



Organisation
internationale
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



Les mandats de l'OIT membres du G5 Sahel intègrent l'emploi et le travail décent dans leurs programmes d'investissements prioritaires pour consolider la paix et la résilience des populations

INFORMATIONS RAPIDES

Pays: Le Mali, le Níger et la Mauritanie

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur: Février 2024

Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL: Cliquez ici pour entrer la date

Type d'évaluation: Évaluation du CSBO

Horaire d'évaluation: Final

Mode d'évaluation: Indépendant

Bureau administratif: Bureau de l'OIT à Abidjan

Bureau technique: ILO Decent Work Teams Dakar, Bureau de l'OIT à Alger, Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique à Abidjan et DEVINVEST Geneva

Gestion d'évaluation: DESSERO Pacome

Nom(s) de l'évaluateur: Serge Eric Yakeu Djiam

Code du projet: SDA/18/01/RBS

Donateur(s) & budget: RBSA, USD 23,250.39

Mots clés: Emploi, travail décent

CONTEXTE	
Résumé du but, de la logique et de la structure du projet	<p>L'évaluation finale indépendante du projet "Les mandants de l'OIT membres du G5 Sahel intègrent l'emploi et le travail décent dans leurs programmes d'investissements prioritaires pour consolider la paix et la résilience des populations" a été commanditée par le Bureau International du Travail (BIT) du 21 juin au 30 septembre 2023. Le projet a contribué au Résultat 1 du Programme et Budget (P&B) de l'OIT pour la période 2018-2019 et précisément l'indicateur 1.4. Sa logique d'intervention a été alignée sur les politiques nationales du Niger et du Mali, les priorités des PPTD, BIT, G5 Sahel, l'UNSDCF des deux pays et des ODDs. Les parties prenantes au projet sont composées du BIT, le Secrétariat du G5 Sahel et des mandants tripartites (ministères sectoriels, Organisations d'employeurs et de travailleurs). Le coût du projet est de USD1,000,000 financé par le RBSA. Les bénéficiaires directs sont le Secrétariat du G5 Sahel, les ministères sectoriels et les bénéficiaires finaux (organisations des travailleurs et employeurs).</p>
Situation actuelle du projet	<p>Le projet RSBA-G5 sahel a été exécuté de mai 2019 à décembre 2022 avec une extension à mars 2023. Suite au retrait du Mali de l'alliance G5 sahel en 2021, les activités du projet ont connu une recentralisation des activités au Niger et en Mauritanie malgré l'impact de la COVID-19 durant la période 2020-2022. Le projet a été officiellement clôturé et l'évaluation finale a été commandité par le BIT bureau régional d'Abidjan. Cette évaluation permet d'apprécier la performance du projet tout en tirant des leçons, bonnes pratiques et recommandations utiles au développement des interventions futures.</p>
But, destinataire et portée de l'évaluation	<p>Cette évaluation avait pour objectif principal de faire une évaluation globale de tout le processus de conception et de mise en œuvre tout en examinant sa pertinence, sa cohérence, sa performance, son efficacité, son impact et sa durabilité, de proposer des recommandations et d'en tirer des leçons et bonnes pratiques pour orienter les prises de décisions lors de l'élaboration et la mise en œuvre des projets similaires. Elle couvre particulièrement les interventions mises en œuvre durant la période de 2019-2021. Les utilisateurs potentiels du rapport final sont les principales parties prenantes de sa conception et de sa mise en œuvre.</p>
Méthodologie de l'évaluation	<p>L'évaluation a été guidée par les normes et critères d'évaluation UNEG et le glossaire des termes clés de l'OCDE. L'emploi d'une approche participative avec des méthodes mixtes qualitatives et quantitatives a été mis à profit et la mission a été conduite en quatre étapes. La phase initiale a consisté en une revue documentaire précédée d'une rencontre préliminaire virtuel avec le gestionnaire de l'évaluation pour examiner les exigences de la mission ; et compléter les questions d'évaluation, lesquelles ont été mises à profit pour élaborer les outils de collecte des données primaires à partir d'une matrice d'évaluation. La phase de collecte des données s'est déroulée du 16 au 29 septembre 2023 à Niamey (Niger) et Nouakchott (Mauritanie). La méthode d'échantillonnage raisonnée a été utilisée pour choisir les personnes à interviewer suivant les rôles et responsabilités dans la conception et la mise en œuvre des activités du projet.</p>

► Bureau d'évaluation

Des entretiens semi-structurés individuels et de groupes ont été administrés aux parties prenantes pré-identifiées. Au total 29 personnes ont été consultées à travers des entretiens individuels et de groupes conduits en face-à-face et à distance pour les acteurs qui n'étaient pas disponibles. L'atelier de restitution des résultats préliminaires a fourni des compléments d'informations, et la triangulation des informations par sources, méthodes et vis-à-vis de la logique d'intervention, a permis d'obtenir des informations assez fiables et valides sur les résultats organisés par critères d'évaluation. La méthode de scoring par pourcentage (%) et l'échelle de "Likert" ont été utilisées pour déterminer le niveau de réalisation des indicateurs du projet. L'évaluation a été limitée par l'indisponibilité des parties prenantes du Mali et du temps limité accordé aux travaux de terrain lesquelles ont significativement réduit le champ des données primaires nécessaire pour renseigner sur la performance du projet particulièrement au Mali.

Résultats
principaux et
Conclusions

Pertinence stratégique et cohérence - Le projet RBSA-G5 Sahel est très pertinent et assez cohérent aux priorités nationales en matière de promotion du travail décent telles que le PDES2019-2024 (Niger), CREDD2019-2023, le PNFP et ONEF (Mali). Le projet est aussi cohérent et complémentaire des politiques et programmes régionaux (G5 Sahel), du BIT (R204 et R205), des UNSDCF des deux pays, et des ODDs. Cependant, la faible consultation des acteurs clés durant les phases de conception et de mise en œuvre ont limité l'appropriation des concepts et son approche d'exécution. Néanmoins, le projet a intégré dans sa conception et mis en œuvre les principes programmatiques notamment des droits de l'Homme, le renforcement des capacités et l'appui aux aspects genre et équité, même si le projet RBSA n'a pas été conçu sur la base d'un diagnostic approfondi des besoins de tous les acteurs concernés.

Efficacité - Le taux de réalisations des indicateurs de produits est d'environ de 76%. Le projet a été très efficace dans la réalisation des produits du résultat 4 avec un taux de réalisation de 100%. La plupart des bonnes performances du projet ont été concentrées sur les activités conjointes. Les facteurs positifs incluent l'adoption d'une coordination interne, la signature du MoU entre le BIT et le G5 Sahel, et l'existence de backstopping régionaux (Abidjan et Alger). La mise en œuvre a été limitée par la faible consultation d'avec les acteurs clés, des retards multiples dans le processus de recrutement des ressources humaines et les délais de traitement des demandes de paiements/décaissements et dans la fourniture de la logistique, la faible capacité de mobilisation des ressources, le partage non-systématique des informations aux acteurs clés, l'absence de suivi post-formation de la part du BIT, et enfin, la pandémie de COVID-19. Toutefois, l'exploitation du partenariat avec le groupe UN Migration et protection sociale, l'adaptation aux mesures barrières liées à la COVID-19, et l'adoption d'un plan

d'actions composé d'une part des initiatives rapides et immédiates (Quick wins) et d'autres parts des actions à moyen terme, ont permis de minimiser l'impact de la COVID-19 et des difficultés suscitées.

Efficience – L'unité de gestion a été efficient dans l'utilisation et l'allocation des ressources même s'il n'existe pas de diagnostic approfondi des ressources pour vérifier leur adéquation aux besoins du projet. Le recours aux expertises locales a contribué à la réduction des coûts. La coordination et la collaboration multi-acteurs ont été affaiblies par l'absence d'un système de suivi et évaluation et d'un comité de pilotage dans sa structure managériale. La coordination interne a cependant développé des partenariats et des alliances stratégiques autour des principaux résultats même si le suivi a été moins exhaustif. La programmation et la mise en œuvre ont bénéficié d'un backstopping de Genève, Abidjan, et Alger, avec plusieurs réunions avec le bureau régional même si des missions de terrain étaient impossibles à cause des restrictions liées au COVID-19.

Impact et durabilité - L'impact et la durabilité des contributions du projet sont très mitigés et moins perceptibles. Le rehaussement de la compréhension des concepts d'emploi et de travail décent, l'instauration et le renforcement du dialogue social en termes de dialogue consultatif, sont relevés comme des changements significatifs même si le potentiel de durabilité des acquis est faible. L'aspect catalytique du projet se trouve dans son appui au développement des notes conceptuelles et idées de projets susceptible de soutenir les appels de fonds et ainsi d'assurer la durabilité de ses acquis. La visibilité de ses objectifs et l'approche de durabilité ont été limités par l'externalisation de l'unité de projet. Aussi, la stratégie de sortie a été affecté négativement par la faible mobilisation des ressources complémentaires influencée par l'impact de la COVID-19.

Thèmes transversaux - Le projet a significativement intégré les aspects transversaux en matière de genre, non-discrimination et diversité dans sa conception et la mise en œuvre quoique ce processus n'a été systématique sur toutes les activités. Les couches vulnérables (femmes et personnes vivant avec le handicap) ont été associées à travers plusieurs études et les formations malgré le fait qu'elles n'ont pas été consultées durant sa conception. La sensibilisation et formation des partenaires sur la problématique genre et analyse de l'intégration des questions genre par les outils du projet n'a pas été pris en compte de manière systématique. Mais, le dialogue social et les standards internationaux du travail ont été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre. Sous l'appellation « Energie verte », le projet a intégré les aspects de changement climatique.

RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES

**Principales
recommandations
et suivi**

a) Recommandations stratégiques

RS 1/- Adopter une consultation approfondie et un diagnostic des besoins des bénéficiaires et des partenaires clés durant la phase de conception.

RS 2/- Renforcer la coordination avec un comité de pilotage durant la phase de conception constitué des représentants des mandats tripartites et toute autre entité clé de la mise en œuvre du projet.

RS 3/- Aligner les priorités ou résultats stratégiques du projet aux priorités nationales, des aspects normatifs du BIT, au PPTD pays, à l'UNSDCF, et aux ODDs qui contribue à la promotion de l'emploi et du travail décent particulièrement pour les jeunes.

RS 4/- Renforcer le mécanisme de mobilisation des ressources.

RS 5/- Renforcer la phase de mise en œuvre en adoptant un planning clair avec des rôles et responsabilités de mandants, des Bureaux régionaux et nationaux du BIT impliqués dans le projet.

b) Recommandations opérationnelles

RO1/- Le BIT devra prévoir un système de suivi et évaluation du projet qui doit être accompagné d'un plan de suivi post-formation des activités du projet.

RO2/- Renforcer la communication sur la vie du projet et la collaboration avec les mandants tripartites et le secteur privé pour assurer la pérennisation des acquis.

RO 3/ - Renforcer l'ouverture du partenariat du BIT vers les autres agences.

**Principales leçons
appprises et
bonnes pratiques**

Leçons apprises

LA 1/- La structure managériale de tout projet multi-acteurs nécessite la mise en place d'un comité de pilotage pour faciliter la participation des mandants à sa gestion, l'orientation des besoins organisationnels et la prise des décisions stratégiques et opérationnelles durant la mise en œuvre de ce projet.

LA 2/- Les activités de renforcement des capacités au niveau du BIT ne doivent pas être perçues comme une finalité par les parties prenantes, mais plutôt comme une opportunité catalytique pour le développement des notes conceptuelles et la recherche des financements alternatifs des interventions en matière de promotion d'emploi, le dialogue sociale, et le travail décent.



Bonnes pratiques

BP 1. La mise en place des structures de coordination et de concertation au Mali et au Niger pour assurer une meilleure appropriation des outils du BIT a été très appréciée même si les contraintes opérationnelles n'ont pas favorisé le partage systématique des termes de références des études, les rapports réalisés, et des concepts notes développés comme prévu par l'unité de projet.

BP 2. Les stratégies de renforcement des capacités à partir des documents et entretiens, et via les ateliers sous fora virtuels et l'usage d'outils multimédia avec des projections vidéo durant les rencontres et ateliers divers comme solutions alternatives durant la COVID-19 constituent une pratique très appréciée.