



**Organisation
internationale
du Travail**

**REVUE FINALE INDEPENDANTE DU PROGRAMME PAR PAYS
DE PROMOTION DU TRAVAIL DECENT (PPTD) 2016-2019 DE LA
GUINEE**

Consultant : SEKE KOUASSI DE SYG

Août 2022

Cette évaluation a été réalisée selon les procédures et politiques d'évaluation du BIT. Le rapport n'a pas été édité par des professionnels, mais a fait l'objet d'un contrôle de qualité effectué par l'Unité Régionale de Programmation du BIT

SIGLES ET ABBREVIATIONS

AGETIPE	Agence Générale d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public pour l'Emploi
AGUIPE	Agence Guinéenne pour la Promotion de l'Emploi
ANIES	Agence Nationale d'Inclusion Economique et Sociale
BIT	Bureau International du Travail
BM	Banque Mondiale
BR	Bureau Régional
CNP-Guinée	Conseil National du Patronat Guinéen
CNPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CNT	Conseil National de Transition
CNTG	Confédération Nationale des Travailleurs de Guinée
CPEG	Confédération Patronale des Entreprises de Guinée
CSBO	Compte supplémentaire du budget ordinaire
EDS	Enquête Démographique et de Santé
ENESIG	Enquête Nationale sur l'Emploi et Secteur Informel en Guinée
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
INAMO	Institut National d'Assurance Maladie Obligatoire
INS	Institut National de la Statistique
MVE	Maladie à Virus Ebola
MPDE	Ministère du Plan et du Développement Economique
MTFP	Ministère du Travail et de la Fonction Publique
NIT	Normes International du Travail
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONTE	Observatoire National du Travail et de l'emploi
OIT	Organisation International du travail
PAG	Patronat de Guinée
PAO	Plan d'action Opérationnel
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNDES	Plan National de Développement Economique et Social
PNE	Politique Nationale de l'Emploi
PNUAD/UNDAF	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNPS	Politique Nationale de Protection Sociale
PPTD	Programme Pays pour la Promotion du Travail Décent
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitation
SLECG	Syndicat Libre des Enseignants et Chercheurs de Guinée Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timebound/Spécifique, Mesurable,
SMART	Réalisable, Pertinent, Temporel
SNLC	Stratégie Nationale de Lutte contre le COVID-19
SNU	Système des Nations Unies
UE	Union Européenne
UNCT	United Nation Country Team/Equipe Pays des Nations Unies de Guinée
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UNSDCF	Cadre de coopération des Nations Unies pour le Développement Durable
USTG	Union Syndicale des Travailleurs de Guinée
VBG	Violences Basées sur le Genre

SOMMAIRE

SIGLES ET ABREVIATIONS	2
LISTE DES TABLEAUX	3
RESUME EXECUTIF	5
I. CONTEXTE NATIONAL	14
1.1. Caractéristiques physique et socioéconomiques	14
1.2. Données socioéconomiques	14
1.3. Contexte thématique d’ancrage du programme	14
II. DESCRIPTION DU PROGRAMME	18
2.1. Contenu stratégique	18
2.2. Cadre de mise en œuvre	18
2.3. Cadre budgétaire	19
2.4. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre	19
III. ETENDUE, CLIENTS ET OBJECTIFS DE LA REVUE FINALE	19
3.1. Etendue de la revue finale	19
3.2. Clients et utilité de la revue finale	19
3.3. Objectifs de l’évaluation et questions évaluatives subséquentes	19
IV. METHODOLOGIE DE LA REVUE FINALE	21
4.1. Revue documentaire	21
4.2. Entretiens	21
4.3. Echantillonnage	21
4.4. Cadre d’analyse	21
4.5. Assurance qualité de la revue finale	22
4.6. Ethique et responsabilité	22
4.7. Limitations de l’évaluation et mesures de mitigation	23
4.8. Calendrier de la mission	23
V. RÉSULTATS DE L’EVALUATION : ANALYSE DE PERFORMANCES	24
5.1. Evaluabilité	24
5.2. Pertinence et cohérence	26
5.3. Efficacité	28
5.3. Efficience	36
5.4 Durabilité	37
5.5 Orientation à l’Impacts	38
VI. CONCLUSIONS	40
6.1. Constatations clés	40
6.2. Enseignements clés	42
6.3. Bonnes pratiques	43
VII. RECOMMANDATIONS	45
7.1. Recommandations de niveau stratégique	45
7.2. Recommandations de niveau organisationnel	47
ANNEXES	49
Annexe 1 : Termes de références de la revue finale	49
Annexe 2 : Théorie du changement du programme	56
Annexe 3 : Liste des principaux documents consultés dans le cadre de la revue finale	58
Annexe 4 : Liste des parties prenantes rencontrées par entité et type de parties prenantes	59
Annexe 5 : Tableau de renseignements des Produits attendus par axe prioritaire du PPTD Guinée selon les réalisations	61
Annexe 6 : Tableau de renseignement des indicateurs attachés aux résultats attendus du PPTD (2016-2019)	69
Annexe 7 : Chronogramme de la revue finale	72

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau des résultats attendus par axe prioritaire du PPTD Guinée	18
---	-----------

Tableau 2 : Maquette des matrices de mesure de performances du PPTD	22
Tableau 3 : Performance des réalisations du PPTD selon l'axe prioritaire n°1	31
Tableau 4 : Performance des réalisations du PPTD selon l'axe prioritaire n°2	34

1. INTRODUCTION

i. La revue finale du "Programme par Pays de Promotion du Travail Décent (PPTD) de la Guinée est particulièrement régie par le guide spécifique n°17 du Bureau d'Évaluation de l'OIT qui donne les orientations nécessaires sur la manière de mener cet exercice. Conformément à la politique d'évaluation de l'OIT, la participation du staff, des mandants tripartites de l'OIT et des parties prenantes à toutes les phases du processus a été assurée. Une participation qui a pu se faire par le canal de méthodologies appropriées, de réunions et d'entretiens.

2. OBJECTIFS

ii. Les objectifs de la revue du PPTD (2016-2019) de la Guinée sont les suivants :

1. Examiner la cohérence et la pertinence du PPTD par rapport au contexte, aux politiques et stratégies nationales, aux besoins réels des populations en tenant compte de l'environnement socio-politique et économique, de l'agenda 2030, de l'Agenda du travail décent, de l'agenda 2063 de l'Union Africaine (UA) et du PNUAD /UNSDCF 2018-2022.
2. Examiner le degré de cohérence entre les résultats, notamment l'impact, les effets et les produits ainsi que les stratégies développées dans le cadre du PPTD avec l'agenda du travail décent.
3. Examiner la qualité et quantité des résultats obtenus et les facteurs internes et externes qui ont facilité ou rendu difficile la réalisation des résultats aux niveaux des objectifs.
4. Prendre la mesure des résultats inattendus obtenus, positifs ou non, eu égard aux résultats escomptés de la mise en œuvre.
5. Examiner le niveau d'impact et de durabilité des résultats obtenus.
6. Analyser la qualité et effectivité de la participation et des contributions des différentes parties prenantes, notamment, les administrations sectorielles des questions d'emploi et de travail, les partenaires sociaux, les partenaires d'exécution, le Comité de Pilotage, les partenaires au développement et l'OIT en matière de mise en œuvre, suivi et de coordination du programme.
7. Tirer des leçons et bonnes pratiques de l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du PPTD.
8. Dégager les recommandations et ajustements nécessaires pour le prochain PPTD dans le contexte du Cadre de coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSDCF) et les cadres nationaux stratégiques d'une part, et contribuer à améliorer le travail du BIT dans des pays aux conditions similaires d'autre part.

3. UTILITE, DESTINATAIRES ET ETENDUE

iii. La revue finale du PPTD de la Guinée est réalisée en vue de permettre d'apprécier les réalisations, de tirer les leçons apprises, les bonnes pratiques, et les recommandations qui permettront de mieux informer la prise de décision stratégique relative à la promotion du travail décent en général dans le pays.

Aussi, cette revue finale du PPTD de la Guinée a vocation à fournir des informations et des éléments d'appréciation de sa mise en œuvre aux parties prenantes suivantes : les mandants tripartites à savoir : le Gouvernement à travers le ministère chargé du travail et de la fonction publique et l'ensemble des ministères sectoriels ainsi que les directions techniques , les partenaires sociaux (organisations de travailleurs et d'employeurs), le Bureau International du Travail, les agences du SNU, ainsi que les partenaires techniques et financiers de la Guinée et les populations guinéennes d'une manière plus générale.

La revue couvre toutes les activités mises en œuvre en Guinée dans le cadre du PPTD par le BIT et ses mandants (et au besoin d'autres parties prenantes) sur la période allant de 2016 à ce jour, et cela en l'absence d'un nouveau PPTD qui aurait dû être mis en œuvre depuis 2020. Elle se focalise sur les 2 axes prioritaires du programme se déclinant en 44 produits et 34 indicateurs de résultats auxquels s'ajoutent la gestion du programme (management) ainsi que le système de suivi et de rapportage. De fait, elle inclut ainsi toutes les interventions du BIT (projets, actions financées quelle que soit la source de financement), l'appui technique, les formations fournis par le Bureau Régional, le Bureau de pays et le Centre de Turin.

4. DESCRIPTIF DU PPTD (2016-2019)

iii. Le PPTD (2016-2019) de Guinée élaboré à travers un processus de planification participative impliquant tous les mandants tripartites de l'OIT au niveau national était articulé autour de deux priorités stratégiques : la création d'emplois productifs et décents ainsi que l'amélioration de la gouvernance tripartite du monde du travail. Les deux domaines prioritaires étaient déclinés en 12 résultats opérationnels se déclinant en 44 Produits et 34 indicateurs de réalisation. Le PPTD a été doté d'un budget prévisionnel consolidé de 9 millions \$USD dont 95% des ressources étaient à rechercher durant le cycle de vie du programme.

5. METHODOLOGIE

iv. La méthodologie utilisée était articulée autour d'une revue documentaire et d'entretiens (semi-directifs et de groupe) avec les parties prenantes au programme : BIT, Entités gouvernementales et administratives de la Guinée, Représentants des employeurs et Représentants des travailleurs, ainsi que tous autres partenaires contribuant à la réalisation des résultats du PPTD comme les agences du Système des Nations Unies en Guinée. Au final, 20 entretiens (semi-directifs) et 3 entretiens de groupe ont été réalisés.

Aussi, cette revue finale a été menée sur la base de 6 critères d'évaluation (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité et impact) du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE auxquels se sont adjoints trois critères additionnels relatifs à l'évaluabilité (critère préalable à l'évaluation), à la coordination (Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion) ainsi qu'au genre et non-discrimination.

L'analyse menée sur la base de l'ensemble de ces critères a débouché sur des constats, des bonnes pratiques, des leçons clés et des recommandations, dans une logique d'apprentissage en perspective d'un nouveau cycle de programmation sur la promotion du travail décent en Guinée.

6. CONSTATS

v. Les constats auxquels a abouti cette revue finale sont articulés autour des critères d'évaluation notamment :

5.1.1. Evaluabilité

vi. **Constat n°1** : *Quelques limites au niveau logique et opérationnel concernant le système de suivi-évaluation du PPTD ont été constatées. Des limites ayant réduit sa capacité à générer des données crédibles, en temps opportun et à des fins de décisions programmatiques.* Les indicateurs de performance attachés aux résultats intermédiaires sont sans lien direct avec les produits devant générer ces résultats. Ces indicateurs ne sont pas SMART car n'étant pas assortis de situations de référence et de cibles mesurables, du fait de gaps de données critiques dans le pays.

L'opérationnalisation du cadre de suivi des résultats a été affaiblie par des arrangements institutionnels qui se sont révélés inappropriés si l'on en juge par leur non-opérationnalité : ni le Comité National de Pilotage, ni le Secrétariat Technique qui devaient assurer la guidance et la gestion au quotidien du Programme n'ont pu fonctionner normalement. De même, un

manque accru de la documentation produite au cours du cycle du programme (rapports annuels, études, enquêtes, Rapports de S&E, Évaluation pays, etc.) ne facilite pas le suivi du PPTD et ainsi que la pérennisation des acquis du programme.

5.1.2. Pertinence et cohérence

vii. Constat n°2 : *Le programme a montré une bonne pertinence stratégique en étant notamment aligné sur les priorités nationales de la Guinée et les cadres de planification des partenaires au développement du pays.* Le PPTD (2016-2019) a fait montre d'un bon ancrage au PNDES (2016-2020). En effet, l'un des résultats stratégiques du PNDES visait à ce que « *l'emploi décent et l'inclusion sociale des couches vulnérables soient assurés* » et recherchait dès lors à favoriser l'élargissement des possibilités d'amélioration des conditions de vie à travers la promotion des femmes, des jeunes, des personnes âgées, des personnes vivant avec un handicap et des enfants. Aussi, au niveau local, le Programme s'inscrivait aussi bien dans la matrice du PNUAD (2018-2022) à travers son Effet 4 stipulant que : « *D'ici 2022, les institutions nationales, le secteur privé et les collectivités locales mettent en œuvre de manière inclusive, des politiques et programmes qui améliorent l'emploi productif et l'entrepreneuriat des femmes, des jeunes, des migrants retournés et des personnes vivant avec un handicap* ». Une matrice du PNUAD (2018-2022) qui était elle-même articulée sur celle du PNDES (2016-2020) rappelée ci-avant. Enfin, les interventions du PPTD (2016-2019) étaient parfaitement arrimées sur 4 ODD en occurrence les ODD 1, 3, 8 et 10.

5.1.3 Efficacité

viii. Constat n°3 : *Avec l'appui stratégique du programme et entre autres soutiens apportés, le pays a amélioré ses outils de gestion en matière d'emploi décent, de protection sociale et de gouvernance du travail.* Un constat tenant compte de l'atteinte du seuil "élevé" fixé au-delà des 75% en lien avec l'amélioration des outils de gestion en matière d'emploi décent, de protection sociale et de gouvernance du travail. Un constat se traduisant notamment du fait que des documents de politiques et de stratégie et leurs plans de mise en œuvre ont été élaborés pour certains quand pour d'autres ils sont en cours de validation. Ainsi, la Politique Nationale d'Emploi (PNE) et sa stratégie de mise en œuvre ont été élaborées et leur processus de validation entamé depuis le 15 octobre 2019¹ sont encore en cours. La Politique Nationale de Protection Sociale (PNPS) et son plan d'action a été en 2016. Aussi, la stratégie nationale de développement et de modernisation du système d'administration du travail a été adoptée en octobre 2019². Enfin, la stratégie nationale de dynamisation et de renforcement du dialogue social également a été adoptée en octobre 2019³. Des structures de gestion et de promotion ont également vu le jour : l'Observatoire National du Travail et de l'Emploi (ONTE) créé le 24 février 2022 en faveur de l'Emploi et du travail ; l'Agence Nationale d'Inclusion Economique et Sociale (ANIES) créée le 20 mai 2019 dans le domaine de la protection sociale ; le Conseil National de Dialogue Social créé par le décret D/256/PRG/SGG du 23 août 2016, dans le domaine de la gouvernance tripartite du travail. Tout comme, il est noté le renforcement des organisations d'employeurs telles que le Conseil National Patronal Guinée (CNP) qui a connu l'adoption du premier plan stratégique de l'organisation le 29 mars 2019 par son le Bureau Exécutif élargi aux représentants de toutes les fédérations sectorielles.

ix. Constat n°4 : *Les instruments et cadres de gestion nouvellement créés peinent à créer de la valeur ajoutée, surtout en matière d'emploi et de système formel de protection sociale faute d'allocation en ressources financières publiques nécessaires à leur fonctionnement optimum.*

¹ Confère le PIR (2018-2019) de l'OIT

² Idem

³ Ibidem

La crise économique et politique qui a secoué le pays depuis 2018, à laquelle s'est ajoutée la crise sanitaire liée à la pandémie de la COVID-19 depuis 2020 n'a pas permis de tirer les plus-values escomptées de ces dispositifs. Le pays a connu une croissance économique de 1,4% en 2020 alors qu'il était de 6,2% en 2019, ce qui signifie une situation propice à une détérioration du tissu économique et des conditions de vie des ménages, induisant de fait des difficultés pour créer des emplois et offrir des services sociaux de base.

x. Constat n°5 : Le programme a été entravé par l'absence de ressources financières sur une grande partie de son cycle : 95% du budget prévisionnel devait être mobilisé auprès de partenaires. Le fait que les organes de pilotage du PPTD n'ont pas fonctionné n'a pas permis cette mobilisation de ressources. Cette mobilisation des ressources a été rendue plus difficile par le choix opéré par les bailleurs de fonds en privilégiant les appuis budgétaires directs dédiés en grande partie pour la mise en œuvre par le Gouvernement de réformes macroéconomiques importantes entre 2018 et 2020.

5.1.4. Efficience

xi. Constat n°6 : Globalement, l'efficience du Programme a souffert de ses lacunes de pilotage au niveau national. Alors qu'il était prévu que le PPTD soit porté par un Comité tripartite de pilotage, et un Secrétariat technique, ces organes n'ont pas fonctionné, coupant le programme d'une véritable guidance/orientation et des valeurs ajoutées qui devraient en découler, en occurrence une bonne coordination et une certaine capacité de mobilisation de ressources. Aussi, il est à noter qu'en l'absence de données budgétaires, il a été impossible de se prononcer sur l'efficience financière entendue comme l'optimalisation des moyens utilisés.

5.1.5. Durabilité

xii. Constat n°7 : Les outils et organes de gestion en matière d'emploi, de protection sociale et de gouvernance tripartite du travail, ont vocation à être des sédiments solides à la disposition des mandants dans l'environnement de prise en charge de ces problématiques. Toutefois, leur véritable pérennité est à l'épreuve de la capacité du milieu à les opérationnaliser pour en retirer durablement les plus-values escomptées. Au niveau des outils, le premier d'entre eux, la politique nationale de l'emploi en cours de validation aura besoin de ressources financières pour incarner ses ambitions. Un défi général de ressources et de volonté politique se pose à tous ces mécanismes et entités pour s'affirmer comme de véritables vecteurs de développement sur les questions d'emploi, de protection et de gouvernance sociale.

5.1.6. Orientation à l'Impact

xiii. Constat n°8 : Dans le domaine de l'emploi et du travail, les différents cadres et outils de gestion nouveaux, mis en place ont encore des effets limités dans un contexte économique sous contraintes de ressources. Avec une croissance en baisse du fait de l'impact de la COVID-19, l'économie guinéenne, n'a pas reconquis dans la période sous revue les ressorts économiques nécessaires à de vraies dynamiques de créations d'emplois productifs. Les structures telles que l'ONTE ou encore l'AGUIPE ainsi que l'ensemble des outils développés pendant la mise en œuvre du PPTD sous condition d'être dotés de ressources adéquates peuvent servir de levier pour un environnement de créations d'emplois productifs.

xiv. Constat n°9 : Dans le domaine de la protection sociale, si le système formel classique est encore très peu transformé, le socle de protection sociale au sens large se consolide, notamment avec la mise en place de structure telle que l'ANIES. Le régime formel reste toujours bloqué à hauteur de 3% de couverture de la population, avec des niveaux de prestation jugés très faibles car non réévalués depuis plusieurs décennies. La mise en œuvre depuis août 2020 par l'ANIES de l'opération mensuelle de Transferts Monétaires (TM) en faveur des couches les plus vulnérables des cinq (5) communes de Conakry (Matoto, Dixinn, Kaloum, Ratoma et Matam) pour près de 20 000 ménages en situation de vulnérabilité et d'extrême pauvreté (soit plus de 130 000 personnes) dans le cadre de la riposte gouvernementale à la pandémie de la COVID-19 participe à la consolidation de la protection sociale en Guinée.

xv. Constat n°10 : La gouvernance tripartite se consolidera de plus en plus avec l'opérationnalisation d'un Conseil National de Dialogue Social qui devra être un véritable creuset tripartite et un véritable creuset de recherches de solutions sociales. Toutefois, le tripartisme se heurte parfois à ce que les partenaires sociaux caractérisent comme une forme d'unilatéralisme de la part du gouvernement sur la base de leurs ressentiments liés à des aspects de Gouvernance dont celle de la mise en œuvre du Dialogue social.

7. LECONS APPRISSES

Les leçons apprises auxquelles ont abouti cette revue finale se présentent comme suit :

xvi. Leçon apprise n°1 : L'évaluabilité des programmes et projets dépend de la solidité du cadre de résultats.

Les faiblesses techniques du cadre de résultats, dont plusieurs produits et indicateurs de résultats ne sont pas formulés de façon SMART et pour lesquels il manque la situation de référence pour l'ensemble des indicateurs de résultats ne permettent guère d'apprécier les résultats relatifs au PPTD et freinent son évaluabilité.

xvii. Leçon apprise n°2 : Une réelle stratégie de mobilisation de ressources s'avère nécessaire pour accompagner le PPTD. Une situation qui faciliterait le fait que les ressources directement financées par les mandants ou leurs partenaires soient retracées dans la matrice formelle du programme. Le manque de ressources adéquates empêche encore des structures telles que

l'Agence Guinéenne de Promotion de l'Emploi (AGUIPE) ou encore l'Observatoire National du Travail et de l'Emploi (ONTE) de réaliser complètement leur potentiel. Des structures qui étant en principe des bras techniques ayant vocation à jouer un rôle important dans la fluidification du marché du travail et l'amélioration de son accessibilité à la population active.

xviii. Leçon apprise n°3 : Une stratégie de communication institutionnelle du PPTD, non seulement en direction des mandants, mais aussi vers la communauté des partenaires au développement du pays accroît fortement la visibilité du programme et favorise la consolidation des actions des autres partenaires envers sa mise en œuvre. La faiblesse de la stratégie de communication institutionnelle dans la mise en œuvre du présent PPTD n'ayant pas permis ni aux mandants et aux partenaires au développement de la Guinée de mieux percevoir et appréhender le programme mis en œuvre tout au long de ce cycle.

xix. Leçon apprise n°4 : La persistance de la prééminence du partenaire étatique dans des segments importants de la décision publique se doit d'être en droite ligne avec la prévalence de l'esprit de tripartisme gage de prise de décisions de gestion et de gouvernance concertées. Cette situation s'expliquerait par le fait qu'alors que le tripartisme se pratique pleinement et en toute confiance entre le ministère chargé du travail et les partenaires sociaux, des décisions de gestion importantes, elles, seraient plutôt prises dans d'autres instances gouvernementales comme celles relatives à la nomination des premiers responsables des organismes paritaires de sécurité sociale à savoir la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) et la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS).

xx. Leçon apprise n°5 : Ne pas avoir des organes de gestion (Comité National de Pilotage et le Secrétariat technique) mise en place conformément aux dispositions statutaires prévues du PPTD est un handicap important pour la mise en œuvre efficace en lien nécessairement avec le principe de redevabilité du programme. En effet, la non mise en œuvre des arrangements de gestion a été un handicap important pour le programme. Ainsi, alors qu'il était prévu dans le document de programmation que le PPTD serait porté au niveau national par un Comité de Pilotage de composition tripartite, et son Secrétariat technique, ces organes n'ont pas été mis en place, du moins pas dans la durée. Les mandants se souviennent d'avoir été conviés à quelques réunions de début de cycle qui ont vite cessé, à la faveur sans doute des changements de responsables au niveau du Ministère chargé du travail. Cette lacune, exacerbée par le fait que le BIT n'est pas une agence résidente en Guinée, a valu au Programme un manque de lisibilité d'ensemble et une impuissance à mobiliser des ressources.

xxi. Leçon apprise n°6 : La volonté politique au niveau du Gouvernement est essentielle en vue de parvenir à la mise en place des organes de gestion (Comité National de Pilotage et le Secrétariat technique) ainsi qu'à la mobilisation efficace des ressources nécessaires à la mise en œuvre du PPTD.

xxii. Leçon apprise n°7 : Le manque d'appropriation du PPTD par les parties prenantes du fait de la faiblesse de leur implication dans la mise en œuvre de l'ensemble des actions du programme. L'adoption du PPTD a respecté tous les mécanismes de consultations et d'implication de tous les acteurs et parties prenante. Cependant, après cette adoption, il y a eu au niveau des acteurs, un manque d'appropriation des actions à réaliser pour l'atteinte des objectifs.

8. BONNES PRATIQUES

xxiii. Trois bonnes pratiques ont été mises en exergue spécifiquement à ce cycle du PPTD en Guinée à savoir :

- 1) La gouvernance de programme axée sur les résultats entreprise par le Bureau de l'OIT de Dakar en lien avec les mandants tripartites de Guinée non seulement en tant que décideurs mais aussi en tant qu'acteurs de mise en œuvre dans le cadre du cycle programmatique du PPTD a participé à l'amélioration de leur engagement, de leur gestion et de leur redevabilité en tant qu'acteurs de la promotion du travail décent dans le pays.
- 2) L'approche systémique visée par le PPTD en matière de promotion de l'emploi décent d'une part et de renforcement du dialogue social d'autre part traduite par (a) des actions de renforcement de l'offre et de la demande sur ces dits aspects ainsi que par (b) des actions de renforcement des capacités des différents mandants tripartites de Guinée a été gage d'un exercice participatif de planification et de mise en œuvre ayant facilité la minimisation des biais de perception erronée et ayant favorisé l'harmonisation des niveaux de compréhension des mandants tripartites de Guinée.
- 3) L'adressage des questions majeures comme l'emploi, le dialogue social et leur corollaire en vue d'attaquer les déficits nés de la mise en œuvre de l'agenda du travail décent dans le pays.

9. RECOMMANDATIONS

xxiv. Les enseignements de la revue finale du PPTD (2016-2019) ont permis d'identifier un ensemble d'éléments clés se déclinant prioritairement en **10 recommandations d'ordre stratégique et organisationnel** interpellant l'action directe du BIT et/ou celles des mandants tripartites en vue d'améliorer les interventions en cours de même que celles du nouveau cycle de programmation à venir. Ces recommandations sont classées selon le niveau de priorité (Haute/moyenne/basse), le délai pour la mise en œuvre (court terme/moyen terme/longue terme) et le niveau de ressources nécessaires pour leur mise en œuvre (Elevé/moyen/bas).

❖ Au niveau stratégique :

xxv. Recommandation n°1, adressée au BIT et aux mandants : Prendre des dispositions lors de la formulation du prochain cycle programmatique du PPTD de façon à disposer d'un cadre de mesure efficace des résultats qui assurerait son évaluabilité, en révisant notamment non seulement à la baisse le nombre d'indicateurs (Résultats/Produits) mais aussi en utilisant des indicateurs intermédiaires de mesure de résultats pour lesquels les situations de référence sont connues afin de mieux apprécier les impacts obtenus en s'assurant de leur qualité en termes de : (i) validité ; (ii) fiabilité ; (iii) sensibilité ; (iv) simplicité et (v) utilité.

Niveau de Priorité	Haut	Délai	Court terme	Niveau de ressources nécessaires	Bas
-------------------------------	------	--------------	----------------	---	-----

xxvi. Recommandation n°2, adressée aux mandants et au BIT : Finaliser le processus d'adoption du document de la Politique Nationale de l'Emploi ainsi que du plan d'action opérationnel y relatif, document dont le processus de validation a été entamé depuis le 15 octobre 2019 lors d'un atelier national tenu avec les acteurs concernés.

Niveau de Priorité	Haut	Délai	Court terme	Niveau de ressources nécessaires	Elevé
-----------------------------------	------	--------------	----------------	---	-------

xxvii. Recommandation n°3, adressée aux mandants et au BIT : Inclure dans le nouveau programme des moyens dédiés non seulement à la mise en place des nouveaux cadres et instruments de pilotage et à leur opérationnalisation tout en amplifiant les dynamiques de renforcement de capacité mais aussi la matérialisation concrète des orientations pour la

création intensive d'emplois à travers les investissements et l'amélioration de l'employabilité des jeunes.

<i>Niveau de Priorité</i>	<i>de</i>	Haut	<i>Délai</i>	Court terme	<i>Niveau de ressources nécessaires</i>	Elevé
---------------------------	-----------	------	--------------	-------------	---	-------

xxviii. Recommandation n°4, adressée aux mandants et au BIT : Mettre en place nécessairement lors de l'élaboration du PPTD une stratégie de mobilisation de ressources portée par le cadre institutionnel sur la base d'une identification de synergies (techniques et financières) avec d'autres partenaires tant nationaux qu'internationaux engagés à appuyer les initiatives nationales majeures en matière de promotion du travail décent en Guinée.

<i>Niveau de Priorité</i>	<i>de</i>	Haut	<i>Délai</i>	Moyen terme	<i>Niveau de ressources nécessaires</i>	Bas
---------------------------	-----------	------	--------------	-------------	---	-----

xxix. Recommandation n°5, adressée aux mandants, spécifiquement aux organisations patronales : Assurer le leadership du dialogue avec les autorités gouvernementales et syndicales, pour des propositions d'actions post-COVID-19 pour le secteur privé au plus haut niveau national (Présidence de la République, Primature, départements ministériels, PTF, Institutions bancaires). Et ce, afin de mobiliser des financements pour des programmes de relance des entreprises en difficultés dans les différents pays. Ce dans la mesure où, dans le cadre des actions post-COVID-19 les organisations patronales devraient être au centre des manœuvres pour la relance du secteur de l'emploi en Guinée.

<i>Niveau de Priorité</i>	<i>de</i>	Haut	<i>Délai</i>	Court terme	<i>Niveau de ressources nécessaires</i>	Elevé
---------------------------	-----------	------	--------------	-------------	---	-------

xxx. Recommandation n°6, adressée aux mandants et au BIT : Fédérer l'ensemble des initiatives nationales (PTF et Gouvernement) sous l'angle de l'agenda du travail décent au niveau du PPTD. Ce en vue de faire en sorte que le PPTD devienne le seul référentiel national qui adresse les questions de la mise en œuvre de l'agenda du travail décent ainsi que des solutions envisagées de manière inclusive avec les partenaires sociaux.

<i>Niveau de Priorité</i>	<i>de</i>	Haut	<i>Délai</i>	Court terme	<i>Niveau de ressources nécessaires</i>	Bas
---------------------------	-----------	------	--------------	-------------	---	-----

❖ Niveau organisationnel

▪ Dispositif institutionnel de coordination du PPTD

xxxi. Recommandation n°7, adressée au BIT : Avoir pour les nouveaux projets de coopération au développement en Guinée un point focal en vue d'assurer une plus grande visibilité des actions de l'OIT dans le pays et faciliter par ce biais, le suivi des activités du PPTD, l'accroissement de la redevabilité et la pérennisation des acquis du programme.

<i>Niveau de Priorité</i>	<i>de</i>	Haut	<i>Délai</i>	Court terme	<i>Niveau de ressources nécessaires</i>	Bas
---------------------------	-----------	------	--------------	-------------	---	-----

xxxii. Recommandation n°8, adressée aux mandants et au BIT : Mettre en place et assurer le fonctionnement des organes de gestion (Comité National de Pilotage et le Secrétariat technique) dédiés à leurs rôles de coordination stratégique et technique pour porter le programme afin d'assurer un suivi efficace et de proximité de la mise en œuvre ainsi que des progrès obtenus reflétant ceux escomptés à partir du cadre de résultats adopté par le PPTD.

<i>Niveau de Priorité</i>	<i>de</i>	Haut	<i>Délai</i>	Court terme	<i>Niveau de ressources nécessaires</i>	Moyen
---------------------------	-----------	------	--------------	-------------	---	-------

▪ **Système de suivi-évaluation du PPTD**

xxxiii. Recommandation n°9, adressée au BIT : Fournir pour un fonctionnement optimal du système de Suivi-Evaluation, la description systématique du rationnel de détermination de chaque cible des indicateurs (Produit/Résultat) pour une redevabilité accrue en s'assurant de définir des indicateurs SMART en lien avec les interventions du PPTD. Ceci afin de parvenir à capter les efforts induits de l'implémentation des interventions et d'accompagner la prise de décision par les acteurs de mise en œuvre du programme.

<i>Niveau de Priorité</i>	<i>de</i>	Moyen	<i>Délai</i>	Moyen terme	<i>Niveau de ressources nécessaires</i>	Bas
---------------------------	-----------	-------	--------------	-------------	---	-----

xxxiv. Recommandation n°10, adressée aux mandants et au BIT : Procéder, au sein du BIT ainsi qu'au sein des structures de gestion prévues dans le cadre du PPTD, à la centralisation de la documentation produite au cours du cycle du programme (rapports annuels, études, enquêtes, Rapports de S&E, Évaluation pays, etc.), afin de faciliter le suivi du PPTD et accroître ainsi la redevabilité ainsi que la pérennisation des acquis du programme.

<i>Niveau de Priorité :</i>	<i>de</i>	Haut	<i>Délai</i>	Court terme	<i>Niveau de ressources nécessaires</i>	Bas
-----------------------------	-----------	------	--------------	-------------	---	-----

I. CONTEXTE NATIONAL

1.1. Caractéristiques physique et socioéconomiques

1. La République de Guinée occupe une position centrale dans la sous-région de l’Afrique de l’Ouest. Elle est entourée par la Guinée-Bissau (385 km de frontière), le Sénégal (330 km), le Mali (858 km), la Côte d’Ivoire (610 km), le Libéria (563 km) et la Sierra Leone (652 km), en plus de sa façade maritime donnant accès à l’océan Atlantique. Avec ses quatre régions naturelles ayant chacune leurs spécificités, la République de Guinée couvre une superficie de 246.000 km² et est dotée d’énormes potentialités agricoles, hydroélectriques et minières. Selon les projections de l’Institut National de la Statistique (INS) basées sur le dernier Recensement Général de la Population et de l’Habitat⁴ (RGPH, 2014), le pays comptait près de 12,6 millions d’habitants en 2020 dont 6.405.770 enfants (0-18 ans) représentant environ 51% de la population totale et 2.721.600 adolescents (10-19 ans) représentent 21,6%. S’agissant des jeunes de 10 à 24 ans, ils représentent 32,2% de la population. C’est dire que la Guinée a donc une population particulièrement jeune qui est en constante augmentation.

1.2. Données socioéconomiques

2. Bien qu’occupant le 178^{ème} rang du classement mondial de l’indice de développement humain en 2019⁵, la Guinée a un potentiel économique considérable. En plus d’immenses richesses hydrographiques, le pays possède un riche potentiel minier (un tiers des réserves mondiales de bauxite, or, diamant, fer, manganèse, zinc, cobalt, nickel, uranium). Aussi, l’économie guinéenne qui avait été frappée de plein fouet par la Maladie à Virus Ebola (MVE) entre 2014 et 2016 donnait des signaux positifs de reprise depuis 2018, avec une croissance du PIB à +5,8%. Cette reprise économique reposait principalement sur la hausse de la production minière (notamment de bauxite), le redressement des activités de construction et les bonnes performances de l’agriculture, ainsi que sur un meilleur approvisionnement électrique. Bien qu’ayant diminuée par rapport aux deux années précédentes, l’inflation restait encore élevée (9,9%) en 2018.

1.3. Contexte thématique d’ancrage du programme⁶

3. Emploi : Le pays est marqué depuis le début des années 1990 par une succession de crises sociopolitiques et l’instabilité institutionnelle affectant ainsi ses performances économiques et sociales et sa capacité de résolution des problèmes d’emploi et de chômage aussi bien pour les jeunes (15- 35 ans) que pour les autres couches de la population. Aussi, avec une économie relativement peu diversifiée et structurellement vulnérable aux chocs exogènes, l’économie guinéenne se caractérise par une contribution relativement modeste (18%) du secteur agricole au PIB, alors qu’il emploie près de 70% de la population active. S’agissant du secteur secondaire, il se démarque par la prédominance des activités minières représentant 85% des exportations du pays (bauxite, or et diamant) quand le secteur tertiaire qui contribue à hauteur de 46% au PIB est porté par le commerce, le transport, les télécommunications et les activités financières. Enfin, selon les données du RGPH 3 (2014), le taux de chômage mesuré selon les critères BIT est de 5,2%.

4. Protection sociale : La protection sociale en Guinée se caractérise par : (i) l’insuffisante prise en compte de la protection sociale dans la Stratégie de Réduction de la Pauvreté ; (ii)

⁴ INS, Recensement de la population en Guinée : les chiffres par région, 2014

⁵ Rapport sur le développement humain 2020

⁶ Sources : Document de programme 2016-2019 et Articulation des activités du PPTD au plan de riposte économique à la crise sanitaire COVID-19 (2020)

l'insuffisance de la couverture sociale maladie pour toutes les catégories de la population y compris les fonctionnaires publics. Présentement, cohabitent trois mécanismes de protection sociale : le système formel contributif, le système formel non contributif et les mécanismes de protection informels. Le système formel contributif de protection sociale couvre exclusivement les employés du secteur formel, et est constitué d'un premier volet destiné aux travailleurs de la fonction publique et du second, qui prend en charge l'assurance sociale des travailleurs du secteur privé et parapublic. Ces différents systèmes ne bénéficient qu'à une proportion assez faible de la population, avec la prédominance dans l'économie du secteur informel qui est une caractéristique de l'emploi en Guinée. D'ailleurs, selon le document de politique nationale de protection sociale de 2016, seuls moins de 3% de la population guinéenne est couverte par une protection sociale.

5. Dialogue social et tripartisme : Depuis 2016, par le décret D/2016/256/PRG/SGG, la Guinée s'est dotée d'un Conseil National de Dialogue Social étant l'institution nationale qui a pour mission d'assurer la concertation permanente entre le Gouvernement et les partenaires sociaux que sont les Employeurs et les Travailleurs. Il convient de noter que le décret D/2016/256/PRG/SGG a été modifié par le décret NPAR «2/0264/PRG/SGG du 31 mai 2022 portant organisation et fonctionnement du Conseil National du Dialogue Social. Cet organe consultatif placé sous la tutelle des Ministères en charge du travail et de la fonction publique devrait aider à gérer les relations professionnelles et à régler les conflits entre les mandants. Toutefois, depuis sa mise en place dans un contexte marqué par une succession de crises sociopolitiques et aussi par une instabilité institutionnelle, les partenaires déplorent à ce jour le non-fonctionnement du CNDS.

6. Droit au travail et engagement en matière de Normes Internationales de Travail (NIT) : La Guinée a ratifié à ce jour 62 conventions internationales du travail dont 52 sont en vigueur.⁷ Elle a ratifié neuf (09) des dix (10) conventions fondamentales du travail ainsi que trois des quatre conventions de gouvernance, à savoir les conventions n°81 sur l'inspection du travail, n°122 sur la politique de l'emploi et n°144 sur les consultations tripartites relatives aux normes internationales du travail.⁸ Dans le groupe des conventions fondamentales et de gouvernance, il ne manque donc plus que la convention (n°155) sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981,⁹ et le protocole de 2014 relatif à la convention sur le travail forcé, 1930, ainsi que la convention n°129 sur l'inspection du travail (agriculture de 1969) dans le groupe des conventions de gouvernance.

7. Selon les recommandations du Conseil d'administration de l'OIT, la Guinée pourrait également envisager la ratification des principaux instruments de santé et sécurité au travail, notamment la convention (n°155) sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981, le protocole de 2002 relatif à la convention sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981, et la convention (n°161) sur les services de santé au travail, 1985. Le Conseil d'Administration recommande d'ailleurs la ratification des conventions suivantes : convention n°160 sur les statistiques du travail, convention n°162 sur l'amiante, convention n°170 sur les produits chimiques et convention n°174 sur les accidents industriels majeurs, la convention n° 181 sur les agences d'emploi privé, 1997, et la convention (n° 102) concernant la sécurité sociale (norme minimum), 1952.

⁷ Voir toutes les ratifications par la Guinée [ici](#).

⁸ Les dernières ratifications datent de 2017, et concernaient plusieurs conventions en matière de santé et sécurité du travail, et la convention (n° 189) sur les travailleuses et travailleurs domestiques, 2011.

⁹ [La Conférence internationale du Travail ajoute la sécurité et la santé aux Principes et droits fondamentaux au travail](#)

8. Le pays éprouve des difficultés à s'acquitter de ses obligations constitutionnelles en matière normative, aussi bien pour ce qui est de la production de rapports que la soumission aux autorités compétentes des instruments adoptés par la Conférence internationale du Travail. Par exemple, le nombre de rapports dus au 1^{er} septembre 2019 s'élevait à près de 17 rapports, avec aucun rapport reçu pour cette année. En 2020, sept des rapports dus ont été reçus, mais il y avait encore 10 rapports qui n'ont pas été envoyés, tandis qu'en 2021, six des rapports dus ont été reçus, mais il y avait encore 9 rapports qui n'ont pas été envoyés. L'OIT fournit une assistance technique pour soutenir le pays dans ses efforts de s'acquitter de ses obligations constitutionnelles en matière de reporting : en 2021, six fonctionnaires du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) ont participé au cours sur les Meilleures Pratiques de Reporting, offert par le Centre de Formation de l'OIT à Turin, et en 2022, le gouvernement a reçu de l'assistance en forme de soutien à travers une consultante/experte internationale pour la rédaction des rapports.

9. Selon les résultats du RGPH 3 de 2014, selon la catégorie socio professionnelle, ce sont 32.991 personnes vivant avec un handicap qui travaillent comme agriculteurs et ouvriers qualifiés de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche. Le personnel des services directs aux particuliers, commerçants et vendeurs représente 20,7% (un effectif de 12.081 personnes), et le troisième domaine le plus important, est constitué par les métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat avec 16,7% (soit 9.748 personnes). Toujours selon les résultats du RGPH 3, il a été dénombré 155.885 personnes vivant avec un handicap (soit 1,5% de la population guinéenne). Au sein de cette population, la population féminine est plus importante avec un rapport de masculinité de 113 personnes de sexe masculin pour 100 de sexe féminin. Le taux de handicap touche moins le groupe d'âges 6- 14 ans (1,1 %) que les groupes d'âge 15-64 ans et 65 ans et plus, avec respectivement 1,6 % et 1,7 %. Selon la situation d'activité, on observe que 41,2% appartiennent à la catégorie occupée, 16,6% sont des élèves et étudiants, 9,9% des femmes au foyer ou des aides familiaux, 1,6% des chômeurs, 1,1% sont à la recherche du premier emploi, 0,6% des rentiers et 0,6% des retraités.

10. En juin 2022, une demande du Bureau pour une assistance technique concernant la révision du Code du Travail, ainsi que le celui de Sécurité Sociale a été faite par la délégation de la Guinée lors de la Conférence Internationale du Travail.

11. Priorités de développement du pays : Le Plan National de Développement Economique et Social 2016-2020 (PNDES) est le cadre de référence des actions de développement de la Guinée basé sur l'exploitation des ressources minérales et une transformation structurelle de son économie. Le PNDES repose sur quatre piliers : la promotion d'une bonne gouvernance au service du développement durable ; la transformation économique durable et inclusive ; le développement inclusif du capital humain et la gestion durable du capital naturel. Les piliers du PNDES sont portés par trois vecteurs de changements structurels : (i) les investissements catalyseurs (énergie, routes, ports, aéroports, TIC, etc.) dans le secteur minier ; (ii) les gains de productivités dans le secteur agro-sylvo-pastoral et halieutique, induits par des investissements en aménagements, en matériels et en outillage, le développement des compétences et l'ouverture au commerce, ainsi qu'aux capitaux étrangers ; (iii) la diversification industrielle hors mines, en lien avec les chaînes de valeurs en amont et en aval des agropoles. S'étant fixé parmi ses résultats stratégiques d'assurer « *l'emploi décent et l'inclusion sociale des couches vulnérables* », le PNDES visait trois (3) effets relatifs à ce résultat stratégique à travers la promotion de l'emploi productif et l'entrepreneuriat de trois (3) cibles que sont les jeunes, des femmes et les personnes vivant avec un handicap.

12. En somme, la Guinée étant classée parmi les pays dits fragiles, se caractérise par un environnement socio-politique très changeant et une insuffisance de capacités

nationales/locales à même de répondre aux attentes du pays en matière de gestion des stratégies de développement. Les risques stratégiques inhérents à un tel programme, malheureusement non identifiés pendant sa phase de planification, ont notamment trait à de possibles gaps en matière de coordination et de ressources financières. Ce d'autant plus que particulièrement aux ressources financières, ce gap s'expliquerait dans un contexte de la suspension de coopération de la part de partenaires clés, et à des insuffisances probables en matière de mise en œuvre et suivi d'interventions coordonnées.

II. DESCRIPTION DU PROGRAMME

2.1. Contenu stratégique

13. Le Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD, 2016-2019) en Guinée a été élaboré à travers un processus de planification participative impliquant tous les mandants tripartites de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), au niveau national, à savoir le Gouvernement à travers le ministère chargé du travail et de la fonction publique, les organisations des employeurs et celles des travailleurs. Ce PPTD a mis l'accent sur deux domaines prioritaires déclinés en 12 (douze) résultats opérationnels comme suit :

Tableau 1 : Tableau des résultats attendus par axe prioritaire du PPTD Guinée

Axe prioritaire	Résultats attendus
Axe prioritaire 1 : « Promouvoir l'emploi décent pour les jeunes, les femmes dans les secteurs porteurs, notamment l'Agriculture, les Mines et les BTP »	Réalisation 1.1 : Des opportunités d'emplois, de revenus et de formation professionnelle sont créées pour les jeunes, les femmes et les personnes vivant avec un handicap, des collectivités locales par des investissements en infrastructures et le développement de MPME durables
	Réalisation 1.2 : Le dispositif de formation professionnelle est renforcé et fonctionnel
	Réalisation 1.3 : Les mandants tripartites prennent des mesures de lutte contre le travail des enfants en ciblant les pires formes
	Réalisation 1.4 : La protection sociale est renforcée et étendue
	Réalisation 1.5 : Des programmes et politiques de lutte contre le VIH et le SIDA en milieu de travail, sont développés et mis en œuvre par les mandants tripartites.
	Réalisation 1.6 : La politique nationale de l'emploi est formulée, adoptée et assortie d'un Plan d'Action Opérationnel (PAO)
	Réalisation 1.7 : L'efficacité du système d'information sur le marché du travail en Guinée est améliorée
	Réalisation 1.8 : Des mesures et programmes de résilience sont développés et mis en œuvre par les mandants tripartites, afin que les agents économiques aient durablement la capacité de faire face aux chocs des pandémies dans le futur, en milieu de travail
Axe prioritaire 2 : « Renforcer le dialogue social comme moyen de prévention des crises et de promotion de l'emploi décent ».	Réalisation 2.1 : Les Normes Internationales du Travail (NIT) ratifiées notamment celles relatives au dialogue social sont appliquées.
	Réalisation 2.2 : Le dialogue social et la négociation collective pour la consolidation de la paix sont promus.
	Réalisation 2.3 : Les employeurs disposent d'organisations davantage indépendantes et fortes, à même de contribuer au dialogue social et de participer à la négociation collective.
	Réalisation 2.4 : Les travailleurs disposent d'organisations davantage indépendantes et fortes, à même de contribuer au dialogue social et de participer à la négociation collective.

Selon chacun de ses 2 axes prioritaires, les 12 Résultats du PPTD se déclinant en 44 Produits et 34 indicateurs de réalisation, il a été proposé une reconstruction des théories du changement (**annexe 2**) du PPTD.

2.2. Cadre de mise en œuvre

14. La mise en œuvre du PPTD est prévue de s'effectuer sous l'égide des mandants tripartites en Guinée, avec l'appui du BIT, en collaboration avec les partenaires techniques et financiers de Guinée. L'accent devant être mis sur les priorités et résultats définis d'un commun accord avec les acteurs bénéficiaires eux-mêmes. A ce titre, le PPTD (2016-2019) en Guinée devait être mis en œuvre par un cadre institutionnel composé notamment : (i) d'un Comité de Pilotage ; et, (ii) d'un Secrétariat Technique. Selon le document programme, l'appui au management du PPTD de Guinée est budgétisé à hauteur de 11% qui se décline comme suit : 2% pour le suivi et évaluation, 5% pour le renforcement de capacités des membres du comité, 2% pour la stratégie de communication et 2% pour des missions d'appui.

2.3. Cadre budgétaire

15. Selon le document de Programme 2016-2019, le PPTD nécessitait des ressources à hauteur de 9 millions de dollars américain dont la plus importante partie (environ 95%) restait à être mobilisées. Ainsi, les ressources disponibles ou mobilisables du PPTD devaient provenir des sources suivantes : (i) les projets de coopération au développement ; (ii) le Budget Ordinaire pour la Coopération Technique (RBTC) ; (iii) le Budget Régulier (RB) pour les missions d'appui conseil, de formulation de projets, etc. ; (iv) le Compte Supplémentaire du Budget Ordinaire (CSBO), et les ressources domestiques ou à mobiliser auprès des PTF.

2.4. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre

15. Le programme n'a pas connu de révision formelle de son cadre stratégique en cours de mise en œuvre.

III. ETENDUE, CLIENTS ET OBJECTIFS DE LA REVUE FINALE

3.1. Etendue de la revue finale

17. La revue finale se focalise sur les 2 axes prioritaires du programme se déclinant en 44 produits et 34 indicateurs de résultats auxquels s'ajoutent la gestion du programme (management) ainsi que le système de suivi et de rapportage. Au cours de cette évaluation, l'approche utilisée a pris en compte toutes les activités, produits et résultats mis en œuvre en Guinée dans le cadre du PPTD depuis 2016 jusqu'à 2019 par l'OIT et ses mandants (et au besoin d'autres parties prenantes). Aussi, la revue s'est-elle intéressée aux résultats obtenus jusqu'à présent et cela en l'absence d'un nouveau PPTD.

18. Le niveau et les modalités de mise en œuvre du PPTD sont examinés dans le cadre de 6 critères de l'OCDE/DAC que sont la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité/viabilité et l'impact. Aussi, trois critères additionnels relatif (i) à l'évaluabilité, (ii) à la coordination (Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion) ainsi que (iii) genre et non-discrimination, sont également pris en compte.

3.2. Clients et utilité de la revue finale

19. La revue a vocation à fournir des informations et des éléments d'appréciation aux parties prenantes suivantes :

- Les mandants tripartites à savoir le Gouvernement à travers le ministère chargé du travail et de la fonction publique, les organisations des employeurs et les organisations des travailleurs réunis au sein du Comité de pilotage du PPTD ;
- Le Bureau de pays de l'OIT à Dakar ;
- Le Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique à Abidjan ;
- Les partenaires techniques et financiers de la Guinée.
- Les parties prenantes qui peuvent réagir aux résultats de la revue et à toutes les questions soulevées, et qui peuvent contribuer à planifier et mettre en œuvre des actions visant à adresser toutes ces questions dans le cadre de la formulation d'un nouveau PPTD pour la Guinée.

3.3. Objectifs de l'évaluation et questions évaluatives subséquentes

20. Les objectifs de la revue du PPTD de la Guinée (2016-2019) sont les suivants :

1. Examiner la cohérence et la pertinence du PPTD par rapport au contexte, aux politiques et stratégies nationales, aux besoins réels des populations en tenant compte de l'environnement

socio-politique et économique, de l'agenda 2030, de l'Agenda du travail décent, de l'agenda 2063 de l'UA et du PNUAD /UNSDCF 2018-2022.

2. Examiner le degré de cohérence entre les résultats, notamment l'impact, les effets et les produits ainsi que les stratégies développées dans le cadre du PPTD avec l'agenda du travail décent.
3. Examiner la qualité et quantité des résultats obtenus et les facteurs internes et externes qui ont facilité ou rendu difficile la réalisation des résultats aux niveaux des objectifs.
4. Prendre la mesure des résultats inattendus obtenus, positifs ou non, eu égard aux résultats escomptés de la mise en œuvre.
5. Examiner le niveau d'impact et de durabilité des résultats obtenus.
6. Analyser la qualité et l'effectivité de la participation et des contributions des différentes parties prenantes, notamment, les administrations sectorielles des questions d'emploi et de travail, les partenaires sociaux, les partenaires d'exécution, le Comité de Pilotage, les partenaires au développement et l'OIT en matière de mise en œuvre, de suivi et de coordination du programme.
7. Tirer des leçons et bonnes pratiques de l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du PPTD.
8. Dégager les recommandations et ajustements nécessaires pour le prochain PPTD dans le contexte de l'UNSDCF) et les cadres nationaux stratégiques d'une part, et contribuer à améliorer le travail du BIT dans des pays aux conditions similaires d'autre part.

IV. METHODOLOGIE DE LA REVUE FINALE

21. La méthodologie utilisée est articulée autour d'une *revue documentaire* et *d'entretiens*, avec les parties prenantes au programme : OIT, Entités gouvernementales et administratives de Guinée, Représentants des employeurs et Représentants des travailleurs, ainsi que tous autres partenaires de mise en œuvre comme les institutions nationales (ONTE, AGUIPE) et des agences du SNU (Système des Nations Unies) en Guinée telles que le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ou encore le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF).

4.1. Revue documentaire

22. La revue documentaire, dont le détail des supports est versé aux Annexes de ce rapport (**annexe 3**), a porté sur les documents de politique et de stratégies nationales, les enquêtes, les annuaires statistiques sectorielles les plus récentes sur la problématique de travail décent, les documents programmatiques du PPTD (2016-2019) et le cadre de résultats complet. Particulièrement dans le cadre des documents de programmation et de mise en œuvre du PPTD en Guinée, il est utile de préciser qu'en dehors du biennium 2018-2019 rendu disponible, aucun autre document de rapport de progrès n'a été mis à disposition. Une situation ayant constitué un facteur de gêne de l'évaluabilité du PPTD (2016-2019).

23. L'exploitation des quelques documents fournis a donné une première visibilité sur le PPTD, son opérationnalisation, et a permis à l'aide de ces sources primaires de mieux cerner le tripartisme du programme.

4.2. Entretiens

24. Les entretiens ont concerné les groupes d'acteurs ci-après et dont le détail de la composition est donné dans les annexes (**annexe 4**), de ce rapport : (i) Entités Etatiques : Ministères et administrations ; (ii) Représentants des employeurs ; (iii) Représentants des travailleurs ; BIT et partenaires locaux du SNU (PNUD et UNICEF).

4.3. Echantillonnage

25. La revue documentaire effectuée a couvert l'ensemble du portefeuille du programme. Ainsi, à l'aide de la revue documentaire réalisée et des entretiens préliminaires effectués¹⁰, un nombre de 45 entretiens semi-directifs et 6 entretiens de groupe avaient été planifiés dans le cadre de cette revue. Parmi ceux-ci, dans l'ensemble, il a été réalisé 20 entretiens (semi-directifs) et 3 entretiens de groupe auprès des parties prenantes (Mandants tripartites et Agences du SNU). Ces 20 entretiens (semi-directifs) ont concerné au total 18 hommes pour 2 femmes. Ces entretiens semi-directifs et de groupe consignés dans **l'annexe 4**, portent sur un ensemble de personnes choisies librement par les entités parties prenantes elles-mêmes qu'elles jugeaient pertinent sur la base de leur sollicitation. Aussi, il est utile de préciser que cet écart entre le nombre d'entretien planifié et celui réalisé se justifie en vertu des changements entrepris au sein des administrations et organes de gestion relatif au cadre légal voulu par les nouvelles autorités en place en Guinée du fait des affectations et des nominations effectués au sein de ces structures.

4.4. Cadre d'analyse

¹⁰ Effectués auprès de l'Analyste de programme basé à Abidjan ainsi qu'auprès du Chef de Division Protection Sociale, Dialogue Social, Lutte contre le Travail des Enfants de la Direction Nationale de l'Emploi du Travail et des Lois Sociales au Ministère du Travail et de la Fonction Publique.

26. L'analyse est basée sur les 6 *critères d'évaluation de l'OCDE/DAC* visés dans les termes de référence de la mission : (i) la pertinence, (ii) la cohérence, (iii) l'efficacité, (iv) l'efficience, (v) la durabilité et (vi) l'impact. Aussi, *trois critères additionnels* relatifs à (i) l'évaluabilité, (ii) la coordination (Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion) ainsi que (iii) le genre et la non-discrimination, sont également pris en compte. Les questions en lien avec l'ensemble de ces critères pris en compte pour cette revue finale sont présentées dans la section V relative à la méthodologie de l'**annexe 1**.

On précise que pour cette évaluation finale, particulièrement en ce qui concerne le critère de genre et de la non-discrimination, ce thème transversal a fait l'objet spécifique de la section 5.3.3 de ce présent rapport. On note que les analyses portant sur ces différents critères abordés pour cette revue finale ont permis de déboucher sur des *constats et leçons clés*, et sur des *recommandations* dans une logique d'*apprentissage* en perspective d'un nouveau cycle de programmation sur la promotion du travail décent en Guinée.

27. L'analyse est par ailleurs portée par un système de notation des performances illustré dans le tableau ci-dessous : il est assorti d'une échelle de valeurs qualitative à trois seuils : un seuil "Elevé" (au moins 75% de l'objectif), un seuil "Moyen" (au moyen 50% mais inférieur à 75%), et un seuil "Faible-Nul" (entre 0 et 50%).

Tableau 2 : Maquette des matrices de mesure de performances du PPTD

Niveau 3 Réalisation des axes prioritaires			Niveau 2 Indicateurs de Réalisation des axes prioritaires			Niveau 1 Produits contributeurs aux Réalisations des axes prioritaires					
Résultat ⁽¹⁻¹²⁾	Rating			Indicateurs de résultats ⁽¹⁻³⁶⁾	Rating			Produits ⁽¹⁻⁴⁴⁾	Rating		
	E	M	F		E	M	F		E	M	F

4.5. Assurance qualité de la revue finale

28. Des contrôles de qualité ont été inclus à toutes les étapes du processus à travers des revues internes et externes des livrables et la triangulation. A ce titre, l'assurance qualité sur les produits de la mission a été assurée à plusieurs niveaux. A l'interne de l'évaluation, le Consultant s'est appuyé sur son expertise et son expérience de missions similaires pour dérouler les méthodes appropriées (*revue documentaire et d'entretiens individuels ou focus group discussion*), collecter des données de qualité, puis conduire des analyses robustes. Il a régulièrement pratiqué l'auto-contradiction pour tester la solidité de ses analyses.

29. A l'externe, la revue finale a été un processus conjoint et participatif mené avec le BIT et impliquant l'ensemble des parties prenantes au PPTD en Guinée. Dans le cadre de la gestion de l'évaluation, le processus a bénéficié de l'accompagnement du mécanisme qui a été mis en place à travers la taskforce constituée de membres du Bureau Régional (BR) et du Bureau pays de l'OIT à Dakar. Les échanges entre l'Evaluateur, le cadre de gestion mis en place par l'OIT et les 2 points focaux en Guinée désignés par le Ministre se sont déroulés dans le cadre d'un dispositif dynamique de révision et de validation de produits. Ce qui a naturellement contribué à l'obtention d'un rapport de qualité sur la base de la réalisation de ce processus externe.

4.6. Ethique et responsabilité

30. Le Consultant s'est entièrement conformé aux prescriptions éthiques et professionnelles du Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation, avec acception totale et respect de son Code de conduite y afférent, à travers notamment les comportements ci-dessous :

- Egal respect des parties prenantes interviewées ;
- Respect de la liberté de parole des interlocuteurs ;

- Respect de la diversité des acteurs et reflet de cette diversité à travers un échantillonnage inclusif ;
- Positionnement dans une neutralité et une transparence entière entre les différentes parties prenantes pour recueillir leur feedback avec professionnalisme et confidentialité si nécessaire ;
- Rejet de toutes pratiques prohibées par le droit et la morale.

4.7. Limites de l'évaluation et mesures de mitigation

31. L'évaluabilité du programme a été minorée par l'absence totale de rapports d'exécution des activités programmées pendant toute la période de mise en œuvre ainsi que bon nombre des documents produits (études, stratégies et rapports de mise en œuvre) lors de la mise en œuvre du PPTD. Cette situation est elle-même la conséquence du non-fonctionnement du cadre de mise en œuvre qui était prévu pour le programme, à savoir un Comité national de pilotage et un Secrétariat technique. Pour contourner cette lacune, l'Évaluateur a mis l'accent sur les sources de données primaires en rencontrant le maximum possible de parties prenantes dans le respect du tripartisme à la base du programme. Également, le manque de préservation de la mémoire institutionnelle pour un programme datant de 2016 combiné au fait que durant la phase de collecte des données, certaines parties prenantes ne soient plus en poste ou que celles l'étant n'avaient pas les détails requis pour la revue finale ont constitué des limites et contraintes. A ce titre, il a été fait recours autant que possible par l'entremise des acteurs clefs de cette revue finale aux personnes ressources en vue de disposer de documents relatifs à la mise en œuvre du PPTD en Guinée.

32. En effet, il est à mettre en exergue la disponibilité des acteurs clefs de cette revue finale qui a été perçue positive et contributive pour le déroulement du processus. Ce constat ayant été établi sur la base de la disponibilité et de la réactivité des responsables désignés du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) concernés lors de la réalisation des entretiens préliminaires, mais aussi sur la base de la mise à disposition du chronogramme prévisionnel de réalisation de la revue à toutes les parties prenantes. Toutefois, compte tenu du nouveau contexte politique, les responsables techniques de premier plan du Gouvernement ainsi que de ceux des autres mandants ayant participé à la mise en œuvre du cycle du Programme de Pays évalué n'étaient plus en place au moment de la collecte des données et donc indisponibles pour les entretiens. De ce fait, la disponibilité de l'information/mesurabilité en vertu du contexte institutionnel dans lequel a été mis en œuvre cette revue finale a été perçue faiblement contributive.

4.8. Calendrier de la mission

33. À la suite de la signature du contrat, la mission d'évaluation s'est déroulée selon le chronogramme détaillé ci-après en respect au chronogramme de mise en œuvre de la revue finale présentée en **annexe 7** :

N°	Etapas /Activités	Jours	Mois	Année
1.	Elaboration du rapport de démarrage, Transmission et validation	04-30	Avril	2022
2.	Arrivée à Conakry	8	Mai	
3.	Collecte de données primaires : Entretiens	9-14		
4.	Départ de Conakry	15		
5.	Dépouillement et analyses préliminaires	16-19		
6.	Elaboration du Rapport Provisoire de la Revue Finale	20-27		
7.	Transmission du Rapport Provisoire de la Revue Finale	30		

V. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION : ANALYSE DE PERFORMANCES

5.1. Evaluabilité

34. L'évaluabilité du PPTD (2016-2019) de la Guinée a été réalisée pour mieux éclairer la démarche de cette revue finale. Cette évaluabilité s'est davantage focalisée sur les points majeurs permettant d'avoir un jugement sur sa dimension conceptuelle et opérationnelle à travers les aspects du design du programme, de ses mécanismes de suivi-évaluation ainsi que de la disponibilité de l'information/mesurabilité en vertu du contexte institutionnel dans lequel devait être mis en œuvre cette revue finale.

5.1.1. Qualité de la conception du programme et du cadre de performances y relatif

35. Le document du PPTD (2016-2019) dispose d'un cadre de résultat sur lequel la revue s'est appuyée pour identifier les performances à réaliser à l'issue de sa mise en œuvre. De plus, la description du cadre logique du PPTD a été renforcée dans le cadre de document¹¹ produit lors de la mise en œuvre du programme. Une situation a fortement renforcé l'approche axée sur les résultats ciblée par ce programme et a grandement contribué en conséquence, à l'identification des responsables de produits visés par le PPTD ainsi que les sources d'information à explorer dans le cadre de la réalisation de cette revue.

36. L'analyse du cadre logique du PPTD Guinée montre globalement de bonnes correspondances techniques entre les résultats attendus (dénommé réalisations) et les produits qui devraient contribuer à les réaliser, mais aussi des liaisons insuffisantes entre ces produits opérationnels et les indicateurs de mesure des résultats. En effet, aucun des indicateurs ne dispose de valeur de référence ou de cible si on se confère au cadre logique du PPTD. Aussi, cette revue a mis en exergue des faiblesses techniques du cadre logique dont plusieurs indicateurs de produits sont jugés non SMART¹² tout comme il a été noté l'absence de valeur de référence ou de cible à atteindre pour l'ensemble des indicateurs.

37. Au niveau des liaisons insuffisantes entre les produits opérationnels et les indicateurs de mesure des résultats, on note par exemple à partir du cadre logique que s'agissant de la réalisation 1.1 « *Des opportunités d'emplois, de revenus et de formation professionnelle sont créées pour les jeunes, les femmes et les personnes vivant avec un handicap, des collectivités locales par des investissements en infrastructures et le développement de MPME durables* » aucun indicateur de produits n'existe pour le produit 1.1.4 « *Des stratégies favorables à l'insertion des jeunes femmes et hommes par le développement de moyennes et petites entreprises durables sont élaborées et le plaidoyer est fait pour leur mise en œuvre y compris dans les créneaux porteurs en milieu urbain et rural* ». C'est également le cas pour le produit 1.2.4 « *Des mécanismes et outils sont élaborés et mis à disposition et des activités menées en vue de renforcer le partenariat entre les Centres de Formation Professionnelle et les milieux socioprofessionnels* » et pour le produit 1.2.6 « *Des curricula révisés de formation professionnelle intégrant la culture d'entreprise sont élaborés en vue d'améliorer les possibilités d'insertion des jeunes et l'auto-emploi* » s'agissant de la réalisation 1.2 en lien avec le renforcement et la fonctionnalité du dispositif de formation professionnelle. Il en est de même pour le produit 1.3.4 « *Les capacités des mandants dans la lutte contre le travail des enfants sont renforcées* » pour la réalisation 1.3 « *Les mandants tripartites prennent des mesures de lutte contre le travail des enfants en ciblant les pires formes* » ainsi que les produits 1.5.4 « *Les capacités d'intervention des inspecteurs du travail, contrôleurs, magistrats du*

¹¹ Document relatif à l'articulation des activités du PPTD au plan de riposte économique à la crise sanitaire du COVID-19, novembre 2020

¹² SMART : Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timebound (Spécifique, Mesurable, Réalisable, Pertinent, Temporel).

travail et de parquet, renforcées » et 1.5.5 « Des programmes d'accompagnement à l'Esprit d'Entreprise et la production de biens de services à la réduction de la vulnérabilité des travailleurs et travailleuses des zones défavorisées à forte prévalence à l'infection à VIH, formulés et le plaidoyer effectué pour la mise en œuvre » pour la réalisation 1.5 « Des programmes et politiques de lutte contre le VIH et le sida en milieu de travail, sont développés et mis en œuvre par les mandants tripartites » pour ne citer que ces réalisations.

38. Aussi, une analyse rapide de la chaîne des résultats montre une hiérarchisation qui n'est pas toujours évidente entre les interventions stratégiques, les produits et les indicateurs de produits, posant ainsi également le souci de la pertinence même des indicateurs du cadre de résultats du PPTD. De plus, l'existence au niveau de la formulation du cadre logique du PPTD d'un libellé trop ample pour plusieurs produits avec l'utilisation de verbes comme « renforcer », « améliorer », promouvoir », « accroître », qui selon l'approche de la GAR, sont des verbes à éviter.

39. Toutefois, bien vrai que le PPTD était élaboré en s'appuyant sur une approche axée sur les résultats, il n'en demeure pas moins que la revue ait mis en évidence qu'il n'existait pas une théorie du changement explicite globale ni spécifique à chacun des deux (2) axes prioritaires mettant en exergue un modèle logique et standardisé pour guider leur mise en œuvre. De ce fait, d'ailleurs, il est proposé de manière explicite une théorie de changement pour chacun des deux (2) axes prioritaires (**annexe 2**) mettant en relief l'impact recherché, l'effet escomptés, les risques associés, les résultats à atteindre, les hypothèses à tenir en compte, les stratégies de mise en œuvre ainsi que les problèmes de départ pour lesquels ces axes prioritaires sont mis en œuvre.

5.1.2. Mise en œuvre et efficacité du système de suivi-évaluation à la prise de décision

40. L'évaluation a axé ses analyses sur la capacité du dispositif de planification et de suivi évaluation soutenant le PPTD à renseigner fidèlement tout changement observable au niveau des résultats attendus pour chacun des deux (2) axes prioritaires (réalisations et produits) d'une part, et à utiliser stratégiquement l'information pour la prise de décision et les ajustements programmatiques en cours de mise en œuvre d'autre part. Pour cette raison, l'analyse a été articulée autour des différents domaines fonctionnels d'un suivi-évaluation dans le cadre de la gestion axée sur le résultat voulu par les interventions mise en œuvre.

41. L'opérationnalisation du système de suivi-évaluation afin qu'il soit en mesure de générer des données crédibles, en temps opportun, à des fins programmatiques par le système de suivi-évaluation du PPTD est jugé moins contributif dans ce rôle par l'ensemble des parties prenantes rencontrées. Comme élément illustratif de cette faiblesse du système de suivi-évaluation du PPTD, les documents produits à l'issue de la mise en œuvre du PPTD et mentionnés par le PIR (2018-2019) restent indisponibles auprès des mandats rencontrés.

42. Aussi, s'agissant des actions à entreprendre, figure celle en lien avec le prochain cadre de résultats du PPTD à venir. En effet, la revue note que le PPTD (2016-2019) évalué apparaissait ambitieux mais complexe par son amplitude et sa fragmentation pour lequel les constats ci-après ont été révélés :

- Il existe un nombre jugé élevé de produits (44) et trop d'indicateurs de réalisation (34). Aussi, une analyse entre le nombre de produits et celui des indicateurs de réalisation permet d'appréhender qu'il existe un déséquilibre entre le nombre de produits et celui des indicateurs de réalisation. Des produits qui ne disposent pas d'indicateurs dont il sera difficile de mesurer leur atteinte ;

- Les produits sont alimentés par une multitude d'intervenants et les budgets relatifs aux interventions à mettre en œuvre ne sont nullement précisés et leur planification dans le cadre de la mise en œuvre n'est nullement précisée.

5.2. Pertinence et cohérence

5.2.1 Cohérence stratégique et opérationnel : alignement du PPTD sur les priorités nationales du pays et du SNU

43. Il ressort des analyses menées lors de la revue finale que les résultats escomptés de la mise en œuvre du PPTD (2016-2019) permettent l'atteinte des objectifs recherchés par le PNDES (2016-2020), par l'UNDAF (2018-2022) tout comme ceux des ODD. En effet, le PPTD (2016-2019) de la Guinée, tire ses orientations de l'analyse du contexte socioéconomique et de la situation du pays en matière de création d'emploi et de développement des entreprises, de protection sociale, de dialogue social et de respect des normes internationales de travail. En effet, le PPTD (2016-2019) de la Guinée a été conçu à partir de l'analyse des déficits en matière de travail décent prenant en compte d'une part le Plan National de Développement Economique et Social (PNDES 2016-2020) et d'autre part le Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD) en Guinée (2018-2022).

44. Cette conception du PPTD (2016-2019) a ainsi permis son alignement en outre sur l'un des résultats stratégiques visés par le PNDES (2016-2020) tout comme sur l'Effet 4 du PNUAD (2018-2022). S'agissant du résultat stratégique du PNDES (2016-2020) sur lequel est aligné le PPTD (2016-2019), il stipulait que « *l'emploi décent et l'inclusion sociale des couches vulnérables sont assurés* » et visait à favoriser l'élargissement des possibilités d'amélioration des conditions de vie à travers la promotion des femmes, des jeunes, des personnes âgées, des personnes vivant avec un handicap et des enfants. En revanche, l'Effet 4 du PNUAD (2018-2022) en lien avec le PPTD (2016-2019) stipulait que : « *D'ici 2022, les institutions nationales, le secteur privé et les collectivités locales mettent en œuvre de manière inclusive, des politiques et programmes qui améliorent l'emploi productif et l'entrepreneuriat des femmes, des jeunes, des migrants retournés et des personnes vivant avec un handicap* ».

45. La revue a noté en outre l'arrimage des interventions du PPTD (2016-2019) à la contribution de 4 (quatre) ODD que sont l'ODD 1, l'ODD 3, l'ODD 8 et l'ODD 10. En effet, la contribution attendue de toutes les interventions du PPTD de Guinée aux ODD se réalise à travers 5 types de cibles, en l'occurrence :

- Cible 1.3 : Mettre en place des systèmes et mesures de protection sociale pour tous, adaptés au contexte national, y compris des socles de protection sociale, et faire en sorte que, d'ici à 2030, une part importante des pauvres et des personnes vulnérables en bénéficient ;
- Cible 3.8 : Faire en sorte que chacun bénéficie d'une assurance-santé, comprenant une protection contre les risques financiers et donnant accès à des services de santé essentiels de qualité et à des médicaments et vaccins essentiels sûrs, efficaces, de qualité et d'un coût abordable ;
- Cible 8.5 : d'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale ;
- Cible 8.6 : D'ici à 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation ;
- Cible 10.2 : D'ici à 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leurs

handicaps, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre ;

5.2.2 Pertinence opérationnelle

46. La revue finale s'est également appesantie sur les contenus pratiques donnés au PPTD relativement aux besoins de la population ciblée dans la mise en œuvre du programme et leur adaptation à l'évolution des crises qu'a connu le pays. A ce titre, il ressort que les activités opérationnelles menées ressortent de grande valeur ajoutée pour le pays. Ainsi, les appuis techniques ont contribué à aider le pays à se doter de moyens institutionnels et stratégiques accrus pour mieux gérer le secteur de l'emploi. A ce titre, la revue note positivement que plusieurs structures ont été mises en place dans ce cadre. Ainsi, l'on note la création depuis 2016 du Conseil National de Dialogue Social (CNDS) ayant pour mission d'assurer la concertation permanente entre l'Etat et les partenaires sociaux que sont les Organisations des Employeurs et des Travailleurs. De même, on note également la mise en place depuis 2022 par le Président de la Transition, Chef de l'Etat, Chef Suprême des Armées, d'un Observatoire National du Travail et de l'Emploi (ONTE) en République de Guinée sur recommandations du BIT. Ce en vue de répondre aux besoins d'informations (données statistiques) consolidées, harmonisées et fiables au niveau national, dans les domaines du travail, de l'emploi, formation et métier, en vue d'assurer le suivi de la mise en œuvre des politiques et des stratégies nationales du travail et de l'emploi dans les pays membres. Également, même si un lien concret avec le PPTD et le BIT n'est pas directement fait, il n'en demeure pas moins utile de préciser que le contexte du pays a connu des avancées notables relativement au domaine de protection sociale. En effet, la mise en place de stratégie de renforcement de la protection sociale a consisté à développer des filets sociaux, adaptés aux besoins des groupes les plus pauvres et les plus vulnérables, tout en œuvrant à l'élaboration d'une politique nationale de protection sociale. Ces efforts se sont concrétisés à travers : (i) la mise en œuvre d'un programme d'alimentation scolaire à travers des cantines scolaires passés de 735 à 1 605 écoles primaires depuis 2015¹³ ; (ii) la mise en œuvre jusqu'en 2019 du Programme National de Réintégration Socioéconomique (PNRSE) en faveurs des groupes à risque d'exclusion sociale à hauteur de plus de 70 milliards de francs guinéens cogéré par la délégation de l'Union Européenne (UE) et le Service National de l'Ordonnateur du FED (SNOFED) ; (iii) la mise en œuvre jusqu'en 2019 du projet de "Filets Sociaux Productifs"¹⁴, projet financé à hauteur de 43.215.000 \$ USD, par le gouvernement guinéen et la Banque Mondiale. Un projet ayant donné lieu pour la première fois à la mise en œuvre d'une politique nationale de protection sociale ainsi qu'à la création depuis le 20 mai 2019 de l'Agence Nationale d'Inclusion Economique et Sociale (ANIES).

47. Les arrangements de gestion prévus étaient la mise en place d'un Comité National de Pilotage et un Secrétariat technique. Ces superstructures de gouvernance se sont révélées fort inadéquates puisque les parties n'ont pas pu les mettre en œuvre, ôtant au programme à la fois son âme d'ensemble et une partie de ses moyens. Sans instance de gouvernance intégrée, le programme n'a pas eu de communication d'ensemble (*certaines parties prenantes indiquent même avoir pris part à des activités sans savoir qu'elles exécutaient le PPTD !*). La non-existence de ces organes de pilotage stratégique et technique a par ailleurs desservi la mobilisation de ressources pour un programme dont l'essentiel du budget était à rechercher. Le

¹³ [Le programme de cantines scolaires du PAM en Guinée prend de l'ampleur | World Food Programme \(wfp.org\)](https://www.wfp.org/fr/news/le-programme-de-cantines-scolaires-du-pam-en-guinee-prend-de-l-ampleur)

¹⁴ [Guinée : le projet filets sociaux productifs bouclé et devient Agence nationale d'inclusion économique et sociale – Base Cote Media \(bcmedia.org\)](https://www.bcmedia.org/fr/actualites/guinee-le-projet-filets-sociaux-productifs-boucle-et-devient-agence-nationale-d-inclusion-economique-et-sociale)

cadre de mise en œuvre du PPTD n'était donc pas pertinent en l'état, puisque n'ayant pu être durablement mis en place.

5.3. Efficacité

5.3.1. Efficacité stratégique

5.3.1.1 Priorité 1 : Promotion à l'emploi décent des jeunes et des femmes

48. La priorité 1, " *Promouvoir l'emploi décent pour les jeunes, les femmes dans les secteurs porteurs, notamment l'Agriculture, les Mines et le "Bâtiment et Travaux Publics (BTP)"* ", était poursuivie à travers les huit résultats spécifiques (Réalisations) ci-après :

- (i) *Réalisation 1.1* : Des opportunités d'emplois, de revenus et de formation professionnelle sont créées pour les jeunes, les femmes et les personnes vivant avec un handicap, des collectivités locales par des investissements en infrastructures et le développement de MPME durables ;
- (ii) *Réalisation 1.2* : Le dispositif de formation professionnelle est renforcé et fonctionnel ;
- (iii) *Réalisation 1.3* : Les mandants tripartites prennent des mesures de lutte contre le travail des enfants en ciblant les pires formes ;
- (iv) *Réalisation 1.4* : La protection sociale est renforcée et étendue ;
- (v) *Réalisation 1.5* : Des programmes et politiques de lutte contre le VIH et le sida en milieu de travail, sont développés et mis en œuvre par les mandants tripartites ;
- (vi) *Réalisation 1.6* : La politique nationale de l'emploi est formulée, adoptée et assortie d'un plan d'action opérationnel (PAO) ;
- (vii) *Réalisation 1.7* : L'efficacité du système d'information sur le marché du travail en Guinée est améliorée ;
- (viii) *Réalisation 1.8* : Des mesures et programmes de résilience sont développés et mis en œuvre par les mandants tripartites, afin que les agents économiques aient durablement la capacité de faire face aux chocs des pandémies dans le futur, en milieu de travail.

49. Au titre de la réalisation attendue 1.1, selon les données du RGPH 3 (2014), le taux de chômage mesuré selon les critères BIT est de 5,2% en 2014 contre 4,8%¹⁵ en 2018. Un résultat dénotant en partie de l'atteinte de la réalisation attendue n°1 et qui traduit que les initiatives menées de concert entre les partenaires au développement, y compris le BIT, et le gouvernement guinéen pour améliorer l'employabilité et l'emploi en Guinée et partant des jeunes se sont avérées efficaces. Des initiatives à l'image du projet¹⁶ « *Booster les Compétences pour l'Employabilité des Jeunes en Guinée* » mis en œuvre entre 2015 et 2020 d'un coût global de 20 millions USD ou à l'image de quelques 14¹⁷ autres programmes et politiques publics mis en évidence par la Banque Mondiale couvrant les différents secteurs d'activités économiques (secteurs ruraux, mines, BTP) et différents domaines d'intégration socioéconomique pertinents (lutte contre la migration irrégulière, réduction de la pauvreté, promotion du genre, citoyenneté et prévention des conflits). Les différents programmes ainsi mis en œuvre visaient à développer l'acquisition de compétences professionnelles, citoyennes et entrepreneuriales au profit des jeunes et femmes demandeurs d'emploi, la transformation du secteur privé et le développement des chaînes de valeur agricole et agropastorale. De fait, ces 15 interventions destinés aux jeunes couvraient l'offre de main d'œuvre (travailleurs), la demande de main d'œuvre (création d'emploi), ainsi que l'intermédiation sur le marché du travail, dont approximativement 7 mille

¹⁵ INS, Enquête Nationale sur l'Emploi et Secteur Informel en Guinée (ENESIG-2018/2019)

¹⁶ [AGUIPE : Agence Guinéenne pour la Promotion de l'Emploi \(aguipegn.com\)](http://aguipegn.com)

¹⁷ Note politique, l'emploi, la productivité et l'inclusion des jeunes, Banque Mondiale, Décembre 2019

(33%) en salariat ou travail indépendant et 15 mille (67%) en entrepreneuriat. Des initiatives, programmes et politiques publics ayant fortement concouru à l'obtention selon l'ENESIG-2018/2019 d'un taux d'emploi de 51,6% en Guinée avec des populations du milieu rural ayant un taux d'emploi plus élevé que celles du milieu urbain (54,7% contre 46,5%). Aussi, on mettra en exergue toujours selon l'ENESIG-2018/2019 que les populations ne présentant aucun handicap ont un taux d'emploi de 52,4% contre 31,8% pour celles qui en possèdent.

50. Au titre de la réalisation attendue n°1.2, l'environnement institutionnel a été enrichi de structures nouvelles majeures, dédiées au renforcement et à la fonctionnalité de la formation professionnelle en Guinée. En effet, il est observé que le personnel de l'ensemble des établissements technique et professionnel s'élève à 4 414 agents en 2018/2019 dont 3 223 enseignants. Représentant ainsi depuis 2012/2013, une augmentation de 70,2% à 73,0% de la proportion du personnel enseignant dans l'ensemble du personnel. Une augmentation traduisant de facto l'atteinte d'un produit de ce résultat qui visait au renforcement des effectifs des enseignants dans les centres de formations professionnelles. De même, Pour la période allant de 2012/2013 à 2018/2019¹⁸, le nombre d'établissements d'enseignement technique et professionnel est passé de 88 à 120 (dont 63 du privé). Il est également mis en exergue que la moitié des établissements d'enseignement technique et professionnel ont été ouverts entre 2000 et 2015 et 11% depuis 2015. Aussi, note-t-on la création de 6 établissements supplémentaires en 2018/2019 dont 4 dans le secteur public. Toutefois, on déplore que les établissements soient mal répartis géographiquement ce d'autant plus que la région de Conakry possède à elle seule 37 établissements tandis que 14 préfectures n'en disposent d'aucun.

51. Au titre des réalisations attendues n°1.3, 1.5 et 1.8, la traçabilité des interventions y relatives n'ont été que faiblement perçues par la revue finale effectuée faute non seulement de documents y relatifs d'une part mais aussi faute d'allusions faites explicitement par les parties prenantes interviewées d'autre part. Ainsi, les mesures de lutte contre le travail des enfants en ciblant les pires formes prises par les mandants tripartites (réalisation n°1.3) de même que le développement et la mise en œuvre par ces derniers (mandants tripartites) de programme et politiques de lutte contre le VIH et le sida en milieu de travail (réalisation n°1.5) n'ont pu être mis en exergue au travers des différents entretiens réalisés ainsi que par la revue documentaire réalisée lors de l'élaboration de la présente revue finale. Cette situation a été également observée de même pour les mesures et programmes de résilience développés et mis en œuvre par les mandants tripartites afin que les agents économiques aient durablement la capacité de faire face aux chocs des pandémies en milieu de travail (réalisation n°1.8). Cependant, particulièrement pour la réalisation n°3, le renforcement des capacités des services d'inspection du travail devrait y contribuer en principe : dans la réalité, la mesure dans laquelle ces services par ailleurs en manque de moyens d'intervention opérationnelle, réinvestissent leurs acquis de compétences sur le terrain, reste à déterminer. Également, spécifiquement à la réalisation n°3, on note que les études relatives au MICS (2016) et à l'Enquête Démographique et de Santé (EDS, 2018) ont participer fortement à l'amélioration de la base des connaissances sur les pires formes de travail des enfants en Guinée.

52. Dans le cadre du Résultat spécifique n°1.4, des avancées notables sont notées par la revue finale. Ainsi, on note l'existence du document de la Politique Nationale de Protection Sociale (PNPS) en Guinée à travers la validation dudit document en 2016 à partir d'un processus initié depuis 2014. Aussi, la revue note que l'environnement institutionnel et réglementaire de la protection sociale a bien connu une consolidation avec la création depuis 2019 de de l'Agence

¹⁸ Tableau de bord statistique de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, année scolaire 2018/2019

Nationale d'Inclusion Economique et Sociale (ANIES) à l'issue du projet de "Filets Sociaux Productifs" financés par le gouvernement guinéen et la Banque Mondiale à hauteur de 43.215.000.000 \$ USD. Cette agence créée par le Gouvernement guinéen pour répondre aux nombreux défis liés à l'inclusion économique, sociale et financière demeure à ce jour un vecteur puissant de redistribution des fruits de la prospérité économique. A ce titre, l'ANIES promeut la lutte contre l'exclusion sociale, avec notamment l'accès des plus démunis aux services financiers de base, et la réduction à moyen terme de la pauvreté, particulièrement dans les zones rurales. Avec le concept de "Partage de la prospérité", ce programme de gouvernance se fixe comme mission de contribuer fortement à la réduction de la pauvreté en Guinée et à un meilleur partage de la prospérité économique. D'ailleurs, cette agence participe pour beaucoup au renforcement et à l'extension de la protection sociale en Guinée. Et ce, à travers la mise en œuvre depuis août 2020 de l'opération mensuelle de Transferts Monétaires (TM) en faveur des couches les plus vulnérables des cinq (5) communes de Conakry (Matoto, Dixinn, Kaloum, Ratoma et Matam) pour près de 20 000 ménages en situation de vulnérabilité et d'extrême pauvreté (soit plus de 130 000 personnes) dans le cadre de la riposte gouvernementale à la pandémie de la COVID-19. De même, il est à noter que le gouvernement guinéen et ses partenaires techniques et financiers, notamment l'UNICEF et le BIT, ont organisé les 10 et 11 mars 2021, la première conférence nationale sur la protection sociale en Guinée en vue de permettre l'identification des pistes de collaboration devant concourir à la couverture universelle de la population guinéenne d'ici à 2030. Enfin, on note que les capacités du système formel sont lentes à s'améliorer. Dans le cadre de la stratégie de protection sociale, les institutions nationales (INAMO et CNSS), jusque-là en difficulté pour la plupart, ont été l'objet d'études diagnostiques pour redéfinir et renforcer leurs capacités de mécanismes d'assurance sociale.

53. Au titre de la Réalisation n°1.6, l'élaboration participative et endogène de la Politique Nationale de l'Emploi et de sa stratégie de mise en œuvre, est un acquis important, que le BIT a accompagné. En effet, le Gouvernement de la Guinée, à travers le ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle, de l'Emploi et du Travail et avec l'appui des organisations d'employeurs et de travailleurs, a formulé une nouvelle Politique Nationale de l'Emploi (PNE) le 15 octobre 2019. Ainsi, à cette date, un atelier a été organisé pour partager avec certains acteurs concernés, le premier draft du document de PNE. Et depuis lors, le processus d'adoption de la PNE n'a plus évolué au terme de cette activité d'imprégnation de ce document par les parties prenantes lors de cet atelier. On signalera que cette nouvelle PNE était assortie d'un Plan d'Actions Opérationnel (PAO) proposant des mesures en deux volets à savoir un programme de développement de la force de travail, éducation de base et formation professionnelle et des programmes actifs de l'emploi organisant le marché du travail et l'appui à la recherche d'emploi.

54. Particulièrement à ce résultat n°1.6, on note d'après le PIR du biennium 2018-19 que le BIT a appuyé le Gouvernement et les partenaires sociaux à la constitution d'une base de connaissances pour renforcer le contenu analytique du processus de formulation de la PNE à travers :

- Une étude sur l'analyse situationnelle de l'emploi en Guinée, validée en mai 2018, pour avoir la cartographie de la présentation de la problématique ainsi que le niveau de prise en compte par les pouvoirs publics ;
- Une étude sur l'identification des secteurs à fort potentiel de création d'emplois à partir de l'analyse des échanges intersectoriels, validée en 2018 ;
- Une étude sur le lien de causalité entre l'éducation, les choix en matière de fécondité et la participation des femmes au marché du travail à l'aide d'enquêtes démographiques et de santé, pour une meilleure prise en compte des variables genre et égalité ;

- l'appui du BIT à l'organisation d'un atelier de renforcement des capacités de cinq jours en mars 2019 avec les mandants (40 participants) selon le guide du BIT sur l'élaboration de politiques nationales de l'emploi ;
- l'organisation par le BIT d'un atelier de renforcement des capacités des mandants en juin 2019 qui a regroupé 33 personnes dont 14 femmes, sur l'utilisation de l'analyse input-output pour identifier les secteurs générateurs d'emplois et la présentation des résultats devant déboucher à la formulation de la PNE.

55. Au titre de la réalisation attendue n°1.7, en vue de l'amélioration de l'efficacité du système d'information sur le marché du travail en Guinée, l'environnement institutionnel a été enrichi d'une nouvelle structure majeure. En effet, on note la mise en place depuis 2022 de l'Observatoire National du Travail et de l'emploi (ONTE) en République de Guinée sur recommandations du BIT. Ce en vue de répondre aux besoins d'informations (données statistiques) consolidées, harmonisées et fiables au niveau national, dans les domaines du travail, de l'emploi, formation et métier, en vue d'assurer le suivi de la mise en œuvre des politiques et des stratégies nationales du travail et de l'emploi dans les pays membres.

56. L'un des défis persistants dans le cadre de la Priorité n°1 a trait à l'opérationnalisation de structures créés et des documents de politiques validés (PNE et PNPS). L'ONTE, par exemple, bien qu'opérationnel, est toutefois en attente de consolider son potentiel de soutien à l'emploi ainsi qu'au travail en Guinée. L'insuffisance du budget alloué par l'Etat à cet observatoire ainsi que celui dédié à la mise en œuvre des politiques érigées retardent encore les initiatives de mise en œuvre de leur PAO. De même, l'un des défis persistants dans le cadre de la Priorité n°1 en matière de protection sociale reste autant l'extension de l'accès à l'amélioration de la qualité du système formel. La couverture sociale des travailleurs reste toujours bloquée autour de 3%¹⁹ de la population guinéenne, l'informel continuant d'être pour l'essentiel exclu du système. Le niveau des prestations ressort, de son côté, très faible (interviews), et les organismes de gestion se trouvent dans des situations financières délicates justifiant la réalisation d'évaluations actuarielles.

57. Le tableau de performances (**annexe 5 et 6**) donne pour le premier axe prioritaire du PPTD les réalisations majeures enregistrées par le pays ainsi que le degré de performance de chacune des réalisations respectivement pour les produits et les indicateurs de résultats. Toutefois, les performances selon les réalisations de cet axe prioritaire n°1 du PPTD sont résumées comme ci-contre :

Tableau 3 : Performance des réalisations du PPTD selon l'axe prioritaire n°1

Axe prioritaire n°1 : « Promouvoir l'emploi décent pour les jeunes, les femmes dans les secteurs porteurs, notamment l'Agriculture, les Mines et les BTP »			
Résultats attendus	Rating		
	E	M	N
Réalisation 1.1 : Des opportunités d'emplois, de revenus et de formation professionnelle sont créées pour les jeunes, les femmes et les personnes vivant avec un handicap, des collectivités locales par des investissements en infrastructures et le développement de MPME durables			
Réalisation 1.2 : Le dispositif de formation professionnelle est renforcé et fonctionnel			
Réalisation 1.3 : Les mandants tripartites prennent des mesures de lutte contre le travail des enfants en ciblant les pires formes			
Réalisation 1.4 : La protection sociale est renforcée et étendue			

¹⁹ Document de politique nationale de protection sociale, 2016.

Réalisation 1.5 : Des programmes et politiques de lutte contre le VIH et le sida en milieu de travail, sont développés et mis en œuvre par les mandants tripartites. Niveau de performance d'ensemble de la Réalisation 1.5 : Ne peut se prononcer faute de données			
Réalisation 1.6 : La politique nationale de l'emploi est formulée, adoptée et assortie d'un plan d'action opérationnel (PAO)			
Réalisation 1.7 : L'efficacité du système d'information sur le marché du travail en Guinée est améliorée			
Réalisation 1.8 : Des mesures et programmes de résilience sont développés et mis en œuvre par les mandants tripartites, afin que les agents économiques aient durablement la capacité de faire face aux chocs des pandémies dans le futur, en milieu de travail Niveau de performance d'ensemble de la Réalisation 1.8 : Ne peut se prononcer faute de données			

Légende :

Elevé (E)	Moyen (M)	Faible (F)
-----------	-----------	------------

5.3.1.2. Priorité 2 : Renforcement du dialogue social

58. La Priorité 2, "**Renforcer le dialogue social comme moyen de prévention des crises et de promotion de l'emploi décent**", était poursuivie à travers les quatre résultats spécifiques (Réalizations) ci-après :

- (i) *Réalisation 2.1* : Les Normes Internationales du Travail (NIT) ratifiées notamment celles relatives au dialogue social sont appliquées ;
- (ii) *Réalisation 2.2* : Le dialogue social et la négociation collective pour la consolidation de la paix sont promus ;
- (iii) *Réalisation 2.3* : Les employeurs disposent d'organisations davantage indépendantes et fortes, à même de contribuer au dialogue social et de participer à la négociation collective ;
- (iv) *Réalisation 2.4* : Les travailleurs disposent d'organisations davantage indépendantes et fortes, à même de contribuer au dialogue social et de participer à la négociation collective.

59. Au titre de la deuxième réalisation attendue de cette priorité n°2, un Comité National de Dialogue Social a été mis en place depuis 2016 avec le concours déterminant du BIT. Cet organe doit servir d'interface utile entre les acteurs du tripartisme en Guinée. Les partenaires sociaux y posent leurs sujets de préoccupation avec l'Etat et en débattent avec lui, avant de penser, s'il y a lieu, à les adresser à l'Organisation Internationale du Travail, sous la forme de plaintes formelles. Aussi, on note que sur la base de la requête n°333/METFP-ET/CAB du 28 juin 2018 du gouvernement de la Guinée, transmise par l'entremise du ministère de l'enseignement technique, de la formation professionnelle, de l'emploi et du travail, le BIT a renforcé les capacités des acteurs tripartites sur les conditions et la démarche méthodologique de mise en place d'une trêve sociale ou d'un pacte à travers quinze réunions de concertation tenues entre le 10 et le 15 septembre 2018 (PIR 2018-2019). Le BIT a également facilité l'adoption de la feuille de route par l'animation technique de la session d'élaboration et d'adoption de la feuille de route tenue en septembre 2018. Ainsi, le gouvernement, les centrales syndicales de travailleurs et les organisations patronales de la Guinée ont adopté, le 14 septembre 2018, une feuille de route tripartite pour la mise en place d'une trêve sociale et d'un pacte social. Cette feuille de route qui découle d'un diagnostic synthétique du dialogue social en Guinée, a permis de déterminer les activités à mener, les ressources (humaines, techniques et financières) à mobiliser ainsi que les résultats à obtenir. Ce nouvel instrument de prévention et de gestion des conflits sociaux a ainsi permis de baliser le chemin pour une gestion des relations de travail plus concertée en Guinée.

60. Sous la troisième et la quatrième réalisation attendue de cette Priorité n°2 relatives respectivement aux capacités des employeurs et des travailleurs à disposer d'organisations davantage indépendantes et fortes, à même de contribuer au dialogue social et de participer à la négociation collective, l'évaluation note que ces organisations ont connu un renforcement de leurs compétences dans ce sens.

61. Dans le cadre des organisations des employeurs, il est à mettre en exergue un tournant décisif dans le cadre du PPTD. En effet, le 29 mars 2019, le Bureau Exécutif du Conseil National du Patronat Guinéen (CNP-Guinée), élargi aux représentants de toutes les fédérations sectorielles, a adopté le premier plan stratégique de l'organisation qui marque une étape importante dans sa redynamisation après des années de crise interne. Ce plan stratégique est bâti sur une nouvelle vision qui ambitionne de faire du CNP-Guinée « *la première force du secteur privé guinéen, représentant des fédérations et entreprises de toutes tailles, capable d'influencer les politiques publiques pour promouvoir le développement du secteur privé* ». A cet effet, dans le cadre du processus d'élaboration du plan stratégique, les dirigeants du CNP-Guinée, et des fédérations professionnelles membres, ont acquis une meilleure connaissance des enjeux et des bonnes pratiques en matière de gestion des organisations d'employeurs notamment ce qui concerne la gouvernance, le recrutement et la gestion des membres, le plaidoyer et le lobbying ainsi que la fourniture de services. On note qu'en prélude à l'adoption de ce premier plan stratégique, le BIT avait facilité la collecte d'informations de base et l'élaboration du diagnostic du fonctionnement interne du CNP-Guinée tout comme le BIT avait également facilité l'identification de la vision, des missions et des priorités stratégiques du CNP-Guinée dans le cadre d'un atelier de planification stratégique les 6 et 7 novembre 2018. Aussi, pour mettre en œuvre efficacement les orientations du plan stratégique et favoriser son appropriation par toutes les composantes de l'organisation, le CNP-Guinée a renforcé les capacités de 26 membres du Bureau Exécutif, cadres du CNP-Guinée et représentants des fédérations sectorielles dans le cadre d'une formation organisée, du 12 au 14 mars 2019 à Conakry. Et ce, en collaboration avec le Centre International de Formation de l'OIT de Turin, sur le thème « *Pour une organisation d'employeurs efficace* ». Enfin, dans le cadre du suivi de la mise en œuvre du plan stratégique, le BIT a apporté un appui technique constant au CNP-Guinée, en soulignant la nécessité d'améliorer son fonctionnement en mettant en œuvre les orientations arrêtées dans le plan, de respecter les règles de bonne gouvernance et de rendre fonctionnels les organes et structures d'appui tel que stipulé dans les statuts.

62. S'agissant des organisations des travailleurs, il est bien vrai que leur capacité ait été renforcée au travers des formations faites à leur endroit (voir annexe 5), mais il n'en demeure pas moins que l'objectif recherché de l'unité d'action syndicale de ces organisations pour la promotion du travail décent reste encore un défi tout entier. Il ressort des échanges avec les parties prenantes qu'il nécessite d'investir dans le renforcement des capacités des acteurs syndicaux et des employeurs pour une compréhension, actuellement limitée, de l'esprit et du contenu de la Convention (n°87) de l'OIT sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical. Des évidences mises également en relief à travers le rapport du PNUD 2020, portant sur « *Diagnostic institutionnel de l'administration du travail, de l'emploi et de l'emploi des jeunes en Guinée* ». En effet, d'après ce rapport, il a été noté que les organisations de travailleurs évoluent dans un contexte conflictuel et de division. Il y a un bicéphalisme au niveau de plusieurs structures syndicales et on assiste à la désintégration de certaines organisations syndicales historiques du pays comme l'USTG et le Syndicat Libre des Enseignants et Chercheurs de Guinée (SLECG). Les dissensions au sein de l'USTG ont donné deux factions (USTG Mamou et USTG Conakry) et les différentes factions du SLECG se disputent la légitimité et perturbent le fonctionnement normal du système éducatif depuis plusieurs années. Il faut aussi noter un réel problème de leadership et de formation des membres

et des dirigeants syndicaux. Parfois, il y a même l'usage de la force physique pour s'exprimer comme lors de la fête des travailleurs du 1er mai 2019 où la cérémonie de célébration fut interrompue à la suite de rixes violents entre les responsables syndicaux en présence du Premier ministre et d'autres membres du gouvernement. Dans ces conditions, la recherche d'un consensus sur la base de compromis durables est certainement difficile au vu des relations de méfiance entretenues actuellement avec le Gouvernement et la tendance où les rapports de force sur le terrain semblent primer sur toute autre considération légale. La profondeur du divorce et des divisions est telle que le gouvernement ne verse plus depuis 3 à 4 ans les subventions de fonctionnement allouées aux centrales syndicales les plus représentatives du pays comme convenu au cours des accords de sortie de crise en 2007. Cet état de fait explique 2 à 3 ans ou plus de retard dans le paiement des cotisations de plusieurs centrales syndicales guinéennes aux organisations internationales d'affiliation avec comme conséquence la perte de leur droit de vote et d'autres avantages. Toutefois, grâce à la volonté politique des nouvelles autorités en place, ces organisations syndicales ont reçu une partie de leur subvention.

63. Il subsiste en tout état de cause des défis substantiels de gouvernance concertée, bien que le pays baigne déjà dans une bonne atmosphère de tripartisme. Les partenaires sociaux considèrent aussi n'avoir pas été impliqués suffisamment au titre des nominations aux fonctions exécutives de l'organisme de protection sociale à savoir la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) et la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS).

64. Le tableau de performances (**annexe 5 et 6**) donne pour le second axe prioritaire du PPTD les réalisations majeures enregistrées par le pays ainsi que le degré de performance de chacune des réalisations respectivement pour les produits et les indicateurs de résultats. Toutefois, les performances selon les réalisations de cet axe prioritaire n°2 sont résumées comme ci-contre :

Tableau 4 : Performance des réalisations du PPTD selon l'axe prioritaire n°2

Axe prioritaire n°2 : « Renforcer le dialogue social comme moyen de prévention des crises et de promotion de l'emploi décent »			
Résultats attendus	Rating		
	E	M	N
Réalisation 2.1 : Les Normes Internationales du Travail (NIT) ratifiées notamment celles relatives au dialogue social sont appliquées.			
Réalisation 2.2 : Le dialogue social et la négociation collective pour la consolidation de la paix sont promus.			
Réalisation 2.3 : Les employeurs disposent d'organisations davantage indépendantes et fortes, à même de contribuer au dialogue social et de participer à la négociation collective.			
Réalisation 2.4 : Les travailleurs disposent d'organisations davantage indépendantes et fortes, à même de contribuer au dialogue social et de participer à la négociation collective.			

Légende :

Elevé (E)	Moyen (M)	Faible (F)
-----------	-----------	------------

5.3.2. Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion

65. Au niveau local, le Programme devait être placé sous l'autorité d'un Comité National de Pilotage tripartite, assisté d'un Secrétariat technique (voir document de programme). Ces deux organes n'ont pas été mis en place par les parties faute de volonté du Gouvernement d'une part mais aussi en lien également avec les régulières instabilités institutionnelles ayant favorisé un « *turn over* » important du personnel de suivi du PPTD à l'échelle de l'administration publique d'autre part. Leur défaut a eu des conséquences lourdes sur les capacités du programme. En effet, le cycle programmatique du PPTD a manqué d'une âme globale, se ramenant à des actions successives et relativement isolées, à tel point que des acteurs rencontrés

sur le terrain ont fait valoir qu'ils participaient à des activités du BIT sans réaliser que cela s'inscrivait dans le PPTD. En effet, il faut reconnaître que le Ministre avait pris un arrêté pour la mise en place du comité de pilotage tripartite. Le comité avait fixé la composition, la structuration et le fonctionnement. Malheureusement il faut le reconnaître, le comité n'a jamais été fonctionnel. Il n'y pas eu visiblement assez d'actions de communication institutionnelle sur le programme, non seulement en direction des mandants, mais aussi vers la communauté des partenaires au développement qui pouvait contribuer à financer les projets. Au sein de certaines agences du SNU (PNUD, UNICEF) et cela certainement par ricochet au sein même de l'Equipe Pays des Nations Unies de Guinée (UNCT), le programme n'est pas bien appréhendé, malgré son alignement autant sur les 2 derniers PNUAD (2013-2017 et celui de 2018-2022 contemporain au PPTD) dont l'OIT en était signataire à chaque fois en tant qu'Agence non-résidente.

66. Dans ce contexte, le programme n'a pas pu dérouler une réelle stratégie de mobilisation de ressources. Pourtant, faut-il rappeler, comme indiqué plus haut, son budget prévisionnel de 9 millions de dollar devait être mobilisé à 95% auprès des partenaires techniques et financiers. Toutefois, il faudra reconnaître que le BIT a organisé une session de formation à l'endroit des membres du comité de pilotage sur la mobilisation des ressources en 2019, malheureusement sans aucun effet. Sans que des données financières consolidées ne soient pas disponibles à l'évaluation, les parties conviennent que les financements ont manqué dans le programme. Cette situation a été toutefois compensée par des réalisations directement financées par les mandants ou leurs partenaires, mais sans que ces ressources ne soient retracées dans la matrice formelle du programme. Cette contrainte était aussi notée dans le programme précédent et avait fait l'objet d'une leçon apprise pour le programme, qui n'a manifestement pas, une fois de plus, réussi à la surmonter.

67. Le BIT n'étant pas présent sur place en tant qu'agence résidente, la Guinée a reçu depuis la mise en œuvre du PPTD une assistance technique en provenance du Bureau Pays basé à Dakar et du Siège. Le Centre de formation de Turin, Italie, a également porté cette assistance en participant à distance au processus de renforcement de capacités des représentants de mandants issus particulièrement du CNP-Guinée. Le suivi consolidé de ces appuis et la conservation d'une mémoire documentaire systémique fait défaut. Il n'y a pratiquement pas de données de base disponibles à l'évaluation sur l'activité de l'OIT dans le pays dans la période sous revue, ce qui dénote d'un système de suivi-évaluation non satisfaisant.

5.3.3. Genre et non-discrimination

68. L'intégration du genre comme dimension fondamentale et transversale de la politique nationale de l'emploi en Guinée a permis d'adresser la question de l'équité sur le marché du travail qui a conduit à analyser le phénomène sous le triptyque genre-égalité et diversité. En effet, s'en tenant au PIR (2018-2019), la nouvelle PNE dont le processus d'adoption est en cours depuis 2019 tient compte des Convention (n°100) sur l'égalité de rémunération, Convention (n°111) concernant la discrimination (emploi et profession), Convention (n°122) sur la politique de l'emploi, ratifiées respectivement en 1967, 1958 et 1964. Toutes ces conventions, qui sont en vigueur, ont servi de cadrage juridique au PAO du PNE. Aucune mention sur les personnes handicapées spécifiquement n'ayant été abordé dans le cadre de cette PNE.

69. La feuille de route pour la mise en place d'une trêve sociale et d'un pacte social, élaborée et adoptée par les mandants tripartites le 14 septembre 2019, dans son diagnostic a soulevé comme frein au dialogue social la discrimination sous ses différentes formes (en considérant le genre, l'égalité et la diversité au sein du marché de travail). Y relatif, les deux stratégies recommandées comme réponse à cette problématique majeure de discrimination ont abordé ces

thématiques liées au genre, à l'égalité et à la diversité. Ainsi, pour ce qui concerne le genre, il s'agit en outre de la prise en compte des besoins qui restaient à être identifiés relatifs à l'emploi des hommes ainsi que des femmes de même qu'aux conditions d'ouverture du marché du travail de plus en plus aux jeunes de leurs besoins en termes de formation, de qualification ainsi que de leur accès aux emplois. Concernant, l'égalité, elle a porté spécifiquement sur les conditions de rémunération égalitaires des travailleurs de toutes catégories et de tout milieu, et ce que ce soit en milieu urbain ou en milieu rural. Enfin, pour ce qui de la diversité sa prise en compte est relative aux catégories de travailleurs immigrants et/ou présentant un handicap de tout genre que ces stratégies devraient également intégrées en leur sein. Ces différents problématiques étant entre autres des thématiques représentant des sujets majeurs à adresser tant pour un dialogue social dynamique que pour une administration efficace du travail.

70. Aussi, selon le diagnostic fait dans le cadre du processus d'élaboration du document de PNE, les disparités restent importantes en ce qui concerne l'emploi des jeunes et des femmes. Une situation se reflétant également dans l'espace de gestion du tripartisme dans la mesure où la prise en compte ou la mise en avant de la promotion du genre dans l'emploi en Guinée reste encore une réalité à considérer. Spécifiquement à l'emploi des femmes, les résultats²⁰ montrent que l'éducation des femmes a un effet direct décroissant sur l'emploi à temps plein, avec la relation en forme de U inversé indiquant que les femmes ayant plus de sept années de scolarité sont moins susceptibles d'être employés régulièrement que leurs homologues avec moins d'années de scolarité. Des résultats révélant d'ailleurs que les femmes guinéennes très instruites n'augmentent pas leurs engagements à temps plein sur le marché – un indicateur de l'importance qu'elles pourraient attribuer à des biens et services produits à domicile qui les poussent à préférer peut-être des modalités de travail flexibles telles que les engagements occasionnels ou saisonniers sur le marché.

71. Dans le cadre de la protection sociale, il est à noter l'existence d'une focalisation du système de protection sociale sur le secteur formel qui en outre réintègre encore un handicap pour les femmes puisque ne les prenant pas suffisamment en compte. L'économie non formelle est l'espace privilégié d'activité professionnelle des femmes. Il n'est malheureusement pas encore vraiment inséré dans les instruments de protection sociale, à l'exception des filets sociaux comme celui mis en œuvre à travers le projet "Filets Sociaux Productifs" mené dans le cadre d'un partenariat avec la Banque Mondiale entre 2013 et 2019.

72. Au niveau des partenaires sociaux, la problématique du genre reste un défi important. Dans le monde des employeurs, peu de femmes émergent encore, ce qui induit des difficultés dans leur représentation au niveau de l'organisation de la profession. Au sein du Conseil National de Dialogue Social, la désignation des femmes au sein de cet organe consultatif à venir devrait tenir compte d'une prise en compte du genre représentative.

5.3. Efficience

73. En l'absence de données budgétaires, il est impossible de se prononcer sur l'efficience financière entendue comme l'optimisation des moyens utilisés pour aboutir aux résultats présentés dans les sections précédentes. L'efficience stratégique du programme est entravée par le fait que le cadre global de mise en œuvre n'a pas bien fonctionné. Le Comité national de pilotage et le Secrétariat technique qui devaient gérer le programme au niveau national n'ont pas été mis en place et le PPTD s'est donc coupé des externalités qui devaient provenir de ce dispositif institutionnel.

²⁰ Education, Fertility Choices and Female Labour Force Participation in the Republic of Guinea, Working Paper (Dec 2017), Francis Menjo Baye, Boniface Ngah Epo & Jean Ndenzako

74. La conséquence de ce manque de gouvernail est que le programme n'a pratiquement pas été tenu sur le terrain, n'existant qu'à travers des interventions éparses portées par le Bureau pays lui-même au détriment des mandants. Ainsi, les mandants rencontrés ont fait valoir qu'il n'y a pas eu de communication stratégique sur le programme, ce qui a induit une absence de visibilité globale. Dans un tel contexte, où le pays entre 2018 et 2020 a été par ailleurs en situation fragile avec un front social sous tension, alimenté par une triple crise : économique, politique et sécuritaire, la mobilisation de ressources est décrite comme inexistante, en tout état de cause très inefficace. Surtout si l'on tient compte du fait qu'à la suite des réformes macroéconomiques importantes (hausse de la TVA et réduction du déficit budgétaire) initiées par le Gouvernement guinéen entre 2018 et 2020, d'importants financements ont été débloqués par les bailleurs de fonds dans le cadre d'appuis budgétaires directs à la Guinée.

75. Au sein même d'Agence du SNU en Guinée à l'image du PNUD, bien que le PPTD soit connu en lui-même et que son articulation technique avec le PNUAD ait été bien souvent mis en exergue, la mise en œuvre des interventions des axes prioritaires du PPTD le sont moins. La seule coopération inter agences que l'évaluation a pu retracer est justement le cofinancement de la formulation de la Politique Nationale de l'Emploi (PNE) de concert avec le PNUD.

5.4 Durabilité

76. Les acquis du PPTD (2016-2019) en Guinée dans la problématique de l'emploi et de la protection sociale sont essentiellement de nature stratégique et ancrés dans des structures nationales qui ont vocation à en garantir la pérennité. L'Agence Guinéenne pour la Promotion de l'Emploi (AGUIPE), l'Agence Nationale d'Inclusion Economique et Sociale (ANIES) et le nouvel Observatoire de l'Emploi et du Travail (ONTE) sont bien installées dans le paysage institutionnel du pays. Toutefois, ces structures ne sont pas encore dotées de ressources publiques qui assureraient un fonctionnement optimum de celles-ci.

77. Si rien ne menace leur durabilité dans le principe, ces structures sont encore confrontées au défi de la diversification et de l'extension de leurs ressources opérationnelles, seules en mesure de leur conférer une réelle efficacité. Le nouvel Observatoire de l'Emploi et du Travail (ONTE) mis en place sur recommandations du BIT et bien que doté d'un PAO soit en attente de consolider son potentiel de soutien à l'emploi ainsi qu'au travail en Guinée. Par ailleurs, toutes ces entités devraient trouver entre elles, dans le cadre des textes qui les instituent, des interfaces cohérentes pour organiser des complémentarités et des subsidiarités optimales sur les problématiques de l'emploi, de la protection sociale et du dialogue social. De telles intelligences institutionnelles leur permettront de maximiser leurs valeurs ajoutées respectives sur ces thématiques.

78. Les outils de pilotage à la production desquels sont, notamment : une politique nationale d'emploi et sa stratégie de mise en œuvre, une stratégie de protection sociale et son plan d'action, une stratégie nationale de dynamisation et de renforcement du dialogue social, des études diagnostiques et actuarielles mettant en perspective la viabilité des organismes de protection sociale (INAMO et CNSS). La véritable pérennité de ces instruments n'est pas uniquement dans leur existence matérielle, mais dans la capacité de l'environnement à en faire des outils de transformation de la réalité. Eux aussi sont interpellés par le défi des ressources nécessaires à leur véritable mise en œuvre.

79. Les compétences techniques acquises par les mandants dans l'animation du tripartisme, de la mise en œuvre du dialogue social dynamique pour une administration du travail efficace, celles du Ministère chargé du travail en particulier dans l'élaboration des rapports sur les conventions internationales et des réponses aux interpellations des partenaires sociaux, sont

ancrées dans des structures stables (Ministère, CNP-Guinée, etc.) en mesure de les pérenniser en les bonifiant.

5.5 Orientation à l'Impact

80. Cette section examine les effets, en termes de changement, qui sont en cours dans le pays et dans le cadre global des priorités du PPTD qui, il faut le rappeler sont aussi et avant tout les priorités que le pays s'est données en matière de travail décent dans son PNDES (2016-2020) contemporain du programme. S'agissant spécifiquement des apports du BIT dans ce registre général d'impact, ils sont essentiellement de l'ordre de l'accompagnement stratégique : développement de capacités, études techniques, orientations et fourniture de cadres normatifs, notamment.

81. L'appui du programme, aux côtés du pays et d'autres partenaires au développement a ainsi contribué à la formation de trois types de valeurs ajoutées qui sont autant d'effets tangibles repérables dans l'environnement guinéen. Le cadre institutionnel de gestion de l'emploi, de la protection sociale et de la gouvernance tripartite, est doté de nouvelles entités. Dans le domaine de la gestion des questions d'emplois, un Observatoire du Travail et de l'Emploi (ONTE) a été mis en place. En matière de protection sociale, une nouvelle agence à savoir l'Agence Nationale d'Inclusion Economique et Sociale (ANIES) a été créé. Enfin, un Conseil National de Dialogue Social, est en place pour améliorer la qualité de la gouvernance tripartite du secteur.

82. Les contributions du programme ont également eu une résonance en termes d'outils de pilotage. Des documents de politique et de stratégie, et autres plans de mise en œuvre ont été élaborés dans ce cadre : une Politique Nationale d'Emploi et son PAO, d'une part ; une stratégie de protection sociale et son Plan d'action, d'autre part ainsi que l'existence d'une stratégie nationale de dynamisation et de renforcement du dialogue social. A un niveau plus opérationnel, des études actuarielles et autres diagnostics institutionnels existent pour les organismes de protection sociale (INAMO et CNSS), qui éclairent les stratégies à mettre en place pour restaurer leur viabilité.

83. L'assistance technique du BIT au gouvernement a contribué à fixer dans l'administration des compétences spécifiques en matière de gestion des diligences mandataires, comme la production régulière de rapports sur la mise en œuvre des conventions internationales, et les réponses aux interpellations soumises à l'OIT par les partenaires sociaux. Il en est notamment résulté une interface de qualité, bien au net, entre le pays et l'Organisation, propice au renforcement de la coopération entre les deux parties. Le tripartisme lui-même trouve là un terrain favorable pour se consolider. Même s'il faut toutefois rappeler que la mobilité professionnelle des parties prenantes à cette coopération dû notamment à l'instabilité politique et au nouvel ordre institutionnel a quelque peu débridé les ressources humaines de premier plan ayant pris part à ce cycle.

84. Sur le terrain de la création d'emplois, le partenariat entre le gouvernement guinéen et les partenaires au développement (y compris le BIT) pour améliorer l'employabilité et l'emploi en Guinée se sont avérées efficaces. Une constatation se basant d'une part sur d'après le rapport d'évaluation²¹ du PNUAD (2018-2022) qui indiquent à juste titre que les indicateurs en lien avec le PPTD (2016-2019) ont été pleinement réalisés si l'on s'en tient aux produits 4.1 et 4.2 de l'Effet 4 du PNUAD. Des produits qui sont respectivement déclinés comme il suit : « *Des mécanismes et des programmes favorables à la création d'emplois et à la promotion de l'entreprenariat pour l'autonomisation économique des femmes et des jeunes, y compris des*

²¹ Rapport final, Evaluation sommative du Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au développement, (PNUAD) 2018-2022, Décembre 2021

personnes vivant avec handicap sont élaborés et mis en œuvre » et « *Les jeunes, les femmes et les personnes vivant avec handicap ainsi que des migrants retournés disposent des compétences entrepreneuriales, techniques et managériales* ». Également, l'amélioration de l'employabilité et de l'emploi en Guinée est appréhendée par le net recul du taux de chômage mesuré selon les critères BIT qui est dorénavant de 4,8%²² en 2018 comparé au niveau de 5,2% en 2014 selon les données du RGPH (2014). Mieux on note aussi un embelli selon l'ENESIG-2018/2019 au niveau de la situation d'emploi des populations présentant aucun handicap qui représente 31,8% des personnes occupant un emploi en Guinée.

85. Dans le domaine de la protection sociale, l'assiette de la sécurité sociale classique reste peu transformée, à environ 3% de couverture nationale, l'informel restant le grand exclu du système. Le socle de protection sociale, au sens large, enregistre cependant certaines évolutions avec la mise en place de l'ANIES parvenue à prendre en charge depuis 2020 près de 20 000 ménages en situation de vulnérabilité et d'extrême pauvreté (soit plus de 130 000 personnes) dans le cadre de la riposte gouvernementale à la pandémie de la COVID-19.

86. La gouvernance du monde du travail avec la mise en place et l'opérationnalisation du CNDS constituera une base tripartite sur laquelle les mandants débiteront des discussions dans le cadre des problématiques d'intérêt commun. Ainsi, ces partenaires sociaux y porteront leurs préoccupations afin que des solutions appropriées soient portées pour l'efficacité de cette institution.

87. Toutefois, il reste que la gouvernance du monde du travail continue de connaître des défis importants, portant notamment sur la qualité du dialogue entre les parties, et la persistance, de l'avis de travailleurs, d'une certaine forme d'unilatéralisme de la part du partenaire étatique. Les Organisations d'Employeurs et de Travailleurs illustrent cette difficulté en invoquant par exemple la nomination des exécutifs des structures nationales de protection sociale (CNSS et CNPS) sans leur consultation préalable.

²² INS, Enquête Nationale sur l'Emploi et Secteur Informel en Guinée (ENESIG-2018/2019)

VI. CONCLUSIONS

6.1. Constatations clés

6.1.1. Evaluabilité

88. Constat n°1 : *Quelques limites au niveau logique et opérationnel concernant le système de suivi-évaluation du PPTD ont été constatées. Des limites ayant réduit sa capacité à générer des données crédibles, en temps opportun et à des fins de décisions programmatiques.* Les indicateurs de performance attachés aux résultats intermédiaires sont sans lien direct avec les produits devant générer ces résultats. Ces indicateurs ne sont pas SMART car n'étant pas assortis de situations de référence et de cibles mesurables, du fait de gaps de données critiques dans le pays. L'opérationnalisation du cadre de suivi des résultats a été affaiblie par des arrangements institutionnels qui se sont révélés inappropriés si l'on en juge par leur non-opérationnalité : ni le Comité National de Pilotage, ni le Secrétariat Technique qui devaient assurer la guidance et la gestion au quotidien du Programme n'ont pu fonctionner normalement. De même, un manque accru de la documentation produite au cours du cycle du programme (rapports annuels, études, enquêtes, Rapports de S&E, Évaluation pays, etc.) ne facilite pas le suivi du PPTD et ainsi que la pérennisation des acquis du programme.

6.1.2. Pertinence et cohérence

89. Constat n°2 : *Le programme a montré une bonne pertinence stratégique en étant notamment aligné sur les priorités nationales de la Guinée et les cadres de planification des partenaires au développement du pays.* Le PPTD (2016-2019) a fait montre d'un bon ancrage au PNDES (2016-2020). En effet, l'un des résultats stratégiques du PNDES visait à ce que « l'emploi décent et l'inclusion sociale des couches vulnérables soient assurés » et recherchait dès lors à favoriser l'élargissement des possibilités d'amélioration des conditions de vie à travers la promotion des femmes, des jeunes, des personnes âgées, des personnes vivant avec un handicap et des enfants. Aussi, au niveau local, le Programme s'inscrivait aussi bien dans la matrice du PNUAD (2018-2022) à travers son Effet 4 stipulant que : « D'ici 2022, les institutions nationales, le secteur privé et les collectivités locales mettent en œuvre de manière inclusive, des politiques et programmes qui améliorent l'emploi productif et l'entrepreneuriat des femmes, des jeunes, des migrants retournés et des personnes vivant avec un handicap ». Une matrice du PNUAD (2018-2022) qui était elle-même articulée sur celle du PNDES (2016-2020) rappelée ci-avant. Enfin, les interventions du PPTD (2016-2019) étaient parfaitement arrimées sur 4 ODD en occurrence les ODD 1, 3, 8 et 10.

6.1.3 Efficacité

90. Constat n°3 : *Avec l'appui stratégique du programme et entre autres soutiens apportés, le pays a amélioré ses outils de gestion en matière d'emploi décent, de protection sociale et de gouvernance du travail.* Un constat tenant compte de l'atteinte du seuil "élevé" fixé au-delà des 75% en lien avec l'amélioration des outils de gestion en matière d'emploi décent, de protection sociale et de gouvernance du travail. Un constat se traduisant notamment du fait que des documents de politiques et de stratégie et leurs plans de mise en œuvre ont été élaborés pour certains quand pour d'autres ils sont en cours de validation. Ainsi, la politique nationale d'emploi et sa stratégie de mise en œuvre est élaboré et est dans un processus de validation entamé depuis le 15 octobre 2019²³. (ii) une stratégie de protection sociale et son plan d'action, (iii) . La stratégie nationale de développement et de modernisation du système d'administration

²³ Confère le PIR (2018-2019) de l'OIT

du travail a été adoptée en octobre 2019²⁴ et enfin, (iv) la stratégie nationale de dynamisation et de renforcement du dialogue social également a été adoptée en octobre 2019²⁵. Des structures de gestion et de promotion ont également vu le jour : l'Observatoire National du Travail et de l'Emploi (ONTE) créée le 24 février 2022 en faveur de l'Emploi et du travail ; l'Agence Nationale d'Inclusion Economique et Sociale (ANIES) créée le 20 mai 2019 dans le domaine de la protection sociale ; le Conseil National de Dialogue Social créé par le décret D/256/PRG/SGG du 23 août 2016, dans le domaine de la gouvernance tripartite du travail. Tout comme, il est noté le renforcement des organisations d'employeurs telles que le Conseil National Patronal Guinée (CNP) qui a connu l'adoption du premier plan stratégique de l'organisation le 29 mars 2019 par son le Bureau Exécutif élargi aux représentants de toutes les fédérations sectorielles

91. Constat n°4 : *Les instruments et cadres de gestion nouvellement créés peinent à créer de la valeur ajoutée, surtout en matière d'emploi et de système formel de protection sociale faute d'allocation en ressources financières publiques nécessaires à leur fonctionnement optimum.*

La crise économique et politique qui a secoué le pays depuis 2018, à laquelle s'est ajoutée la crise sanitaire liée à la pandémie de la COVID-19 depuis 2020 n'a pas permis de tirer les plus-values escomptées de ces dispositifs. Le pays a connu une croissance économique de 1,4% en 2020 alors qu'il était de 6,2% en 2019, ce qui signifie une situation propice à une détérioration du tissu économique et des conditions de vie des ménages, induisant de fait des difficultés pour créer des emplois et offrir des services sociaux de base.

92. Constat n°5 : *Le programme a été entravé par l'absence de ressources financières sur une grande partie de son cycle : 95% du budget prévisionnel devait être mobilisé auprès de partenaires.* Le fait que les organes de pilotage du PPTD n'ont pas fonctionné n'a pas permis cette mobilisation de ressources. Cette mobilisation des ressources a été rendue plus difficile par le choix opéré par les bailleurs de fonds en privilégiant les appuis budgétaires directs dédiés en grande partie pour la mise en œuvre par le Gouvernement de réformes macroéconomiques importantes entre 2018 et 2020.

6.1.4. Efficience

93. Constat n°6 : *Globalement, l'efficience du Programme a souffert de ses lacunes de pilotage au niveau national.* Alors qu'il était prévu que le PPTD soit porté par un Comité tripartite de pilotage, et un Secrétariat technique, ces organes n'ont pas fonctionné, coupant le programme d'une véritable guidance/orientation et des valeurs ajoutées qui devraient en découler, en occurrence une bonne coordination et une certaine capacité de mobilisation de ressources. Aussi, il est a noté qu'en l'absence de données budgétaires, il a été impossible de se prononcer sur l'efficience financière entendue comme l'optimalisation des moyens utilisés.

6.1.5. Durabilité

94. Constat n°7 : *Les outils et organes de gestion en matière d'emploi, de protection sociale et de gouvernance tripartite du travail, ont vocation à être des sédiments solides à la disposition des mandants dans l'environnement de prise en charge de ces problématiques. Toutefois, leur véritable pérennité est à l'épreuve de la capacité du milieu à les opérationnaliser pour en retirer durablement les plus-values escomptées.* Au niveau des outils, le premier d'entre eux, la politique nationale de l'emploi en cours de validation aura besoin de ressources financières pour incarner ses ambitions. Un défi général de ressources et de volonté

²⁴ Idem

²⁵ Ibidem

politique se pose à tous ces mécanismes et entités pour s'affirmer comme de véritables vecteurs de développement sur les questions d'emploi, de protection et de gouvernance sociale.

6.1.6. Orientation aux impacts

95. Dans le domaine de l'emploi et du travail, les différents cadres et outils de gestion nouveaux, mis en place ont encore des effets limités dans un contexte économique sous contraintes de ressources. Avec une croissance en baisse du fait de l'impact de la COVID-19, l'économie guinéenne, n'a pas reconquis dans la période sous revue les ressorts économiques nécessaires à de vraies dynamiques de créations d'emplois productifs. Les structures telles que l'ONTE ou encore l'AGUIPE ainsi que l'ensemble des outils développés pendant la mise en œuvre du PPTD sous condition d'être dotés de ressources adéquates peuvent servir de levier pour un environnement de créations d'emplois productifs.

96. Constat n°9 : Dans le domaine de la protection sociale, si le système formel classique est encore très peu transformé, le socle de protection sociale au sens large se consolide, notamment avec la mise en place de structure telle que l'ANIES. Le régime formel reste toujours bloqué à hauteur de 3% de couverture de la population, avec des niveaux de prestation jugés très faibles car non réévalués depuis plusieurs décennies. La mise en œuvre depuis août 2020 par l'ANIES de l'opération mensuelle de Transferts Monétaires (TM) en faveur des couches les plus vulnérables des cinq (5) communes de Conakry (Matoto, Dixinn, Kaloum, Ratoma et Matam) pour près de 20 000 ménages en situation de vulnérabilité et d'extrême pauvreté (soit plus de 130 000 personnes) dans le cadre de la riposte gouvernementale à la pandémie de la COVID-19 participe à la consolidation de la protection sociale en Guinée.

97. Constat n°10 : La gouvernance tripartite se consolidera de plus en plus avec l'opérationnalisation d'un Conseil National de Dialogue Social qui devra être un véritable creuset tripartite et un véritable creuset de recherches de solutions sociales. Toutefois, le tripartisme se heurte parfois à ce que les partenaires sociaux caractérisent comme une forme d'unilatéralisme de la part du gouvernement sur la base de leurs ressentiments liés à des aspects de Gouvernance dont celle de la mise en œuvre du Dialogue social.

6.2. Enseignements clés

98. Leçon apprise n°1 : L'évaluabilité des programmes et projets dépend de la solidité du cadre de résultats.

Les faiblesses techniques du cadre de résultats, dont plusieurs produits et indicateurs de résultats ne sont pas formulés de façon SMART et pour lesquels il manque la situation de référence pour l'ensemble des indicateurs de résultats ne permettent guère d'apprécier les résultats relatifs au PPTD et freinent son évaluabilité.

99. Leçon apprise n°2 : Une réelle stratégie de mobilisation de ressources s'avère nécessaire pour accompagner le PPTD. Une situation qui faciliterait le fait que les ressources directement financées par les mandants ou leurs partenaires soient retracées dans la matrice formelle du programme. Le manque de ressources adéquates empêche encore des structures telles que l'Agence Guinéenne de Promotion de l'Emploi (AGUIPE) ou encore l'Observatoire National du Travail et de l'Emploi (ONTE) de réaliser complètement leur potentiel. Des structures qui étant en principe des bras techniques ayant vocation à jouer un rôle important dans la fluidification du marché du travail et l'amélioration de son accessibilité à la population active.

100. Leçon apprise n°3 : Une stratégie de communication institutionnelle du PPTD, non seulement en direction des mandants, mais aussi vers la communauté des partenaires au développement du pays accroît fortement la visibilité du programme et favorise la consolidation des actions des autres partenaires envers sa mise en œuvre. La faiblesse de la stratégie de communication institutionnelle dans la mise en œuvre du présent PPTD n'ayant pas permis ni aux mandants et aux partenaires au développement de la Guinée de mieux percevoir et appréhender le programme mis en œuvre tout au long de ce cycle.

101. Leçon apprise n°4 : La persistance de la prééminence du partenaire étatique dans des segments importants de la décision publique se doit d'être en droite ligne avec la prévalence de l'esprit de tripartisme gage de prise de décisions de gestion et de gouvernance concertées. Cette situation s'expliquerait par le fait qu'alors que le tripartisme se pratique pleinement et en toute confiance entre le ministère chargé du travail et les partenaires sociaux, des décisions de gestion importantes, elles, seraient plutôt prises dans d'autres instances gouvernementales comme celles relatives à la nomination des premiers responsables des organismes paritaires de sécurité sociale à savoir la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) et la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS).

102. Leçon apprise n°5 : Ne pas avoir des organes de gestion (Comité National de Pilotage et le Secrétariat technique) mise en place conformément aux dispositions statutaires prévues du PPTD est un handicap important pour la mise en œuvre efficace en lien nécessairement avec le principe de redevabilité du programme. En effet, la non mise en œuvre des arrangements de gestion a été un handicap important pour le programme. Ainsi, alors qu'il était prévu dans le document de programmation que le PPTD serait porté au niveau national par un Comité de Pilotage de composition tripartite, et son Secrétariat technique, ces organes n'ont pas été mis en place, du moins pas dans la durée. Les mandants se souviennent d'avoir été conviés à quelques réunions de début de cycle qui ont vite cessé, à la faveur sans doute des changements de responsables au niveau du Ministère chargé du travail. Cette lacune, exacerbée par le fait que le BIT n'est pas une agence résidente en Guinée, a valu au Programme un manque de lisibilité d'ensemble et une impuissance à mobiliser des ressources.

103. Leçon apprise n°6 : La volonté politique au niveau du Gouvernement est essentielle en vue de parvenir à la mise en place des organes de gestion (Comité National de Pilotage et le Secrétariat technique) ainsi qu'à la mobilisation efficace des ressources nécessaires à la mise en œuvre du PPTD.

104. Leçon apprise n°7 : Le manque d'appropriation du PPTD par les parties prenantes du fait de la faiblesse de leur implication dans la mise en œuvre de l'ensemble des actions du programme. L'adoption du PPTD a respecté tous les mécanismes de consultations et d'implication de tous les acteurs et parties prenante. Cependant, après cette adoption, il y a eu au niveau des acteurs, un manque d'appropriation des actions à réaliser pour l'atteinte des objectifs.

6.3. Bonnes pratiques

Trois bonnes pratiques se sont nettement dégagées dans le cadre de la mise en œuvre de ce cycle de programmation du PPTD en Guinée sur la période évaluée :

105. La gouvernance de programme axée sur les résultats entreprise par le Bureau de l'OIT de Dakar en lien avec les mandats tripartites de Guinée non seulement en tant que décideurs et

mais aussi en tant qu'acteurs de mise en œuvre au PPTD a participé à l'amélioration de leur engagement, de leur gestion et de leur redevabilité.

106. L'approche systémique visée par le PPTD en matière de promotion de l'emploi décent d'une part et de renforcement du dialogue social d'autre part traduite par (a) des actions de renforcement de l'offre et de la demande sur ces dits aspects ainsi que par (b) des actions de renforcement des capacités des différents mandats tripartites de Guinée a été gage d'un exercice participatif de planification et de mise en œuvre ayant facilité la minimisation des biais de perception erronée et ayant favorisé l'harmonisation des niveaux de compréhension des mandats tripartites de Guinée.

107. L'adressage des questions majeures comme l'emploi, le dialogue social et leur corollaire en vue d'attaquer les déficits nés de la mise en œuvre de l'agenda du travail décent dans le pays.

VII. RECOMMANDATIONS

108. Les recommandations suggèrent au total 10 pistes d'actions dans le but d'améliorer les interventions futures du PPTD. Elles interpellent l'action directe d'ASNU ou celles du Gouvernement et des autres parties prenantes nationales pour l'atteinte du résultat recherché par leur mise en œuvre. Elles sont présentées par niveau (stratégique et organisationnel) et sont classées selon le niveau de priorité (Haut/moyen/bas), le délai pour la mise en œuvre (court terme /moyen terme/longue terme) et le niveau de ressources nécessaires pour leur mise en œuvre (Elevé/moyen/bas).

7.1. Recommandations de niveau stratégique

Recommandation n°1, adressée au BIT et aux mandants : Prendre des dispositions lors de la formulation du prochain cycle programmatique du PPTD de façon à disposer d'un cadre de mesure efficace des résultats qui assurerait son évaluabilité, en révisant notamment non seulement à la baisse le nombre d'indicateurs (Résultats/Produits) mais aussi en utilisant des indicateurs intermédiaires de mesure de résultats pour lesquels les situations de référence sont connues afin de mieux apprécier les impacts obtenus en s'assurant de leur qualité en termes de : (i) validité ; (ii) fiabilité ; (iii) sensibilité ; (iv) simplicité et (v) utilité.

Niveau de Priorité	Haut	Délai	Court terme	Niveau de ressources nécessaires	Bas
-----------------------	------	-------	----------------	--	-----

109. Cette recommandation est ancrée dans le **constat n°1** qui montre que la matrice des résultats du Programme connaît des limites techniques dans sa partie Indicateurs de progrès : ces derniers n'existent que sur les résultats intermédiaires (Réalizations) et guère sur les produits qui sont pourtant les extrants tangibles du Programme.

Recommandation n°2, adressée aux mandants et au BIT : Finaliser le processus d'adoption du document de la Politique Nationale de l'Emploi ainsi que du plan d'action opérationnel y relatif, document dont le processus de validation a été entamé depuis le 15 octobre 2019 lors d'un atelier national tenu avec les acteurs concernés

Niveau de Priorité	Haut	Délai	Court terme	Niveau de ressources nécessaires	Elevé
-----------------------	------	-------	----------------	--	-------

110. Cette recommandation est ancrée dans le **constat n°3** qui montre que le processus d'adoption du document de la Politique Nationale de l'Emploi et son plan d'action opérationnel entamé depuis le 15 octobre 2019 lors d'un atelier n'est pas entériné jusqu'à ce jour.

Recommandation n°3, adressée aux mandants et au BIT : Inclure dans le nouveau programme des projets et des moyens dédiés non seulement à la mise en place des nouveaux cadres et instruments de pilotage et à leur opérationnalisation tout en amplifiant les dynamiques de renforcement de capacité mais aussi la matérialisation concrète des orientations pour la création intensive d'emplois à travers les investissements et l'amélioration de l'employabilité des jeunes.

Niveau de Priorité	Haut	Délai	Court terme	Niveau de ressources nécessaires	Elevé
-----------------------	------	-------	----------------	--	-------

111. Cette recommandation est ancrée dans les **constats n°4, 7 et 8** qui montrent que les structures mises en place ne sont pas encore à leur plein rendement par manque de moyens, et que les outils stratégiques comme la Politique nationale de l'emploi ne sont pas, non plus, pleinement mis en œuvre. Par exemple, des projets spécifiques sur les données et la

connaissance fine du marché de l'emploi et du travail pourraient être ancrés à l'ONTE et des mécanismes d'appui plus massif à l'emploi des jeunes intégrés à l'AGUIPE, etc.

Recommandation n°4, adressée aux mandants et au BIT : Mettre en place nécessairement lors de l'élaboration du PPTD une stratégie de mobilisation de ressources portée par le cadre institutionnel sur la base d'une identification de synergies (techniques et financières) avec d'autres partenaires tant nationaux qu'internationaux engagés à appuyer les initiatives nationales majeures en matière de promotion du travail décent en Guinée.

Niveau de Priorité	de	Haut	Délai	Moyen terme	Niveau de ressources nécessaires	Bas
---------------------------	-----------	------	--------------	-------------	---	-----

112. Cette recommandation est ancrée dans le **constat n°6** qui montre que l'absence d'organes de pilotage a empêché la mobilisation de ressources. Le programme est un cadre d'intervention global en faveur du travail décent qui a vocation à rechercher des financements adéquats pour que le pays investisse et progresse dans ce domaine. Une fois des organes de gouvernance en place, une stratégie de mobilisation de ressources en bonne et due forme leur permettra d'être plus efficaces dans la levée de fonds pour financer des projets portés par les différents instruments et cadres de promotion du travail décent en Guinée.

Recommandation n°5, adressée aux mandants, spécifiquement aux organisations patronales : Assurer le leadership du dialogue avec les autorités gouvernementales et syndicales, pour des propositions d'actions post-COVID-19 pour le secteur privé au plus haut niveau national (Présidence de la République, Primature, départements ministériels, PTF, Institutions bancaires). Et ce, afin de mobiliser des financements pour des programmes de relance des entreprises en difficultés dans les différents pays. Ce dans la mesure où, dans le cadre des actions post-COVID-19 les organisations patronales devraient être au centre des manœuvre pour la relance du secteur de l'emploi en Guinée.

Niveau de Priorité	de	Haut	Délai	Court terme	Niveau de ressources nécessaires	Elevé
---------------------------	-----------	------	--------------	-------------	---	-------

113. Cette recommandation est ancrée dans le **constat n°2** qui est en lien avec la nécessité que des ressources soient directement financées/mobilisées par les mandants ou leurs partenaires en vue de la mise en œuvre du PPTD, et ce particulièrement dans un contexte post COVID-19 où pour mieux assurer une résilience des entreprises, face aux effets de la crise du COVID-19, des actions doivent être menées pour la relance économique de ces entreprises.

Recommandation n°6, adressée aux mandants et au BIT : Fédérer l'ensemble des initiatives nationales (PTF et Gouvernement) sous l'angle de l'agenda du travail décent au niveau du PPTD. Ce en vue de faire en sorte que le PPTD devienne le seul référentiel national qui adresse les questions de la mise en œuvre de l'agenda du travail décent ainsi que des solutions envisagées de manière inclusive avec les partenaires sociaux.

Niveau de Priorité	de	Haut	Délai	Court terme	Niveau de ressources nécessaires	Bas
---------------------------	-----------	------	--------------	-------------	---	-----

114. Cette recommandation est ancrée dans le **Constat n°5** s'impose et consiste ainsi à faire en sorte que le PPTD devienne le seul référentiel national qui adresse les questions de la mise en œuvre de l'agenda du travail décent ainsi que des solutions envisagées de manière inclusive avec les partenaires sociaux.

7.2. Recommandations de niveau organisationnel

7.2.1. Dispositif institutionnel de coordination du PPTD

Recommandation n°7, adressée au BIT : *Avoir pour les nouveaux projets de coopération au développement en Guinée un point focal en vue d'assurer une plus grande visibilité des actions de l'OIT dans le pays et faciliter par ce biais, le suivi des activités du PPTD, l'accroissement de la redevabilité et la pérennisation des acquis du programme.*

Niveau de Priorité	Haut	Délai	Court terme	Niveau de ressources nécessaires	Bas
---------------------------	------	--------------	-------------	---	-----

115. Cette recommandation est ancrée dans le **Constat n°6** qui montre que le BIT n'étant pas présent sur place en tant qu'agence résidente, la mise en œuvre du PPTD n'a pas bénéficié d'une grande visibilité des actions de l'OIT en Guinée et n'a pas permis par ce biais de faciliter le suivi des activités du PPTD, l'accroissement de la redevabilité et la pérennisation des acquis du programme

Recommandation n°8, adressée aux mandants et au BIT : *Mettre en place et assurer le fonctionnement des organes de gestion (Comité National de Pilotage et le Secrétariat technique) dédiés à leurs rôles de coordination stratégique et technique pour porter le programme afin d'assurer un suivi efficace et de proximité de la mise en œuvre ainsi que des progrès obtenus reflétant ceux escomptés à partir du cadre de résultats adopté par le PPTD.*

Niveau de Priorité	Haut	Délai	Court terme	Niveau de ressources nécessaires	Moyen
---------------------------	------	--------------	-------------	---	-------

116. Cette recommandation est ancrée dans le **Constat n°6** qui montre que le Comité de Pilotage et le Secrétariat technique qui étaient prévus n'ont pas fonctionné et ont empêché le PPTD d'avoir une véritable âme et des moyens institutionnels pour effectuer une réelle mobilisation de ressources. Si le concept d'un Comité de pilotage ayant comme bras armé un Secrétariat technique, fait sens, les conditions de sa mise en œuvre doivent être mieux garanties en tenant compte des contraintes du milieu, notamment la non-présence du BIT en Guinée et les phénomènes de discontinuité qui peuvent intervenir lorsque le ministère chargé du travail change de titulaire. En tout état de cause la désignation d'un point focal du PPTD (la Direction Nationale du Travail, de l'Emploi et des Lois Sociales) bien qu'assurant la facilitation de la mise en œuvre du programme, ne peut jouer à lui seul le rôle dévolu aux structures de gestion prévues telles que le Comité National de Pilotage et le Secrétariat technique.

7.2.2. Système de suivi-évaluation du PPTD

Recommandation n°9, adressée au BIT : *Fournir pour un fonctionnement optimal du système de Suivi-Evaluation, la description systématique du rationnel de détermination de chaque cible des indicateurs (Produit/Résultat) pour une redevabilité accrue en s'assurant de définir des indicateurs SMART en lien avec les interventions du PPTD. Ceci afin de parvenir à capter les efforts induits de l'implémentation des interventions et d'accompagner la prise de décision par les acteurs de mise en œuvre du programme.*

Niveau de Priorité	Moyen	Délai	Moyen terme	Niveau de ressources nécessaires	Bas
---------------------------	-------	--------------	-------------	---	-----

117. Cette recommandation est ancrée dans le **constat n°1** notant que les indicateurs articulés sur les résultats n'ont ni situation de référence ni cible à atteindre et ne sont pas interprétables en lien avec les produits. Une batterie d'indicateurs complète et smart concourt à un bon

encadrement de la mise en œuvre des activités programmatiques et garantit l'évaluabilité du programme.

Recommandation n°10, adressée aux mandants et au BIT : Procéder, au sein du BIT ainsi qu'au sein des structures de gestion prévues dans le cadre du PPTD, à la centralisation de la documentation produite au cours du cycle du programme (rapports annuels, études, enquêtes, Rapports de S&E, Évaluation pays, etc.), afin de faciliter le suivi du PPTD et accroître ainsi la redevabilité ainsi que la pérennisation des acquis du programme.

Niveau de Priorité	de	Haut	Délai	Court terme	Niveau de ressources nécessaires	Bas
---------------------------	-----------	------	--------------	-------------	---	-----

118. Cette recommandation est ancrée dans le **constat n°1** notant que les indicateurs articulés sur les résultats n'ont ni situation de référence ni cible à atteindre et ne sont pas interprétables en lien avec les produits. Une batterie d'indicateurs complète et smart concourt à un bon encadrement de la mise en œuvre des activités programmatiques et garantit l'évaluabilité du programme.

Annexe 1 : Termes de références de la revue finale

I. Contexte et justification

La République de Guinée occupe une position centrale dans la sous-région de l'Afrique de l'ouest, ayant des frontières communes avec six pays. Elle est entourée par la Guinée-Bissau (385 km de frontière), le Sénégal (330 km), le Mali (858 km), Côte d'Ivoire (610 km), le Libéria (563 km) et Sierra Leone (652 km), en plus de son accès à l'océan Atlantique.

Elle est l'un des pays les plus riches de l'Afrique de l'Ouest en termes de potentialités. Elle dispose d'un énorme potentiel agricole, hydroélectrique et minier. En dépit de ces avantages offerts par la nature, la Guinée demeure l'un des pays d'Afrique subsaharienne présentant les plus bas indicateurs en matière de développement économique, social et humain.

La Guinée fait partie des 10 pays avec le Burkina Faso, le Cameroun, le Tchad, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Nigeria, le Sénégal et la Gambie, couverts par la Stratégie intégrée des Nations Unies pour le Sahel (UNISS) qui est une approche multidimensionnelle axée sur les résultats autour de priorités clés en matière de gouvernance, de sécurité et de résilience. Ce Plan d'appui des Nations Unies pour le Sahel (UNSP), qui s'articule autour de six priorités : coopération transfrontalière, action climatique, prévention des crises, autonomisation des femmes et des jeunes, revitalisation économique et énergies renouvelables, est un instrument destiné, d'une part, à favoriser une plus grande cohérence et une meilleure coordination entre les entités des Nations Unies et d'autre part, à promouvoir la complémentarité, la convergence et la synergie des activités.

L'Equipe Pays du Système des Nations Unies (SNU) en Guinée a élaboré en étroite collaboration avec le Gouvernement son Plan Cadre de Coopération (UNDAF) pour la période 2018-2022.

Cette analyse de pays a permis à l'ensemble des entités résidentes et non résidentes du Système des Nations Unies en Guinée de renforcer la cohérence et la pertinence de leur accompagnement à la relance socio-économique post-Ebola et à la consolidation des acquis démocratiques, en appui à la mise en œuvre du nouveau cadre national de planification du développement qui est le Plan National de Développement Economique et Social (PNDES 2016- 2020).

Dans la perspective de la formulation du prochain Plan Cadre de Coopération pour le Développement Durable des Nations Unies (UNSDCF), l'Equipe Pays des Nations Unies en Guinée, a lancé depuis octobre 2020 un exercice approfondi afin de mieux cerner les contours du contexte socio-économique et des priorités de développement de la Guinée par le biais de la formulation d'un nouveau Bilan Commun de Pays (BCP ou CCA en anglais).

L'engagement des mandants tripartites pour la promotion du travail décent est fondé sur la nécessité d'offrir un cadre cohérent et intégré d'intervention s'appuyant sur les avantages comparatifs de l'OIT ainsi que sur les options prioritaires de développement et tirant les leçons des interventions passées.

Le PPTD de la Guinée 2016-2019, tire ses orientations de l'analyse du contexte socioéconomique et de la situation du pays en matière de création d'emploi et de développement des entreprises, de protection sociale, de dialogue social et de respect des normes internationales de travail.

De l'analyse de ces déficits de travail décent prenant en compte notamment le Document du plan national de développement économique et social -PNDES et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement, découle le choix des axes d'intervention prioritaires :

Priorité 1 : Promouvoir l'emploi décent pour les jeunes, les femmes des secteurs porteurs d'emplois notamment Agriculture, Mines, BTP.

Priorité 2 : Renforcer le dialogue social comme moyen de prévention des crises, de promotion de l'emploi décent et de la paix sociale.

La revue finale par un consultant indépendante permettra donc d'apprécier les réalisations, de tirer les leçons apprises, les bonnes pratiques, et les recommandations qui permettront de mieux informer la prise de décision stratégique relative à la promotion du travail décent en général. La revue intervient également dans un contexte de formulation de la deuxième génération de PNDES à partir de 2021 et de l'analyse annuelle du bilan commun pays de l'UNSDCF en 2020 ;

ce qui permettra de faciliter et de garantir un alignement temporel et thématique avec les objectifs nationaux de développement du pays.

Dans ce contexte, il est prévu de mettre en place des comités à deux niveaux pour la gestion et le suivi du processus de revue, notamment :

- Au niveau du BIT, une task force composée des représentants du Bureau de Pays et du Bureau Régional.
- Au niveau des mandants, le Ministère en charge du travail a désigné un point focal qui sera appuyé par le comité de pilotage pour faciliter l'appui des mandants au processus de revue.

II. Objectifs

- Examiner, la cohérence et la pertinence du PPTD par rapport au contexte, aux politiques et stratégies nationales, aux besoins réels des populations en tenant compte de l'environnement socio-politique et économique, de l'agenda 2030, de l'Agenda du travail décent, agenda 2063 de l'UA et de l'UNDAF/UNSDCF 2018-2022.
- Examiner le degré de cohérence entre les résultats, notamment l'impact, les effets et les produits ainsi que les stratégies développées dans le cadre du PPTD avec l'Agenda du travail décent.
- Examiner la qualité et la quantité des résultats obtenus et les facteurs internes et externes qu'ont facilités ou difficultés la réalisation des résultats aux niveaux des objectives.
- Prendre la mesure des résultats inattendus obtenus positifs ou non, eu égard aux résultats escomptés de la mise en œuvre.
- Examiner le niveau d'impact et de durabilité des résultats obtenus.
- Analyser la qualité et effectivité de la participation et des contributions des différentes parties prenantes, notamment, les administrations sectorielles des questions d'emploi et de travail, les partenaires sociaux, les partenaires d'exécution, le Comité de Pilotage, les partenaires au développement et l'OIT en matière de mise en œuvre, suivi et de coordination du programme.
- Tirer des leçons et bonnes pratiques de l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du PPTD.
- Dégager les recommandations et ajustements nécessaires d'une part pour le prochain PPTD dans le contexte d'UNDAF et les cadres nationaux stratégiques, et d'autre part, pour contribuer à améliorer le travail du BIT dans des pays aux conditions similaires.

III. Clients et utilité de la revue

Les principaux clients de la revue sont les mandants tripartites réunis au sein du Comité de pilotage du PPTD, le Bureau de pays de l'OIT à Dakar, le Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique, et les partenaires techniques et financiers.

Il s'agit en fait de toutes les parties prenantes qui seront consultées, qui peuvent réagir aux résultats de la revue et à toutes les questions soulevées, et qui peuvent contribuer à planifier et mettre en œuvre des actions visant à adresser toutes ces questions dans le cadre de la formulation d'un nouveau PPTD pour la Guinée. Les mandants sont :

- Les mandants tripartites :
 - Gouvernement ;
 - Organisation des employeurs ;
 - Organisation des travailleurs.
- Les parties prenantes à la mise en œuvre
- Le BIT

IV. Etendue de la revue

La revue couvre toutes les activités, produits et résultats mises en œuvre en Guinée dans le cadre du PPTD depuis 2016 jusqu'à ce jour par l'OIT et ses mandants (et au besoin d'autres parties prenantes), et ce avec les différentes sources disponibles.

La revue examine aussi les actions entreprises par les mandants et qui concourent à l'atteinte des résultats du PPTD.

V. Méthodologie

Cette revue du PPTD est particulièrement régie par le guide spécifique No.17 du Bureau d'Evaluation de l'OIT qui donne les orientations nécessaires sur la manière de mener cet exercice. Elle va aussi considérer comment référence les Listes de control EVAL/BIT 3,5 et 6. Elle sera conduite par un consultant/rice. Conformément à la politique d'évaluation de l'OIT, la participation du staff et des mandants tripartites de l'OIT et les parties prenantes à toutes les phases du processus devra être assurée. Cette participation devra se faire par des méthodologies appropriées, réunions et entretiens.

La dimension genre devra être transversale dans la collecte et l'analyse des données. Ceci signifie que les hommes et les femmes devraient être impliqués dans les consultations. Les données collectées par l'évaluateur devront être désagrégées

par sexe et sur cette base l'analyse devrait évaluer la pertinence et l'efficacité des stratégies et des réalisations autant pour les hommes que pour les femmes.

En raison de la pandémie COVID-19 et de son impact sur le monde du travail, cette évaluation sera menée dans le contexte des critères et des approches décrits dans le guide interne de l'OIT : Implications de COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation.

En raison des restrictions de voyage et de l'absence de possibilité d'engagement en face à face avec les parties prenantes, le/la consultant(e) pourrait réaliser l'évaluation à distance.

Compte tenu de la tendance baissière de la pandémie, des ajustements à cette méthodologie peuvent être discutés entre la Task force et le consultant.

La revue du PPTD se déroulera en trois phases, notamment, (i) la préparation du rapport de démarrage, entretiens préliminaires avec l'OIT et le Président du Comité de pilotage (en ligne ou par téléphone) et la revue documentaire, ii) la collecte des données (iii) la rédaction du rapport préliminaire et puis la rédaction du rapport final.

(i) La revue documentaire

Le consultant examinera entre autres les documents suivants avant de procéder à des entrevues pour préparer un rapport de démarrage :

- UNDAF de la Guinée
- PPTD de la Guinée avec ses matrices annexes (plan de mise en œuvre, plan de suivi des réalisations, cadre des résultats),
- Documents de projets et programmes et rapports d'avancement et d'évaluation des projets et interventions du Gouvernement, des partenaires sociaux, du BIT, et des bailleurs qui sont impliqués directement ou indirectement au PPTD.
- Documents produits dans le contexte du PPTD
- Plans de travail des mandants tripartites (Ministères en charge de l'emploi et autres ministères concernés, organisations des travailleurs et des employeurs) et autres partenaires d'exécution,
- Plan de travail du Bureau de pays de l'OIT pour la mise en œuvre du PPTD / Résultats prioritaires de pays (CPO), rapport de mise en œuvre du programme et budget de l'OIT de 2016 à 2020.

(ii) La collecte des données sur le terrain

La collecte des données se fera à travers des interviews individuelles, focus groupe et l'observation (si autant que la situation sanitaire le permette). Le consultant procédera à des consultations avec :

- Les parties prenantes de la mise en œuvre des différents résultats du PPTD, y compris les Ministères en charge du travail et de l'emploi, les ministères techniques, les organisations de travailleurs et d'employeurs les plus représentatives ; les bénéficiaires des interventions. Le consultant devra aussi interviewer les agences partenaires du système des Nations Unies, et d'autres organisations non gouvernementales, en cas de besoin.
- Le Directeur Bureau de pays de l'OIT à Dakar, le responsable de la programmation, les spécialistes de l'ETD/ Dakar et autres personnels pertinents de l'OIT qui sont impliqués dans la gestion et la mise en œuvre du PPTD et des programmes et projets en Guinée.

La présentation des constats et conclusions préliminaires est prévue lors d'un atelier en présentiel ou en ligne avec les parties prenantes pour compléter l'information et valider les premières analyses.

(iii) La finalisation du rapport de la revue

A partir des données collectées lors de la revue documentaire et des interviews, le consultant préparera un rapport préliminaire qui sera distribué dans un premier temps aux parties prenantes pour discussion au cours de l'atelier de présentation. Sur la base de leurs contributions, le consultant rédigera le rapport de la revue et le soumettra au Task force Bureau de pays de l'OIT à Dakar, Bureau régional de l'Afrique pour une révision méthodologique et après partagera cette version draft avec les parties prenantes. Par la suite, le consultant arrivera à une version finale intégrant les commentaires des parties prenantes.

Par ailleurs, le Consultant devrait intégrer dans le rapport les réponses aux questions-clé suivantes :

Critère	Questions clés
Evaluabilité du PPTD	<ul style="list-style-type: none">• Le PPTD Guinée est-il évaluable ? Le PPTD était-il élaboré selon une approche axée sur les résultats ?• Le PPTD présente-t-il une Théorie de changement, quand même implicite ?• Les indicateurs et les cibles du PPTD étaient –ils suffisamment définis et mesurables ?

Critère	Questions clés
	<ul style="list-style-type: none"> • Le PPTD dispose-t-il d'un système de suivi-évaluation? Dans quelle mesure ce système était-il efficace ? • Ce système permettait-il de mesurer l'atteinte des résultats ? Des données désagrégées par sexe étaient-elles collectées et compilées ?
Pertinence et cohérence	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le PPTD est-il cohérent avec la stratégie nationale de développement et les priorités des mandants tripartites ? • Dans quelle mesure le PPTD répond-il aux besoins de la population ciblée? • Y avait-il une complémentarité / synergie entre les appuis de l'OIT et les plans de travail des partenaires nationaux ? • Existe-t-il une cohérence au niveau stratégique et opérationnel entre les actions de l'OIT, le PNUAD et les ODD ?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les résultats du PPTD ont-ils été atteints? • Quels sont les produits qui ont été livrés ? Lesquels n'ont pas été livrés? • Quelle est la qualité des produits obtenus ? Comment ont-ils été utilisés pour arriver aux résultats escomptés ? • Quels ont été les principales raisons de l'atteinte ou de la non- atteinte des produits et résultats du PPTD ? • Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du PPTD et comment les interventions dans le cadre du PPTD ont-ils abordé cette influence pour s'adapter aux changements?
Efficience	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats atteints l'ont-ils été de manière efficiente par rapport au coût des activités engagées ? • Les résultats ont-ils été atteints dans les délais prévus ? • Le PPTD a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficience au vu des autres possibilités existantes ? • Dans quelle mesure les ressources financières ont-elles été mobilisées pour la mise en œuvre du PPTD?
Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Les modalités de gestion et les arrangements de gouvernance du PPTD étaient-ils adéquats ? Les rôles et responsabilités des parties impliquées étaient-ils clairement compris ? • Dans quelle mesure les structures de gestion du PPTD (Comité de pilotage, BIT) ont-elles efficacement assuré le suivi de la performance et des résultats du PPTD ? • Le PPTD a-t-il bénéficié d'un appui administratif, technique, et même politique du Bureau pays de l'OIT, de l'équipe d'appui technique, du Bureau Régional et du Siège du BIT ? • Quels sont le niveau et la qualité des ressources destinées aux résultats du PPTD par les mandants ? Les ressources techniques et financières disponibles sont-elles adéquates pour accomplir les plans du PPTD ?
Impact	<ul style="list-style-type: none"> • Quels changements concrets, la mise en œuvre du PPTD a-t-elle apporté aux mandants tripartites de l'OIT et bénéficiaires finaux ? • Le PPTD a-t-il renforcé les capacités des mandants et institutions nationaux et renforcé un environnement (politiques, lois, compétences, attitudes, ...) favorisant la durabilité des résultats ?
Viabilité/Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les résultats du PPTD sont-ils durables? • Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité du PPTD? • Quel est le niveau d'appropriation des produits et résultats par les partenaires et les groupes cibles ? • Des stratégies sont-elles envisagées pour s'assurer que les institutions à divers niveaux (local, national) vont s'approprier durablement les résultats ? • Comment l'approche de durabilité des résultats a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment les parties prenantes ont-elles réagi dans le cadre du COVID 19 pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet?

VI. Tâches et responsabilités

6.1 Le BIT

Le BIT a mis en place une taskforce constituée de membres du Bureau régional (BR) et du Bureau pays de l'OIT à Dakar. Cette taskforce est composée de Monsieur Ricardo Furman, Responsable Régional de Suivi-évaluation basé à Pretoria, de Monsieur Baïzebbé Na Pahimi, Analyste de Programme basé à Abidjan, et de Mr El hadji Amadou SAKHO, Chargé de Programme basé à Dakar. Cette taskforce sera responsable de la qualité technique de la revue.

La task force sous la coordination de M. Baïzebbé assure les tâches suivantes :

- Elaborer et valider les TDR en collaboration avec les parties prenantes.
- Recruter un consultant.
- Appuyer techniquement et financièrement le processus de la revue.
- Transmettre le rapport de la revue aux parties prenantes pour commentaires
- Valider techniquement le rapport de la revue.

6.2 Bureau de Pays

- Elaborer le contrat du consultant.
- Fournir tous les documents pertinents et proposer la liste des personnes à interviewer au consultant.
- Appuyer l'organisation de l'atelier de présentation des résultats préliminaires de la revue.
- Contribuer aux appuis techniques et logistiques nécessaires dans le cadre du processus de revue.
- Assurer la dissémination du rapport final de la revue aux partenaires et parties prenantes-clé.

6.3 Le Comité de pilotage et le Secrétariat technique du PPTD

- Impliquer toutes les parties prenantes de la mise en œuvre du PPTD 2016-2019.
- Proposer la liste et contacts des parties prenantes à interviewer au consultant.
- Mettre à la disposition du consultant toute la documentation nécessaire en sa possession (rapports, comptes rendus des réunions, publications, textes règlementaires et juridiques, documentaires, etc.).
- Apporter des appuis logistiques nécessaires au consultant dans la collecte des données (mobiliser les parties prenantes à recevoir le consultant).
- Organiser avec les appuis techniques et financiers de l'OIT l'atelier de présentation des résultats préliminaires et de recueil d'informations complémentaires.
- Faire des commentaires sur la version draft du rapport à présenter après l'atelier.
- Faire le suivi de la mise en œuvre des recommandations de la revue.

6.4 Le consultant

- Produire un rapport de démarrage qui intègre une note de compréhension de la mission, un agenda détaillé et réaliste, des outils de collecte des d'informations ainsi qu'un plan de rédaction du rapport.
- Collecter et compiler des informations et des évidences sur les interventions des parties prenantes.
- Passer en revue ces informations et analyser sur la base des liens de causes à effets des changements obtenus.
- Restituer les résultats provisoires au cours d'un atelier.
- Développer une version draft du rapport.
- Rédiger le rapport final en prenant en compte les observations pertinentes issues de l'atelier.
- Transmettre le rapport final à la Task force du BIT pour approbation finale.

VII. Plan de travail

	Tâches	Responsables	Nombre de jours de consultant	Périodes tentatives
1	<ul style="list-style-type: none">• Préparation des TDR	Taskforce OIT	0	Mai 2021 puis mis à jour en février 2022
2	<ul style="list-style-type: none">• Transmission des TDR au COPIL pour circulation aux parties prenantes	Taskforce OIT	0	Mai 2021
3	<ul style="list-style-type: none">• Sélection d'un consultant	Taskforce OIT	0	Mai -Juin 2021
4	<ul style="list-style-type: none">• Etablissement et signature du contrat	BIT Dakar	0	Février 2022

	Tâches	Responsables	Nombre de jours de consultant	Périodes tentatives
5	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Elaboration des outils de la revue comme partie du rapport de démarrage 	Consultant	5	Février-mars 2022
6	Entretien avec le personnel du BIT et coordinateur du Comité de pilotage, parties prenantes et, si la situation le permet, visites de terrain	Consultant	10	Mars 2022
7	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de la capacité d'intégrer et de mettre en œuvre et de suivre et évaluer les PPTD et ODD au niveau du pays : Identification des besoins à adresser pour renforcer cette capacité 	Consultants	2	Mars-avril 2022
8	<ul style="list-style-type: none"> Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation finale 	Consultant	1	Mars-avril 2022
9	<ul style="list-style-type: none"> Rédaction de la version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution Révision par la Task force 	Consultant	5	Avril 2022
10	<ul style="list-style-type: none"> Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi au consultant 	Taskforce OIT	0	Mai 2022
11	<ul style="list-style-type: none"> Transmission des commentaires à l'évaluateur 	Taskforce OIT	0	Mai 2022
12	<ul style="list-style-type: none"> Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte 	Consultant	1	Juin 2022
13	<ul style="list-style-type: none"> Approbation par le Chef de l'Unité Régionale de Programmation du BIT Afrique 	SMEO	0	Juin 2022
	TOTAL jours de consultation		24	

NB : Ce chronogramme est à titre indicatif. Il pourrait être adapté une fois la décision de mise en œuvre de la revue est prise.

VIII. Livrables

A l'issue de la revue, il sera produit en français :

- Un rapport de démarrage
- Une présentation PowerPoint pour l'atelier avec les parties prenantes
- Un rapport préliminaire de la revue du PPTD Guinée
- Une version finale du rapport intégrant les divers commentaires et avec révision méthodologique de l'OIT

La propriété des données de la revue incombe conjointement au BIT et à l'évaluateur. Le droit d'auteur du rapport appartient exclusivement au BIT. L'utilisation des données pour la publication et d'autres présentations ne peut être faite qu'avec l'accord écrit du BIT. Les principales parties prenantes peuvent utiliser le rapport de la revue de manière appropriée, conformément à l'objectif initial et avec la mention appropriée.

Configuration du rapport de la revue

Le consultant devra proposer un cadre de rédaction pour le rapport final à inclure dans le rapport de démarrage. Le rapport final hormis les annexes, ne devrait pas dépasser 30 pages, interligne 1.5. Le rapport fera une analyse entre les

produits et résultats prévus et obtenus mais, insistera beaucoup plus sur les résultats obtenus en termes de changements effectifs. A cet effet, il mettra en exergue les bonnes pratiques et les leçons apprises et fera des recommandations pour améliorer le processus du prochain PPTD.

Le rapport de démarrage de la revue suivra la Checklist 3 d'EVAL/BIT présentés dans les Annexes des TDRs.

A titre indicatif, le rapport devra contenir entre autres les éléments suivants :

- Page de couverture
- Table des matières
- Table des acronymes et abréviations
- Résumé exécutif
- Description du PPTD et sa logique d'intervention
- But, objectifs, champ et destinataires de la revue
- Méthodologie de la revue et ses limites
- Résultats de la revue selon les critères d'évaluation
- Conclusions
- Recommandations
- Leçons apprises
- Bonnes pratiques
- Les annexes incluant (i) Les termes de référence; (ii) La matrice du plan de suivi des indicateurs de réalisation indiquant les progrès accomplis et commentaires du consultant ; (iii) la matrice de collecte des données ;(iv) Le chronogramme des activités de la revue ; (v) La liste et contacts des personnes rencontrées ; (vi) Les références bibliographiques, (vii) Un tableau listant les évidences collectées et tout autre élément pertinent

1- Profil du consultant

Pour mener à bien cette mission, le/la consultant(e) devra avoir le profil suivant :

- Avoir un diplôme d'études supérieures au moins Bac+4 en Economie, Planification du développement, Sciences sociales, Sciences politiques, Management des Organisations ou dans un domaine similaire.
- Justifier d'au moins 5 années d'expériences confirmées dans le domaine des évaluations, notamment dans les évaluations des programmes de développement ou des stratégies sectorielles de préférence comme seul évaluateur ou team leader.
- Il/ elle doit en outre avoir une bonne connaissance des politiques d'évaluation des Nations Unies et de l'OIT y compris la méthodologie de la gestion axée sur les résultats.
- Il/ elle doit justifier des connaissances et expériences dans le domaine de l'emploi et du travail décent.
- Avoir une bonne connaissance de la Guinée ou pays avec des conditions similaires, en particulier dans les domaines des thèmes du travail décent et de cadres de développement des pays
- Le/la consultant(e) doit également avoir une forte capacité d'analyse et de rédaction.
- Il/elle doit avoir la capacité de communiquer et écrire en français.

Les candidatures de femmes sont encouragées.

IX. Conditions et rémunération

Le consultant est tenu de se conformer pleinement aux avis émis par le gouvernement et les autorités locales, les Nations Unies et l'OIT concernant les voyages nationaux et la distanciation sociale, compte tenu de la situation de la pandémie de la COVID -19.

Le contrat peut être résilié prématurément s'il semble impossible que les produits livrables souhaités soient reçus / réalisés à cause de l'aggravation de la situation liée au COVID- 19.

Le consultant est également tenu de signer le Code de conduite avec le document contractuel.

La rémunération de l'Évaluateur (trice) comprend :

- Les honoraires qui ne devront pas dépasser 24 jours de travail.
- Les frais de communication et les frais divers liés au mandat.
- Les frais de voyage et DSA du consultant en conformité avec les règlements et les politiques de l'OIT si le consultant sera amené à faire des missions soit dans le pays (par rapport à la situation COVID 19).

Annexe 2 : Théorie du changement du programme

Théorie de changement de l'axe prioritaire 1 : Promotion de l'emploi décent pour les jeunes, les femmes dans les secteurs porteurs (l'Agriculture, les Mines et les BTP)

Détérioration du climat socio-politique

Promouvoir l'emploi décent pour les jeunes, les femmes dans les secteurs porteurs

Faiblesse de la formulation et de la mise en œuvre du PPTD

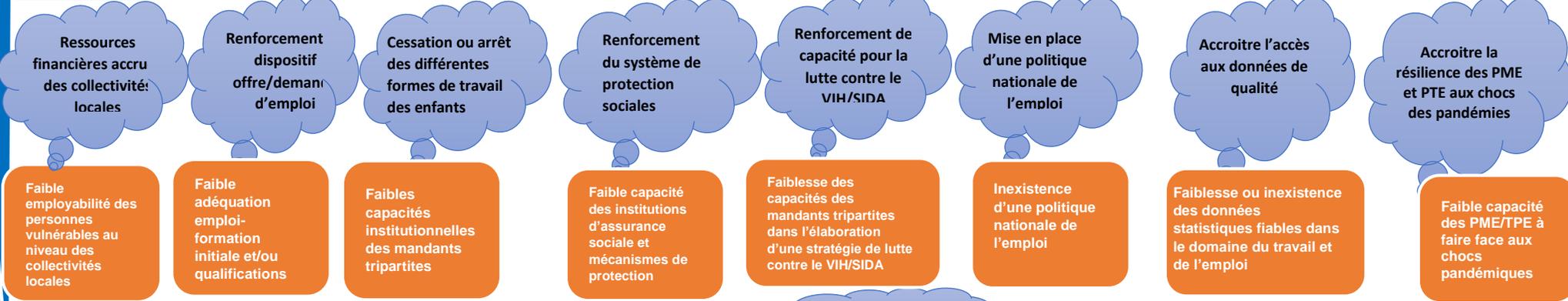
Durabilité limitée du PPTD

Relever les défis du chômage et de la qualité de l'emploi, par la promotion d'un régime de croissance économique créatrice d'emplois à base sociale élargie et distributive.

MANDANTS TRIPARTITES

Des opportunités d'emplois, de revenus et de formation professionnelle sont créées au bénéfice des personnes vulnérables des collectivités locales par des investissements en infrastructures et le développement de PME durables	Le dispositif de formation professionnelle est renforcé et fonctionnel	Les mandants tripartites prennent des mesures de lutte contre le travail des enfants en ciblant les pires formes	La protection sociale est renforcée et étendue	Des programmes et politiques de lutte contre le VIH et le Sida en milieu de travail, sont développés et mis en œuvre par les mandants tripartites collective	La politique nationale de l'emploi est formulée, adoptée et assortie d'un plan d'action opérationnel (PAO)	L'efficacité du système d'information sur le marché du travail en Guinée est améliorée	Des mesures et programmes de résilience sont développés et mis en œuvre par les mandants tripartites, afin que les agents économiques soient durablement en capacité de faire face aux chocs des pandémies dans le futur, en milieu de travail
---	--	--	--	--	--	--	--

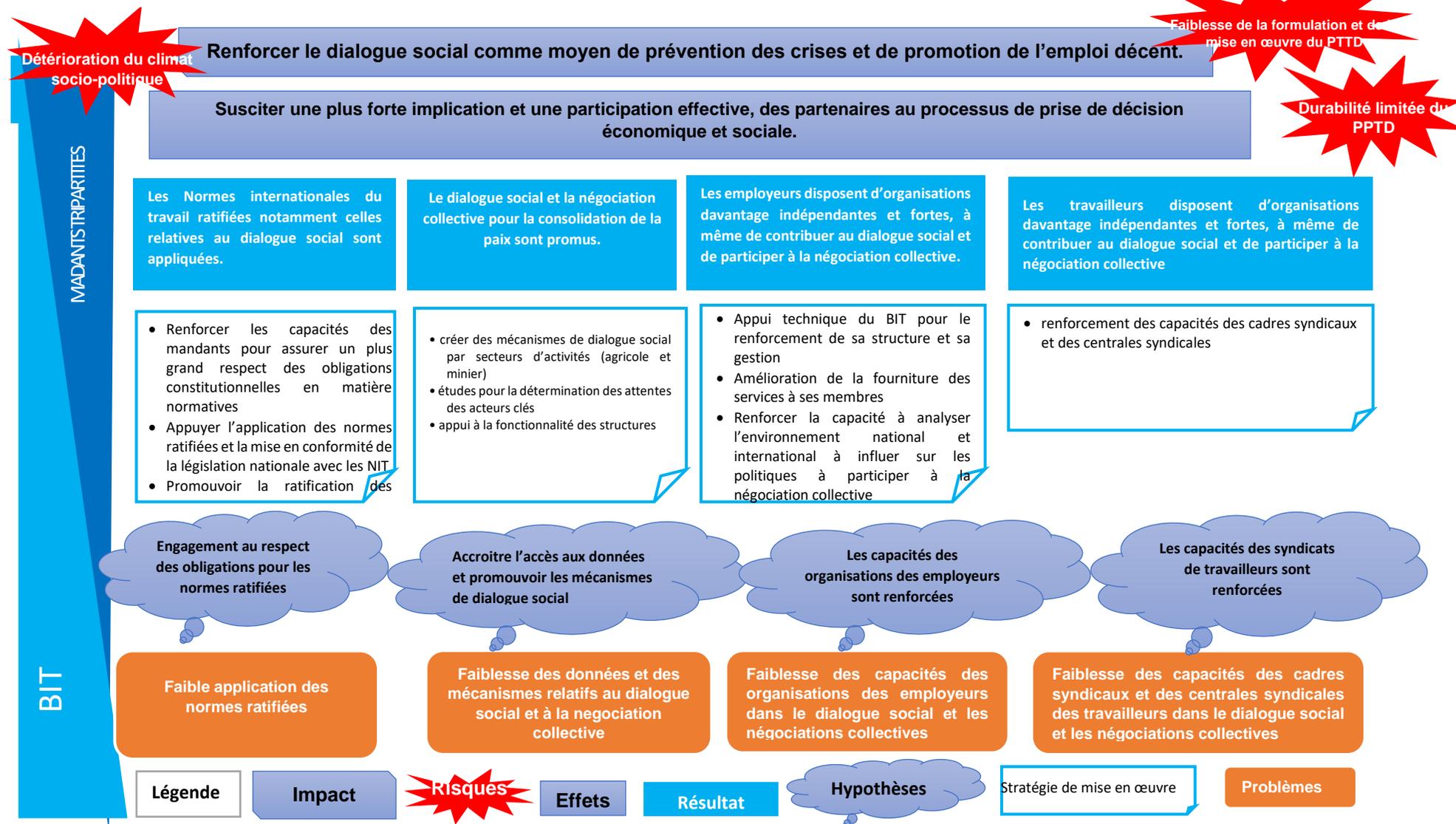
<ul style="list-style-type: none"> Poursuite des allocations de ressources aux collectivités locales Renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes Fourniture par l'état des services 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement du gouvernement dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une feuille de route pour le développement de la formation professionnelle des jeunes demandeurs d'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement des capacités des mandants tripartites pour leur permettre d'élaborer le Plan d'Action National de lutte contre les pires formes de travail des enfants et de le mettre en œuvre dans les 	<ul style="list-style-type: none"> Développement du système de protection sociale à la fois, par le renforcement des structures en place et, par l'extension de la couverture Accompagnement du Gouvernement dans le renforcement des 	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation des mandants tripartites pour l'adoption d'un programme national de lutte contre le VIH/SIDA en milieu de travail et renforcement de leurs capacités pour sa mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Appui des mandants dans les différentes étapes de formulation de la PNE et promotion, notamment par le renforcement des capacités, la mise en œuvre de son plan d'action, tout en mettant 	<ul style="list-style-type: none"> Adoption d'un document de SIMT comme cadre de référence des initiatives à mener dans ce domaine Réalisation d'une enquête nationale permettant d'éclairer la problématique du secteur informel 	<ul style="list-style-type: none"> Alléger et assouplir les obligations fiscales des PME et TPE en vue de limiter le ralentissement de l'activité économique
--	---	--	---	---	---	---	---



BIT



Théorie du changement de l'axe prioritaire 2 : Renforcement du dialogue social comme moyen de prévention des crises et de promotion de l'emploi décent



Annexe 3 : Liste des principaux documents consultés dans le cadre de la revue finale

I. Documents programmatiques et le cadre de résultats complet du PPTD (2016-2019) :
1. Programme Pays de Promotion du Travail Décent en Guinée, 2016–2019 ;
2. Articulation des activités du PPTD au Plan de riposte économique à la crise sanitaire COVID-19, novembre 2020.
3. PIR (2018-2019) du PPTD
II. Documents de politiques, programmes, stratégiques et études en Guinée :
1. Plan National de Développement Economique et Social (PNDES) 2016-2020 ;
2. Programme National de Réintégration Socio-économique (PNRSE) 2014-2019
3. Programme d'Appuis à la Réforme du Système de Sécurité (PARSS) 2015-2019
4. Rapport sur le Développement Humain, 2020 ;
5. Enquête Nationale sur l'Emploi et le Secteur Informel en Guinée (ENESIG 2018/2019) ;
6. Enquête Démographique et de Santé (EDS, 2018) ;
7. Recensement Général de la Population et de l'Habitation (RGPH3, 2014) ;
8. Multiple Indicator Cluster Survey Enquête par grappes à indicateurs multiples (MICS, 2016) ;
9. Etude sur l'analyse situationnelle de l'emploi en Guinée, validée en mai 2018 (en attente de mise à disposition) ;
10. Etude sur l'identification des secteurs à fort potentiel de création d'emplois à partir de l'analyse des échanges intersectoriels, validée en 2018 (en attente de mise à disposition) ;
11. Etude sur le lien de causalité entre l'éducation, les choix en matière de fécondité et la participation des femmes au marché du travail à l'aide d'enquêtes démographiques et de santé (en attente de mise à disposition) ;
12. Politique Nationale de l'Emploi (PNE) adopté le 15 octobre 2019 (en attente de mise à disposition) ;
13. Stratégie Nationale de Développement et de Modernisation du Système d'administration du travail (en attente de mise à disposition) ;
14. Stratégie Nationale de Dynamisation et de Renforcement du Dialogue Social (en attente de mise à disposition) ;
15. Feuille de route tripartite (Gouvernement, les centrales syndicales de travailleurs et les organisations patronales) sur la trêve sociale et le pacte social adoptée le 14 septembre 2018 avec le soutien du BIT(en attente de mise à disposition) ;
16. Plan Stratégique du Conseil National du Patronat (CNP)-Guinée (en attente de mise à disposition) ;
17. Etude sur l'état des lieux du dialogue social (en attente de mise à disposition) ;
18. Etude diagnostique institutionnel de l'administration du travail, de l'emploi et de l'emploi des jeunes en Guinée
III. Documents des partenaires stratégiques au programme :
1. Bilan Commun de Pays (BCP), République de Guinée, 2016 ;
2. Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF, 2018-2022) ;
3. Résultats du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement par domaine (UNDAF, 2018-2022) ;
4. Atelier de planification stratégique du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF, 2018-2022), Note Conceptuelle ;
5. Business Continuity Planning-Abridged template for RCOs, 2020 ;
6. Analyse Commune Pays, République de Guinée, 2020 ;
7. Analyse préliminaire multisectorielle de l'impact socioéconomique du COVID-19 en Guinée (Plan d'appui du SNU à la Résilience et au Relèvement Socio-économique), 2020 ;
8. COVID-19, Plan opérationnel conjoint de Préparation et de Réponse du Système des Nations-Unis (SNU) en Guinée, 2020.
IV. Documents divers d'autre types utiles à l'évaluation :
1. Checklist 4.8 writing the inception report wcms_746817.pdf (ilo.org)

Annexe 4 : Liste des parties prenantes rencontrées par entité et type de parties prenantes

Parties prenantes	Entités	Identité des personnes rencontrées	Genre
OIT (3)	Bureau Pays, Guinée	Amadou SAKHO	Masculin
	Bureau régional	Na Pahimi BAIZEBBE	Masculin
	Dakar	Hervé SEA, Spécialiste des activités pour les travailleurs – ACTRAV	Masculin
Agences et institutions nationales (8)	Agence Nationale de Financement des Collectivités (ANAFIC)	Dr Laye CAMARA, Directeur des opérations	Masculin
	Agence Guinée pour la Promotion de l'Emploi (AGUIPE)	▪ Haribot MOHAMED, Directeur Général de l'AGUIPE	Masculin
		▪ SOUARE, Directeur Adjoint de de l'AGUIPE	Masculin
		▪ Cissé MADAMOU, Chef du département de la Promotion de l'emploi	Masculin
	Observatoire National du Travail et de l'Emploi (ONTE)	▪ Ibrahima Sory Keita, Directeur de l'ONTE	Masculin
		▪ Mamy ZAORO, Directeur Adjoint de l'ONTE.	Masculin
	Agence Générale d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public pour l'Emploi (AGETIPE)	Aïssatou Baldé, chargée de projets Progress consulting & partners	Féminin
	Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS)	Des entretiens informels ont été menés, toutefois la désignation des points focaux formels n'ayant encore aboutie des noms ne peuvent être mentionnés encore	
Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS)			
Institut National de la Statistique (INS)	Saliou BARRY, Sous-directeur BDS	Masculin	
Organisations internationales du SNU (2)	PNUD	Youssouf (Bagadadjika) Dioubaté	Masculin
	UNICEF	Mamadouba Bangoura, M&E specialist	Masculin
Organisation des Employeurs/Patronale (1)	Patronat Unifié	Des entretiens informels ont été menés, toutefois la désignation des points focaux formels n'ayant encore aboutie des noms ne peuvent être mentionnés encore	1 Masculin
Organisations Syndicales/des Travailleurs (2)	Confédération Nationale des Travailleurs de Guinée (CNTG)		2 Masculins

	Union Syndicale des Travailleurs de Guinée (USTG)		
Administrations centrales des Ministères (5)	Ministère du Travail et de la Fonction Publique	▪ Julien Yombouno, Ministre	Masculin
		▪ Aboubacar KOUROUMA, Secrétaire Général	Masculin
		▪ Nansira Sanguiana CAMARA, Conseillère chargée du Travail, de l'Emploi et des Lois Sociales	Féminin
		▪ Elhadji Mamadou Aliou Diallo, Inspecteur Général du Travail	Masculin
		▪ Aly Badara KEITA, Directeur National du Travail, de l'Emploi et des Lois Sociales	Masculin

Annexe 5 : Tableau de renseignements des Produits attendus par axe prioritaire du PPTD Guinée selon les réalisations

Axe prioritaire n°1 : « Promouvoir l'emploi décent pour les jeunes, les femmes dans les secteurs porteurs, notamment l'Agriculture, les Mines et les BTP »					
Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Performances	Rating		
			E	M	N
<p>Réalisation 1.1 : Des opportunités d'emplois, de revenus et de formation professionnelle sont créées pour les jeunes, les femmes et les personnes vivant avec un handicap, des collectivités locales par des investissements en infrastructures et le développement de MPME durables</p> <p>Niveau de performance d'ensemble de la Réalisation 1.1 : MOYEN</p>	<p>Produits 1.1.1 : Les capacités des communes sont renforcées pour la réalisation des investissements à caractère communautaire servant de levier pour la création et la promotion de l'emploi et la protection sociale pour les personnes vulnérables ou à risque ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANAFIC a le Projet d'Appui à l'Agence Nationale de Financement des Collectivités Locales (PANAFIC), financé par l'AFD à hauteur de 10 millions d'euros à travers le Contrat Désendettement Développement (C2D) en synergie avec la Banque Mondiale (BM), par sa composante Financement des investissements des collectivités locales aura permis des résultats encourageant en faveur de la création et la promotion de l'emploi et la protection sociale pour les personnes vulnérables ou à risque 			
	<p>Produit 1.1.2 : Les jeunes femmes et hommes ont suivi des cours d'apprentissage leur permettant d'accéder à des métiers dans les secteurs porteurs, notamment dans le BTP</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appuie du programme d'appui à l'intégration socio-économique des jeunes (INTEGRA), financé par l'Union européenne depuis 2018 dans la réalisation de son parcours d'intégration à travers le volet construction et gestion durable des infrastructures et dans la réalisation des chantiers-écoles ; ▪ Mise en œuvre de pas moins de 15 projet comme celui relatif à « Booster les Compétences pour l'Employabilité des Jeunes en Guinée » mis en œuvre en 2015 et 2020 d'un coût global de 20 millions USD ou à l'image de quelques 14 autres programmes et politiques publics mis en évidence par la Banque Mondiale couvrant les différents secteurs d'activités économiques (secteurs ruraux, mines, BTP) et différents domaines d'intégration socioéconomique pertinents (lutte contre la migration irrégulière, réduction de la pauvreté, promotion du genre, citoyenneté et prévention des conflits). 			

	Produit 1.1.3 : Les capacités institutionnelles des organisations professionnelles, des agences nationales et partenaires sociaux du secteur BTP et les capacités techniques des PME sont renforcées afin qu'ils accèdent aux marchés des travaux publics	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement de plus en plus fonctionnel au renforcement des capacités institutionnelles des organisations professionnelles, des agences nationales (AGETIPE, AGUIPE, ANAFIC) dans le secteur BTP et les capacités techniques des PME 			
	Produit 1.1.4 : Des stratégies favorables à l'insertion des jeunes femmes et hommes par le développement de moyennes et petites entreprises durables sont élaborées et le plaidoyer est fait pour leur mise en œuvre y compris dans les créneaux porteurs en milieu urbain et rural	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre de pas moins de 15 projet comme celui relatif à « Booster les Compétences pour l'Employabilité des Jeunes en Guinée » mis en œuvre en 2015 et 2020 d'un coût global de 20 millions USD ou à l'image de quelques 14 autres programmes et politiques publics mis en évidence par la Banque Mondiale couvrant les différents secteurs d'activités économiques (secteurs ruraux, mines, BTP) et différents domaines d'intégration socioéconomique pertinents (lutte contre la migration irrégulière, réduction de la pauvreté, promotion du genre, citoyenneté et prévention des conflits). 			
Réalisation 1.2 : Le dispositif de formation professionnelle est renforcé et fonctionnel Niveau de performance d'ensemble de la Réalisation 1.2 : ELEVE	Produit 1.2.1 : Les effectifs des enseignants des centres de formations professionnelles sont renforcés	<ul style="list-style-type: none"> Une augmentation de 70,2% à 73,0% de la proportion du personnel enseignant dans l'ensemble du personnel entre 2012/2013 et 2018/2019 			
	Produit 1.2.2 : Les centres de formations professionnelles sont équipés en vue de renforcer leur fonctionnalité	<ul style="list-style-type: none"> L'environnement institutionnel a été enrichi de structures nouvelles majeures, dédiées au renforcement et à la fonctionnalité de la formation professionnelle en Guinée même si ces nouvelles structures ne couvrent pas toute la demande nécessaire pour couvrir l'étendue du territoire 			
	Produit 1.2.3 : Les capacités des formateurs des centres de formations professionnelles sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement des capacités institutionnelles des organisations professionnelles, des agences nationales (AGETIPE, AGUIPE, ANAFIC) ayant permis celui des formateurs des centres de formations professionnelles par la mise en œuvre d'appui au secteur de l'enseignement 			
	Produit 1.2.4 : Des mécanismes et outils sont élaborés et mis à disposition et des activités menées en vue de renforcer le partenariat entre les Centres de Formation Professionnelle et les milieux socioprofessionnels	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement des capacités institutionnelles des organisations professionnelles, des agences nationales (AGETIPE, AGUIPE, ANAFIC) dans le secteur BTP et les capacités techniques des 			

		PMEs ayant été bénéfique au renforcement du partenariat entre les Centres de Formation Professionnelle et les milieux socioprofessionnels			
	Produit 1.2.5 : Des programmes d'apprentissage, notamment dans le métier d'artisanat sont élaborés et soumis pour adoption	<ul style="list-style-type: none"> Non réalisé 			
	Produit 1.2.6 : Des curricula révisés de formation professionnelle intégrant la culture d'entreprise sont élaborés en vue d'améliorer les possibilités d'insertion des jeunes et l'auto-emploi.	<ul style="list-style-type: none"> Des curricula révisés de formation professionnelle relatifs à l'amélioration des possibilités d'insertion des jeunes et l'auto-emploi existent et sont mis en œuvre 			
Réalisation 1.3 : Les mandants tripartites prennent des mesures de lutte contre le travail des enfants en ciblant les pires formes Niveau de performance d'ensemble de la Réalisation 1.3 : MOYEN	Produit 1.3.1 : Un plan d'action pour l'élimination des pires formes de travail des enfants est élaboré et soumis à l'adoption	<ul style="list-style-type: none"> Non disponible 			
	Produit 1.3.2 : Une liste des travaux dangereux interdits aux enfants est élaborée et adoptée	<ul style="list-style-type: none"> Non disponible 			
	Produit 1.3.3 : Des enquêtes et des études visant à améliorer la base des connaissances sur les pires formes de travail des enfants sont réalisées	<ul style="list-style-type: none"> MICS 2016 et EDS 2018 ONT permis à améliorer la base des connaissances sur les pires formes de travail des enfants 			
	Produit 1.3.4 : Les capacités des mandants dans la lutte contre le travail des enfants sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> Des initiatives dans ce sens ont trop peu été mises en œuvre 			
Réalisation 1.4 : La protection sociale est renforcée et étendue Niveau de performance d'ensemble de la Réalisation 1.4 : MOYENNE	Produit 1.4.1 : Les capacités des mécanismes d'assurance sociale notamment l'INAMO et la CNSS sont renforcés	<ul style="list-style-type: none"> Des études actuarielles de l'INAMO et la CNSS ont permis la prise en compte du renforcement des mécanismes d'assurance sociale 			
	Produit 1.4.2 : Un programme d'extension de la couverture de la protection sociale pour la couverture des travailleurs de l'économie informelle est élaboré	<ul style="list-style-type: none"> Jusqu'à seule 3% de la population active possède une couverture de protection sociale ; 			
	Produit 1.4.3 : Les connaissances et capacités des cadres des ministères techniques, des partenaires sociaux et autres parties prenantes en matière de protection sociale sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de renforcement de capacités ont été fait dans le sens du renforcement des connaissances et capacités des cadres des ministères techniques, des partenaires sociaux et autres parties prenantes en matière de protection sociale 			
Réalisation 1.5 : Des programmes et politiques de lutte contre le VIH et le sida en milieu de travail, sont développés et mis en œuvre par les mandants tripartites. Niveau de performance d'ensemble de la Réalisation 1.5 : NE PEUT SE PRONONCER	Produits 1.5.1 : Les travailleurs formels des zones minières, les migrants, les acteurs de l'économie informelle et les orpailleurs traditionnels, renforcés aux activités de prévention intégrant les questions de genre	<ul style="list-style-type: none"> Non disponible 			
	Produit 1.5.2 : Des plaidoyers sur la stigmatisation et la discrimination prônées parmi les principes de la R n°200, envers les travailleuses et des travailleurs, leurs familles et les personnes à leur charge, effectuées	<ul style="list-style-type: none"> Non disponible 			
	Produit 1.5.3 : Les partenaires sociaux (SG syndicaux et points focaux, DRH et responsables cellules VIH) formés à la prévention de la transmission du VIH et des IST	<ul style="list-style-type: none"> Non disponible 			

FAUTE DE DONNEES DISPONIBLES	Produit 1.5.4 : Les capacités d'intervention des inspecteurs du travail, contrôleurs, magistrats du travail et de parquet, renforcées	▪ Non disponible			
	Produit 1.5.5: Des programmes d'accompagnement à l'Esprit d'Entreprise et la production de biens de services à la réduction de la vulnérabilité des travailleurs et travailleuses des zones défavorisées à forte prévalence à l'infection à VIH, formulés et le plaidoyer effectué pour la mise en œuvre	▪ Non disponible			
Réalisation 1.6 : La politique nationale de l'emploi est formulée, adoptée et assortie d'un plan d'action opérationnel (PAO) Niveau de performance d'ensemble de la Réalisation 1.6 : MOYEN	Produit 1.6.1 : Un document de politique nationale de l'emploi est élaboré, validé et soumis pour adoption	▪ Le processus d'adoption du document de la politique nationale d'emploi est en cours			
	Produit 1.6.2 : Un document portant plan d'action opérationnel de la politique nationale de l'emploi est élaboré, validé et soumis pour adoption	▪ Le processus d'adoption du document de plan d'action opérationnel de la politique nationale d'emploi est en cours			
	Produit 1.6.3 : Un document de politique emploi jeune est élaboré, validé et soumis pour adoption	▪ Des prémices d'obtention d'un document de politique nationale d'emploi jeune sont lancés sur la base de celui de la politique nationale d'emploi			
Réalisation 1.7 : L'efficacité du système d'information sur le marché du travail en Guinée est améliorée Niveau de performance d'ensemble de la Réalisation 1.7 : ELEVE	Produit 1.7.1 : Le Département de l'observatoire de l'emploi et des métiers est restructuré et renforcé	▪ Le Département de l'observatoire de l'emploi et des métiers est restructuré et a donné lieu à la création d'un Observation National du Travail de l'emploi (ONTE)			
	Produit 1.7.2 : Un profil pays de travail décent de la Guinée est élaboré	▪ Le profil pays de travail décent de la Guinée existe			
	Produit 1.7.3 : Un document de projet de renforcement du SIMT en Guinée est formulé et validé	▪ Non disponible			
	Produit 1.7.4 : Une enquête nationale de référence sur l'emploi et le secteur informel (ENRE-SI) et une enquête nationale emploi auprès des ménages sont réalisées	▪ L'ENESIG-2018/2019 a été réalisé			
Réalisation 1.8 : Des mesures et programmes de résilience sont développés et mis en œuvre par les mandants tripartites, afin que les agents économiques aient durablement la capacité de faire face aux chocs des pandémies dans le futur, en milieu de travail Niveau de performance d'ensemble de la Réalisation 1.8 : NE PEUT SE PRONONCER	Produit 1.8.1 : Des mesures générales d'allègement et d'assouplissement des obligations fiscales pour l'ensemble des entreprises sont renforcé	▪ Non disponible			
	Produit 1.8.2 : Réalisation un plaidoyer auprès des autorités de l'administration économique et financière destiné à soulager les secteurs les plus affectés pour préserver l'emploi	▪ Non disponible			
	Produit 1.8.3 : Les agents économiques sont durablement en capacité de faire face aux chocs des pandémies dans le futur	▪ Non disponible			

FAUTE DE DONNEES DISPONIBLES					
Axe prioritaire n°2 : « Renforcer le dialogue social comme moyen de prévention des crises et de promotion de l'emploi décent ».					
Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Performances	Rating		
<p>Réalisation 2.1 : Les Normes Internationales du Travail (NIT) ratifiées notamment celles relatives au dialogue social sont appliquées.</p> <p>Niveau de performance d'ensemble de la Réalisation 2.1 : MOYEN</p>	<p>Produit 2.1.1 : Les capacités des mandants sont renforcées et le plaidoyer est fait en vue du respect des obligations constitutionnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les capacités des mandants ont été renforcées et le plaidoyer est fait en vue du respect des obligations constitutionnelles : <ul style="list-style-type: none"> - Le BIT a appuyé à l'organisation d'un atelier de renforcement des capacités de cinq jours en mars 2019 avec les mandants (40 participants) selon le guide du BIT sur l'élaboration de politiques nationales de l'emploi ; - Le BIT a aussi organisé un atelier de renforcement des capacités des mandants en juin 2019 qui a regroupé 33 personnes dont 14 femmes, sur l'utilisation de l'analyse input-output pour identifier les secteurs générateurs d'emplois et la présentation des résultats devant déboucher à la formulation de la PNE ; - Le BIT a contribué à la mise en place de la stratégie à travers une étude diagnostique du système d'administration du travail commanditée en juillet 2019 et à travers l'animation technique de la session d'adoption de la stratégie et de planification des activités en octobre 2019. La session d'adoption a connu la participation de 35 personnes représentants les employeurs, les travailleurs et les pouvoirs publics. - Le BIT a contribué à la mise en place de la stratégie à travers une étude sur l'état des lieux du dialogue social commandité entre juillet et Aout 2019 et à travers également l'animation technique de la session d'adoption de la stratégie et de planification des activités de renforcement du dialogue social au profit des mandants tripartites, en octobre 2019. - le BIT a renforcé les capacités des acteurs tripartites sur les conditions et la démarche méthodologique de mise en place d'une trêve sociale ou d'un pacte à travers quinze réunions de concertation tenues entre le 10 et le 15 septembre 2018. 			

	Produit 2.1.2 : Des propositions de révision de la législation nationale sont formulées en vue de la mise en conformité avec les normes internationales du travail ratifiées, et le plaidoyer est fait pour leur adoption	<ul style="list-style-type: none"> Des propositions de révision de la législation nationale sont formulées à travers le CNDS mais en attente d'adoption 			
Réalisation 2.2 : Le dialogue social et la négociation collective pour la consolidation de la paix sont promus. Niveau de performance d'ensemble de la Réalisation 2.2 : MOYEN	Produit 2.2.1 : Les textes et les outils nécessaires pour la création d'un mécanisme fonctionnel de dialogue social, sensibles à l'égalité et la non-discrimination, sont élaborés et le plaidoyer est fait pour l'adoption et la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> le CNDS a été mis sur pied 			
	Produit 2.2.2 : Les capacités des mandants sont renforcées et des outils développés en vue d'une meilleure pratique et la promotion de la négociation collective et d'un tripartisme engagé	<ul style="list-style-type: none"> Le BIT a renforcé les capacités des acteurs tripartites sur les conditions et la démarche méthodologique de mise en place d'une trêve sociale ou d'un pacte à travers quinze réunions de concertation tenues entre le 10 et le 15 septembre 2018 ; Le BIT a contribué à la mise en place de la stratégie à travers une étude sur l'état des lieux du dialogue social commandité entre juillet et Aout 2019 et à travers également l'animation technique de la session d'adoption de la stratégie et de planification des activités de renforcement du dialogue social au profit des mandants tripartites, en octobre 2019. 			
	Produit 2.2.3 : Le système d'administration et d'inspection du travail est modernisé et renforcé	<ul style="list-style-type: none"> Le système d'administration et d'inspection du travail est renforcé à la suite des actions du BIT 			
Réalisation 2.3 : Les employeurs disposent d'organisations davantage indépendantes et fortes, à même de contribuer au dialogue social et de participer à la négociation collective. Niveau de performance d'ensemble de la Réalisation 2.3 : MOYEN	Produit 2.3.1 : Les capacités institutionnelles des Organisations d'Employeurs (OE) de Guinée sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> Les capacités institutionnelles des Organisations d'Employeurs ont été renforcées : <ul style="list-style-type: none"> - Le BIT a appuyé à l'organisation d'un atelier de renforcement des capacités de cinq jours en mars 2019 avec les mandants (40 participants) selon le guide du BIT sur l'élaboration de politiques nationales de l'emploi ; - Le BIT a aussi organisé un atelier de renforcement des capacités des mandants en juin 2019 qui a regroupé 33 personnes dont 14 femmes, sur l'utilisation de l'analyse input-output pour identifier les secteurs générateurs d'emplois et la présentation des résultats devant déboucher à la formulation de la PNE ; - Le BIT a contribué à la mise en place de la stratégie à travers une étude diagnostique du système d'administration du travail commanditée en juillet 2019 et à travers l'animation technique de la 			

		<p>session d'adoption de la stratégie et de planification des activités en octobre 2019. La session d'adoption a connu la participation de 35 personnes représentant les employeurs, les travailleurs et les pouvoirs publics.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le BIT a contribué à la mise en place de la stratégie à travers une étude sur l'état des lieux du dialogue social commandité entre juillet et Aout 2019 et à travers également l'animation technique de la session d'adoption de la stratégie et de planification des activités de renforcement du dialogue social au profit des mandants tripartites, en octobre 2019. - le BIT a renforcé les capacités des acteurs tripartites sur les conditions et la démarche méthodologique de mise en place d'une trêve sociale ou d'un pacte à travers quinze réunions de concertation tenues entre le 10 et le 15 septembre 2018. 		
	Produit 2.3.2 : L'offre de services des OE de Guinée est améliorée pour mieux répondre aux besoins de ses membres	<ul style="list-style-type: none"> - Le BIT a contribué à la mise en place de la stratégie à travers une étude sur l'état des lieux du dialogue social commandité entre juillet et Aout 2019 et à travers également l'animation technique de la session d'adoption de la stratégie et de planification des activités de renforcement du dialogue social au profit des mandants tripartites, en octobre 2019. - le BIT a renforcé les capacités des acteurs tripartites sur les conditions et la démarche méthodologique de mise en place d'une trêve sociale ou d'un pacte à travers quinze réunions de concertation tenues entre le 10 et le 15 septembre 2018. 		
	Produit 2.3.3 : Les compétences des employeurs sont renforcées pour mieux participer aux processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi des politiques et programmes économiques et sociaux	<ul style="list-style-type: none"> - Le BIT a appuyé à l'organisation d'un atelier de renforcement des capacités de cinq jours en mars 2019 avec les mandants (40 participants) selon le guide du BIT sur l'élaboration de politiques nationales de l'emploi ; - Le BIT a aussi organisé un atelier de renforcement des capacités des mandants en juin 2019 qui a regroupé 33 personnes dont 14 femmes, sur l'utilisation de l'analyse input-output pour identifier les secteurs générateurs d'emplois et la présentation des résultats devant déboucher à la formulation de la PNE ; 		
	Produit 2.3.4 : Les employeurs sont mieux outillés en matière de négociation collective	<ul style="list-style-type: none"> - Le BIT a contribué à la mise en place de la stratégie à travers une étude sur l'état des lieux du 		

		dialogue social commandité entre juillet et Aout 2019 et à travers également l'animation technique de la session d'adoption de la stratégie et de planification des activités de renforcement du dialogue social au profit des mandants tripartites, en octobre 2019. - le BIT a renforcé les capacités des acteurs tripartites sur les conditions et la démarche méthodologique de mise en place d'une trêve sociale ou d'un pacte à travers quinze réunions de concertation tenues entre le 10 et le 15 septembre 2018.			
Réalisation 2.4 : Les travailleurs disposent d'organisations davantage indépendantes et fortes, à même de contribuer au dialogue social et de participer à la négociation collective. Niveau de performance d'ensemble de la Réalisation 2.2 : MOYEN	Produit 2.4.1 : Des mécanismes et outils sont élaborés et les capacités renforcées en vue du renforcement de l'unité d'action syndicale pour la promotion du travail décent	L'unité d'action syndicale pour la promotion du travail décent reste encore peu promu			
	Produit 2.4.2 : Les compétences des OT sont renforcées pour mieux participer aux processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi des politiques et programmes économiques et sociaux	- Le BIT a appuyé à l'organisation d'un atelier de renforcement des capacités de cinq jours en mars 2019 avec les mandants (40 participants) selon le guide du BIT sur l'élaboration de politiques nationales de l'emploi ; - Le BIT a aussi organisé un atelier de renforcement des capacités des mandants en juin 2019 qui a regroupé 33 personnes dont 14 femmes, sur l'utilisation de l'analyse input-output pour identifier les secteurs générateurs d'emplois et la présentation des résultats devant déboucher à la formulation de la PNE.			
	Produit 2.4.3 : Les capacités des cadres syndicaux sont renforcées en matière de dialogue social et de négociations collectives	- Le BIT a contribué à la mise en place de la stratégie à travers une étude sur l'état des lieux du dialogue social commandité entre juillet et Aout 2019 et à travers également l'animation technique de la session d'adoption de la stratégie et de planification des activités de renforcement du dialogue social au profit des mandants tripartites, en octobre 2019. - le BIT a renforcé les capacités des acteurs tripartites sur les conditions et la démarche méthodologique de mise en place d'une trêve sociale ou d'un pacte à travers quinze réunions de concertation tenues entre le 10 et le 15 septembre 2018.			

Annexe 6 : Tableau de renseignement des indicateurs attachés aux résultats attendus du PPTD (2016-2019)

Axe prioritaire n°1 : « Promouvoir l'emploi décent pour les jeunes, les femmes dans les secteurs porteurs, notamment l'Agriculture, les Mines et les BTP »					
Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Performances/Commentaires	Rating ²⁶		
			E	M	N
Réalisation 1.1 : Des opportunités d'emplois, de revenus et de formation professionnelle sont créées pour les jeunes, les femmes et les personnes vivant avec un handicap, des collectivités locales par des investissements en infrastructures et le développement de MPME durables	Indicateur 1.1.1 : Nombre de communes utilisant les investissements dans les infrastructures et équipements communautaires comme levier de création d'emploi pour les personnes vulnérables ou à risque				
	Indicateur 1.1.2 : Nombre de jeunes, désagrégé par sexe, ayant suivi avec succès des cours d'apprentissage leur permettant d'accéder à des métiers dans les secteurs porteurs, notamment dans les grands chantiers de BTP et les Mines				
	Indicateur 1.1.3 : Nombre de réunions annuelles regroupant les organisations professionnelles, les partenaires sociaux du secteur du BTP et le Gouvernement tenues sur un accord leur permettant d'accéder aux marchés publics				
Réalisation 1.2 : Le dispositif de formation professionnelle est renforcé et fonctionnel	Indicateur 1.2.1 : Existence d'un plan de développement de la formation professionnelle validé				
	Indicateur 1.2.2 : Nombre de structures de formation professionnelle créée par an				
	Indicateur 1.2.3 : Pourcentage des jeunes ciblés, désagrégé par sexe, ayant suivi avec succès des cours d'apprentissage dans les secteurs porteurs (mines et BTP)				
Réalisation 1.3 : Les mandants tripartites prennent des mesures de lutte contre le travail des enfants en ciblant les pires formes	Indicateur 1.3.1 : Plan d'Action National de lutte contre les pires formes de travail des enfants formulé et validé d'ici 2016				
	Indicateur 1.3.2 : Liste des travaux dangereux interdits aux enfants, élaborée, validée et adoptée				
	Indicateur 1.3.3 : Nombre d'initiatives de renforcement des capacités des mandants tripartites pour lutter contre le travail des enfants				
Réalisation 1.4 : La protection sociale est renforcée et étendue	Indicateur 1.4.1 : Rapport d'étude actuarielle				
	Indicateur 1.4.2 : Nombre d'outils et procédures élaborés pour le fonctionnement de l'ICAMO				
	Indicateur 1.4.3 : Document de programme pour l'extension de la protection sociale aux travailleurs de l'économie informelle				
	Indicateur 1.4.4 : Nombre de personnes ayant bénéficié de renforcement des capacités				
Réalisation 1.5 : Des programmes et politiques de lutte contre le VIH et le	Indicateur 1.5.1 : Un programme consolidé de lutte contre le VIH/SIDA en milieu de travail, sensible au genre, formulé et validé avec des déclinaisons sectorielles				

²⁶ Niveaux de performance non décidables compte tenu du fait que les indicateurs n'ont ni situation de référence ni cible, qui permettraient de mesurer l'effort que représente chaque réalisation.

sida en milieu de travail, sont développés et mis en œuvre par les mandants tripartites.	1.5.2 : Nombre d'entreprises ayant mis en œuvre des mesures spécifiques de lutte contre le VIH/SIDA en milieu de travail				
	Indicateur 1.5.3 : Nombre de rapports de mise en œuvre du programme				
Réalisation 1.6 : La politique nationale de l'emploi est formulée, adoptée et assortie d'un plan d'action opérationnel (PAO)	Indicateur 1.6.1 : Adoption d'un nouveau document cadre de la PNE, tenant compte des recommandations de l'évaluation de la PNE précédente et assorti d'un PAO ;				
	Indicateur 1.6.2 : Adoption du document cadre de Programme Emploi jeune.				
Réalisation 1.7 : L'efficacité du système d'information sur le marché du travail en Guinée est améliorée					
Réalisation 1.8 : Des mesures et programmes de résilience sont développés et mis en œuvre par les mandants tripartites, afin que les agents économiques aient durablement la capacité de faire face aux chocs des pandémies dans le futur, en milieu de travail	Indicateur 1.8.1 : Taux de baisse des taxes et impôts versés par les entreprises				
	Indicateur 1.8.2 : Taux d'emploi dans les petites et moyennes entreprises (PME) et les très petites entreprises (TPE)				
	Indicateur 1.8.3 : Proportion des entreprises disposant d'un plan de prévention à moyen terme capable de faire face aux chocs des pandémies dans le futur.				
Axe prioritaire n°2 : « Renforcer le dialogue social comme moyen de prévention des crises et de promotion de l'emploi décent ».					
Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Performances	Rating		
			E	M	N
Réalisation 2.1 : Les Normes Internationales du Travail (NIT) ratifiées notamment celles relatives au dialogue social sont appliquées.	Indicateur 2.1.1 : Les commentaires positifs de la CEACR sur le respect par la Guinée de ses obligations constitutionnelles sont enregistrés et consignés dans un document de référence ;				
	Indicateur 2.1.2 : Nombre de rapports soumis à la CEACR ;				
	Indicateur 2.1.3 : Accord de partenariat signé et opérationnel entre les mandants et une grande Ecole de formation des cadres de l'administration pour l'enseignement et la vulgarisation des NIT				
	Indicateur 2.1.4. Nombre de mandants formés sur les Normes Internationales du Travail				
Réalisation 2.2 : Le dialogue social et la négociation collective pour la consolidation de la paix sont promus.	Indicateur 2.2.1 : Actes gouvernementaux pris pour la création et la mise en place effective d'un mécanisme de dialogue social au niveau national et sectoriel				
	Indicateur 2.2.2 : Actes, chartes, trêves ou autres actes signés par les acteurs tripartites				
	Indicateur 2.2.3 : Nombre d'outils et de mécanismes développés et d'activités de renforcement réalisées par les services du système d'administration du travail en vue d'un meilleur service aux usagers				

	Indicateur 2.2.4 : Des engagements sont pris sous forme de protocole d'accord pour la mise en place d'un mécanisme de la résolution des conflits du travail				
Réalisation 2.3 : Les employeurs disposent d'organisations davantage indépendantes et fortes, à même de contribuer au dialogue social et de participer à la négociation collective.	Indicateur 2.3.1 : Plan stratégique disponible et membres du staff des Organisation patronales de Guinée formés en vue de sa mise en œuvre				
	Indicateur 2.3.2 : Nombre de services nouveaux développés par les OE pour répondre aux besoins des membres				
	Indicateur 2.3.3 : Des commentaires et suggestions pertinents et significatifs sont formulés par les OE et pris en compte dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques et programmes économiques et sociaux				
Réalisation 2.4 : Les travailleurs disposent d'organisations davantage indépendantes et fortes, à même de contribuer au dialogue social et de participer à la négociation collective.	Indicateur 2.4.1 : Des commentaires et suggestions pertinents et significatifs sont formulés par les OT et pris en compte dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques et programmes économiques et sociaux ;				
	Indicateur 2.4.2 : Un comité intersyndical de promotion du travail décent créé.				

Annexe 7 : Chronogramme de la revue finale

Delivrable et activités	MARS 2020	AVRIL 2020				MAI 2020			
		Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4
Etablissement et signature du contrat									
1. PHASE DE RAPPORT DE DEMARRAGE									
1.1 Revue documentaire									
1.2 Elaboration des outils de la revue comme partie du rapport de démarrage									
1.3 Soumission du draft de rapport de démarrage (Delivrable 1) : 04/04/2022									
1.4 Validation du rapport de démarrage : 30/04/2022									
2. PHASE DE COLLECTE DES DONNEES									
2.1 Entretien à distance avec le personnel du BIT (Bureau pays et Dakar), le coordinateur du Comité de pilotage et les points focaux nationaux désignés par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique									
2.2 Visite de terrain et réalisation des entretiens en mode présentiel avec les parties prenantes nationales /2022			08-15/05						
3. PHASE DE REDACTION DU RAPPORT D'EVALUATION									
3.1 Rédaction de la version préliminaire du rapport de la revue finale sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution									
3.2 Soumission du rapport préliminaire (Delivrable 2) : 30/05/2022									
3.3. Atelier de restitution des résultats préliminaires de la revue finale à déterminer									
3.3 Soumission du rapport final prenant en compte les commentaires des parties prenantes (Delivrable 3) : 30/06/2022									

Légende :

	Tâches à faire à distance
	Tâches à faire en présentiel en Guinée