



Organisation
internationale
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



Evaluation Finale Indépendante du projet « La dimension sociale de la transition écologique »

ILO TC/SYMBOL : **RAF/20/51/FRA**

Type d'évaluation : **Project**

Horaire d'évaluation : **Final**

Mode d'évaluation : **Indépendant**

Pay(s) : **Côte d'Ivoire, Nigeria, Sénégal**

Résultat(s) du P&B : **4.3 ; 8.3**

ODD(s) : **ODD 8 ; ODD 13**

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : **15 December 2025**

Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL : **03 February 2026**

Bureau Administratif : **CO-Abuja, CO-Abidjan, DWT/CO-Dakar**

Bureau Technique : **Programme d'action prioritaire sur la transition juste**

Agences d'évaluation conjointes : **NA**

Durée du projet : **01/10/2020 – 31/12/2025**

Donateur et budget : **Gouvernement de France - US \$ 2,665,775**

Nom(s) du consultant : **Samuel KOUAKOU**

Gestion de l'évaluation: **Abdul DOSSO, ROAF**

Supervision du Bureau de l'évaluation : **Ricardo Furman**

Budget de l'évaluation : **US \$ 12,690**

Mots clés: Dialogue social, protection social, travail décent, agriculture, création d'emploi

Table des matières

ACRONYMES.....	3
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	5
1. DESCRIPTION DU PROJET ET DE SA LOGIQUE D'INTERVENTION	11
1.1. Description du projet	11
1.2. Mécanisme de gestion du projet	12
1.3. Parties prenantes et groupes cibles.....	12
1.4. Théorie du changement et logique d'intervention	13
2. BUT, CHAMP ET UTILISATEURS DE L'ÉVALUATION.....	15
2.1. Cadre de l'évaluation	15
2.2. Objectifs de l'évaluation	15
2.3. Objectifs spécifiques	15
2.4. Champ de l'évaluation	16
3. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION.....	19
3.1. Approche méthodologique	19
3.2. Phases de l'évaluation	19
3.3. Contraintes et limites de l'évaluation	24
4. RESULTATS DE L'ÉVALUATION.....	26
4.1. Pertinence.....	26
4.2. Cohérence.....	30
4.3. Efficacité.....	32
4.4. Efficacité de la gestion du projet et du système de S&E.....	38
4.5. Produits ou résultats inattendus.....	38
4.6. Efficience.....	39
4.7. Impact	42
4.8. Durabilité	46
4.9. Thèmes transversaux.....	47
CONCLUSIONS.....	51
RECOMMANDATIONS	52
LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES	55
ANNEXES	57

ACRONYMES

AFOLU	Agriculture, Forestry and Other Land Use
BP	Bureau de pays
CAD	Comité d'aide au développement
CDN	Contributions Déterminées au niveau National
CNDS	Conseil National du Dialogue Social
COP	Conférence des Parties sur le Climat de l'ONU
COVID-19	Maladie à coronavirus
DWCT	Department of Workers' Activities
EQM	Matrice des questions d'évaluation
EVAL/BIT	Bureau d'évaluation du Bureau international du Travail
GAIN	Pôle de formation du réseau des institutions d'évaluation des emplois verts
GE	Gestionnaire d'évaluation
JTAM	Just Transition Assessment Model (initialement GTAM)
JT-GAP	Just Transition Guidelines and Action Plan
MPME	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
NCCC	National Council on Climate Change
NISER	Nigeria Institute of Social and Economic Research
NSPP	Nouvelle politique nationale de protection sociale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU Femmes	Entité des Nations unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
P&B	Programme and Budget (Programme et budget)
PAGE	Partnership for Action on Green Economy (Partenariat pour une Action sur
PME	Petites et moyennes entreprises
PND	Plan National de Développement
PNTD	Programme national pour le travail décent
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRE	Plan Régional de l'Emploi
ROAF	Regional Office for Africa
S&E	Suivi et évaluation
SIPEV-CI	Stratégie intégrée de promotion des emplois verts
SNEV	Stratégie Nationale de Promotion des Emplois Verts
SNPEV	Stratégie nationale pour la promotion des emplois verts
SST	Sécurité et santé au travail
TdC	Théorie du Changement
UCAD	Université Cheikh Anta Diop de Dakar
UNA	Université Nangui Abrogoua
UNEG	United Nations Evaluation Group

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Echantillon de la collecte qualitative.....	22
Tableau 2: Synthèse Cohérence stratégie nationale	28
Tableau 3: Synthèse des besoins institutionnels.....	28
Tableau 4: Synthèse Alignement politiques climatiques.....	29
Tableau 5: synthèse des groupes cibles.....	29
Tableau 6: Synthèse renforcement des structures	30
Tableau 7: Synthèse alignement interne des composantes.....	31
Tableau 8: Réalisme du cadre des résultats.....	31
Tableau 9: Réalisme vis-à-vis les Politiques nationales	32
Tableau 10: Objectifs et modalités de mise en œuvre des Pôles GAIN	34
Tableau 11: Description des cinq (5) projets pilotes	36
Tableau 12: Efficacité du système de S&E	38
Tableau 14: Données générales sur le projet.....	40
Tableau 15: Ventilation des dépenses par Outcomes	40
Tableau 16: Exécution budgétaire par pays	40
Tableau 17: Exécution budgétaire par projet pilote	40
Tableau 18: Synthèse Intégration des femmes	48
Tableau 19: Synthèse Contribution à une transition juste	50

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Théorie de changement	13
---------------------------------------	----

LISTE DES PHOTOS

Photo 2: Coopérative de femmes transformatrice de manioc du Bélier: Bénéficiaires potentiels de l'extension futur du projet pilote	45
Photo 3: Focus group avec des bénéficiaires du projet pilote de biogaz et de biochar du Bélier	48
Photo 4: Focus group avec le Comité de Pilotage du Nigeria	49

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Execution budgétaire par Outcomes.....	40
---	----

Contexte et description du projet

Le projet « La dimension sociale de la transition écologique » (RAF/20/51/FRA) a été mis en œuvre entre octobre 2020 et décembre 2025 avec l'appui financier du Gouvernement de la France. Il visait à promouvoir une approche de transition juste intégrant les dimensions sociales, économiques et de l'emploi dans les politiques climatiques et de développement durable en Afrique de l'Ouest, en cohérence avec l'Agenda 2030, l'Accord de Paris, les Objectifs de développement durable (ODD 8 et 13) et le mandat normatif de l'OIT.

Le projet a été déployé dans trois pays pilotes : la Côte d'Ivoire, le Nigeria et le Sénégal, autour de quatre axes principaux :

- (i) le renforcement des capacités en matière de recherche et de modélisation emploi-climat ;
- (ii) l'appui au dialogue social tripartite sur la transition juste ;
- (iii) le développement d'outils analytiques pour éclairer les politiques publiques ;
- (iv) la mise en œuvre de projets pilotes illustrant les principes de la transition juste.

Objectifs, portée et méthodologie de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante, conduite conformément à la politique d'évaluation du BIT, aux normes UNEG et aux critères du CAD-OCDE, visait à apprécier la performance globale du projet, ses résultats, ses effets et ses perspectives de durabilité, ainsi qu'à documenter les leçons apprises et les bonnes pratiques.

La portée de l'évaluation a couvert l'ensemble de la période de mise en œuvre (2020–2025), les trois pays d'intervention et l'ensemble des critères d'évaluation (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité et thèmes transversaux).

L'évaluation s'est appuyée sur une approche méthodologique mixte, combinant :

- une revue documentaire approfondie ;
- des entretiens individuels semi-structurés ;
- des focus groups avec les parties prenantes et bénéficiaires ;
- des visites de terrain (en Côte d'Ivoire et au Nigeria).

Une triangulation systématique entre sources documentaires, données qualitatives et indicateurs de suivi a été appliquée afin de renforcer la crédibilité et la robustesse des constats évaluatifs.

Principaux résultats et conclusions évaluatives

▪ Pertinence

L'évaluation conclut que la pertinence du projet est élevée. Le projet est fortement aligné avec les priorités nationales et internationales en matière de climat, d'emploi et de développement durable. Il répond à des besoins clairement identifiés des institutions partenaires, en particulier en matière de dialogue social, de planification fondée sur des données probantes et d'intégration de la dimension emploi dans l'action climatique.

Le projet contribue significativement à l'intégration de la transition juste dans les Contributions déterminées au niveau national (CDN), tout en opérationnalisant les Principes directeurs de l'OIT

▪ **Cohérence**

La cohérence interne et externe du projet est jugée globalement élevée. Les différentes composantes sont logiquement articulées et contribuent de manière cohérente à l'objectif global du projet. Les synergies établies avec d'autres initiatives de l'OIT et de partenaires techniques (partenariat PAGE, des projets de l'OIT sur la protection sociale et économie verte, financés par la France ainsi que d'autres bailleurs de fonds) ont renforcé la valeur ajoutée de l'intervention.

Certaines limites ont néanmoins été relevées dans la formalisation initiale du cadre logique et la mesure des effets intermédiaires, sans remettre en cause la cohérence globale de la logique d'intervention.

▪ **Efficacité**

Le projet a atteint ses principaux résultats de manière globalement satisfaisante :

- Les capacités institutionnelles en matière de recherche, de modélisation et d'analyse emploi-climat ont été significativement renforcées dans les trois pays pilotes.
- Des plateformes de dialogue social tripartite sur la transition juste ont été mises en place et sont opérationnelles dans les trois pays.
- Les outils analytiques développés (notamment le modèle JTAM (Just transition assessment model, anciennement appelé GJAM) ont contribué à éclairer les débats politiques, les stratégies nationales et les processus de planification.
- Les projets pilotes ont démontré, dans le cadre de leur périmètre d'intervention volontairement restreint (quelques localités/secteurs ciblés), la faisabilité d'approches combinant emploi décent, inclusion sociale et action climatique.

Toutefois, l'ampleur des résultats opérationnels au niveau local reste variable selon les pays. Cette variabilité dépend fortement des ressources complémentaires disponibles. Parmi celles-ci figurent les financements nationaux, l'appui des partenaires techniques et financiers, ainsi que les capacités institutionnelles locales.

▪ **Efficience**

L'évaluation estime que l'efficience du projet est significativement élevée. Les ressources humaines, financières et techniques ont été utilisées de manière appropriée compte tenu de la complexité multipays du projet. Le backstopping assuré par les bureaux pays, et le siège de l'OIT a été jugé adéquat.

Des améliorations restent nécessaires : simplifier les procédures de validation des projets, concentrer les financements sur moins d'interventions à fort impact, et renforcer la coordination entre les acteurs terrain.

▪ **Impact**

Conformément à la stratégie du projet, les impacts observés sont principalement institutionnels et normatifs. Les effets au niveau communautaire restent émergents, ce qui s'explique par la durée limitée de mise en œuvre et la place restreinte accordée aux projets pilotes dans le design initial.

Le projet a contribué à améliorer la coordination entre politiques climatiques et politiques de l'emploi. Il a renforcé la reconnaissance du dialogue social comme levier de la transition juste. Il a également favorisé l'intégration de la dimension sociale dans les politiques climatiques nationales, en cohérence avec les ODD 8 et 13.

▪ **Durabilité**

La durabilité des résultats est probable, grâce à l'ancrage institutionnel et à l'appropriation progressive des outils par les parties prenantes nationales. Cependant, la mise à l'échelle des projets pilotes et la pérennisation des outils analytiques requièrent un appui post-projet. Cet appui, technique et financier, pourrait provenir de la Phase II du projet, des gouvernements nationaux et des partenaires au développement.

▪ **Thèmes transversaux**

Le projet a intégré transversalement le dialogue social, les normes du travail et la transition juste. L'approche genre, consolidée après l'évaluation mi-parcours avec l'appui d'ONU Femmes, s'est concrétisée dans les projets pilotes : 70 % des bénéficiaires formés à la transformation du manioc en biochar étaient des femmes. Cette dynamique reste à généraliser.

Conclusions de l'évaluation

Dans l'ensemble, le projet « *La dimension sociale de la transition écologique* » constitue une expérience pilote crédible et innovante pour l'opérationnalisation de la transition juste en Afrique de l'Ouest. Il a démontré la valeur ajoutée spécifique de l'OIT dans l'articulation entre action climatique, emploi décent et dialogue social. Les enseignements tirés offrent des bases solides pour une éventuelle phase ultérieure, à condition de renforcer la mise à l'échelle des initiatives, l'opérationnalisation des thèmes transversaux et la mesure des effets à moyen et long terme.

Recommandations

REC1 : Assurer l'appropriation nationale et l'utilisation systématique des outils JTAM

Pérenniser l'appropriation des modèles JTAM par des formations continues, des protocoles interministériels rendant leur usage obligatoire pour les CDN, et un hébergement institutionnel durable au sein du Pôle GAIN ou des instituts statistiques nationaux.

BIT et mandants ; Priorité élevée ; Ressources élevées ; Court à moyen terme

REC2 : Institutionnaliser les plateformes de dialogue social et renforcer l'appropriation nationale

Formaliser les mandats des comités de pilotage via arrêtés ministériels, appuyer l'élaboration d'instruments juridiques avec composition tripartite permanente, et intégrer ces plateformes dans les plans d'action nationaux avec lignes budgétaires dédiées.

BIT et Gouvernement ; Priorité élevée ; Ressources moyennes ; Court terme

REC3 : Opérationnaliser systématiquement l'égalité de genre

Passer d'une approche conceptuelle à une opérationnalisation systématique en définissant des indicateurs désagrégés, en appliquant un quota minimum de 40% de femmes dans les

formations et instances décisionnelles, et en renforçant le ciblage avec des mécanismes spécifiques adaptés.

BIT Partenaires ; Priorité élevée ; Ressources moyennes ; Court terme

REC4 : Renforcer l'inclusion systématique des personnes handicapées

Capitaliser sur l'expérience nigériane en intégrant systématiquement des représentants d'organisations de personnes handicapées dans les comités nationaux avec droit de vote, et développer des guides méthodologiques et échanges Sud-Sud.

BIT et mandants ; Priorité élevée ; Ressources moyennes ; Court terme

REC5 : Mobiliser les partenaires financiers pour la mise à l'échelle

Organiser des forums annuels d'investissement vert réunissant gouvernements et banques de développement, élaborer des notes conceptuelles de projets bancables basées sur les analyses JTAM, et formaliser des partenariats stratégiques avec les institutions régionales.

BIT et partenaires ; Priorité élevée ; Ressources faibles ; Moyen terme

REC6 : Sécuriser les projets portés par les femmes à travers l'accès au foncier

Appuyer l'obtention de droits fonciers formels pour les groupements féminins via accompagnement juridique, privilégier les équipements durables plutôt que les dons consommables, et renforcer la formation en gestion et commercialisation.

BIT, Gouvernement et partenaires ; Priorité élevée ; Ressources moyennes ; Moyen terme

REC7 : Élaborer une feuille de route pour la pérennisation

Développer en concertation avec les partenaires nationaux et le Gouvernement français une feuille de route pour la phase II, axée sur la mise à l'échelle des initiatives pilotes réussies, l'intégration budgétaire nationale et la mobilisation de financements climatiques internationaux.

BIT, Gouvernement et partenaires ; Priorité élevée ; Ressources moyennes ; Court terme

REC8 : Renforcer la gestion des ressources humaines et la stabilité des équipes

Établir des contrats de 18-24 mois pour le personnel clé, réaliser un benchmarking salarial avec les postes similaires ONU et ONG locales, et développer des plans de développement professionnel pour renforcer l'attractivité des postes.

BIT ; Priorité élevée ; Ressources élevées ; Court terme

Leçons apprises

LA1 : L'ancrage de la transition juste dans les cadres nationaux est une condition déterminante de l'appropriation

L'expérience du projet montre que les résultats les plus structurants ont été obtenus lorsque les activités ont été explicitement reliées aux stratégies nationales existantes (CDN, stratégies emplois verts, plans de développement). L'intégration progressive de la transition juste dans les CDN 3.0 et dans les documents de politique sectorielle a favorisé l'appropriation institutionnelle et la légitimité du projet auprès des décideurs publics.

LA2 : Le dialogue social tripartite constitue un levier central mais exige un investissement soutenu dans le temps

Les plateformes de dialogue social mises en place ont démontré leur pertinence pour traiter conjointement les enjeux climatiques, sociaux et économiques. Toutefois, leur fonctionnement effectif dépend fortement de la régularité des échanges, de la clarté des mandats et de la disponibilité des acteurs, ce qui requiert un accompagnement continu au-delà des activités ponctuelles.

LA3 : Le renforcement des capacités techniques est plus efficace lorsqu'il est adossé à des institutions nationales pérennes

Le transfert progressif des outils de modélisation JTAM vers des institutions nationales de recherche et de planification a renforcé les perspectives de durabilité. L'expérience montre que la formation ponctuelle est insuffisante si elle n'est pas complétée par un accompagnement institutionnel, des accords formels (MoU) et une reconnaissance du rôle de ces institutions dans les dispositifs publics.

LA4 : L'articulation entre production de connaissances et décision politique nécessite des mécanismes explicites de traduction

Les études, modèles et analyses produits ont contribué au débat politique, mais leur utilisation effective a été plus marquée lorsque des espaces de restitution, de dialogue et de co-construction avec les décideurs ont été organisés. L'absence de tels mécanismes limite l'influence directe des résultats de recherche sur les choix de politiques publiques.

LA5 : L'intégration du genre et de l'inclusion sociale requiert une opérationnalisation plus systématique

Bien que les principes de genre et de non-discrimination soient présents dans la conception du projet, leur mise en œuvre effective a été variable selon les pays et les activités. L'expérience souligne la nécessité d'indicateurs spécifiques, de données désagrégées et d'objectifs opérationnels clairs pour traduire ces principes en résultats mesurables.

Bonnes pratiques

BP1 : Institutionnalisation du dialogue social sur la transition juste

La mise en place de comités nationaux de pilotage tripartites dans les trois pays a ancré la transition juste dans des espaces institutionnels reconnus. Au Sénégal, la Déclaration Tripartite de septembre 2023 constitue le premier engagement formalisé en Afrique francophone, suscitant l'intérêt du Cap-Vert, Ghana et Bénin.

BP2 : Développement et appropriation d'outils analytiques intégrés fondés sur des données probantes

Le partenariat avec des institutions nationales de recherche (Pôle GAIN, NISER) a permis le transfert des modèles JTAM. Plus de 100 techniciens formés ont utilisé ces outils pour informer la révision des CDN 3.0 et la formulation de la SNPEV 2026-2030.

BP3 : Mise en œuvre de projets pilotes démonstratifs combinant emplois verts et inclusion sociale

Trois projets pilotes adaptés aux contextes nationaux ont été déployés : biodigesteur au Gbêkê, écotourisme en Casamance, cookstoves à Becheve. Le pilote ivoirien, mis en œuvre

par 100% de femmes, génère 15 000-25 000 FCFA mensuels additionnels et réduit 1,5 tonne CO₂/an par unité.

BP4 : Approche régionale combinée à des interventions nationales ciblées

Le projet a combiné dynamique régionale (formations ITCILO, Pôle GAIN lancé le 29 novembre 2021, échanges Sud-Sud) et interventions nationales adaptées. Cette approche hybride a favorisé l'apprentissage croisé tout en respectant les spécificités institutionnelles, validant l'hypothèse H4 sur la diffusion régionale.

BP5 : Inclusion des personnes handicapées dans les mécanismes de dialogue social

Au Nigeria, la Global Disability Green Initiative a intégré le Comité National de Pilotage avec droit de vote. Ses avis ont permis la prise en compte des besoins spécifiques dans les activités. Cette pratique innovante démontre la possibilité d'élargir les cadres tripartites de manière inclusive.

BP6 : Appropriation locale et engagement financier des partenaires au-delà des obligations contractuelles

Au Sénégal, l'entreprise BTP partenaire a préfinancé spontanément le pilote écotourisme. La Région de Fatick s'est engagée à cofinancer 15-20% et pérenniser les acquis via son budget dès 2026. Cette appropriation budgétaire territoriale valide l'effet catalyseur avant même l'achèvement des travaux.

1. DESCRIPTION DU PROJET ET DE SA LOGIQUE D'INTERVENTION

1.1. Description du projet

Le projet « La dimension sociale de la transition écologique » (RAF/20/51/FRA), mis en œuvre entre octobre 2020 et décembre 2025 avec le soutien du Gouvernement de la France dans le cadre de l'Accord de Paris sur le changement climatique de 2015, de l'Initiative Action Climatique pour l'emploi prise en 2019, et l'Agenda 2030, vise à promouvoir une approche de transition juste dans les politiques climatiques et de développement durable en Afrique de l'Ouest, en particulier les ODD 8 (travail décent et croissance économique) et 13 (lutte contre le changement climatique). Il est mis en œuvre dans trois pays : Côte d'Ivoire, Nigeria et Sénégal.

Les régions d'Afrique de l'Ouest, du Nord et du Sahel sont confrontées à des défis structurels majeurs pour le développement durable : conflits, insécurité alimentaire, dégradation des écosystèmes, instabilité économique, et fortes inégalités sociales. Ces difficultés s'enracinent notamment dans une dépendance persistante aux ressources naturelles qu'elles soient non renouvelables (mines, hydrocarbures) ou renouvelables (agriculture, pêche, foresterie, tourisme, énergie) ainsi qu'à leur surexploitation et à la vulnérabilité accrue face aux dérèglements climatiques et à la volatilité des marchés mondiaux. Il en résulte une exposition fréquente à des crises multiformes, économiques, sociales et environnementales.

C'est dans ce contexte que le projet entendait agir sur les causes profondes de cette vulnérabilité, en promouvant une transition juste comme levier stratégique de transformation économique, sociale et environnementale.

À travers une approche intégrée, le projet visait à :

- Accroître les capacités des pays en matière de modèles intégrés d'évaluation sociale, économique et environnementale permettant la conception et la mise en œuvre de politiques de transition juste fondées sur des données probantes. Cela comprenait l'organisation d'une formation régionale sur les méthodes de recherche et les modèles d'évaluation, visant à analyser les impacts des politiques climatiques sur l'emploi. Cette initiative devrait être accompagnée de la mise en place d'une plateforme hébergée au sein d'une institution académique, dédiée au partage des connaissances et au renforcement des capacités.
- L'établissement de plateformes de dialogue social dans les trois pays cibles, visant à appuyer l'élaboration de politiques de transition juste, à renforcer les structures existantes, et à prévenir ou résoudre les conflits sociaux, économiques ou environnementaux liés aux transformations écologiques.
- Le développement et l'utilisation de modèles quantitatifs de planification politique, permettant aux gouvernements d'anticiper les effets des politiques climatiques sur l'emploi et les conditions sociales. Ces outils favorisent une meilleure prise de décision en maximisant les bénéfices sociaux des politiques environnementales et en atténuant leurs effets négatifs.

Le projet combine ainsi développement de connaissances (modèles d'évaluation intégrée), renforcement des capacités, soutien au dialogue social et expérimentation de solutions concrètes, avec pour ambition de poser les bases d'un changement structurel résilient et inclusif.

1.2. Mécanisme de gestion du projet

Le projet est mis en œuvre par le Département des entreprises et le Programme Emplois Verts (devenu le Programme d'Action Prioritaire sur la Transition Juste) de l'OIT. Sa gouvernance repose sur :

- Un comité de suivi France–OIT : il assure le suivi du projet dans les formes et selon les modalités décrites de mise en œuvre ;
- Des comités de pilotage nationaux tripartites dans chaque pays pilote : Ils sont chargés de fournir une orientation stratégique pour la mise en œuvre du projet au niveau des pays. Ils comprennent des représentants des gouvernements, des partenaires sociaux et d'autres acteurs concernés qui jouent un rôle dans la mise en œuvre nationale du projet ;
- Un secrétariat basé à l'OIT, chargé de la coordination technique et administrative. Il assure les réunions du Conseil France-BIT et assure une coordination avec les comités directeurs nationaux.

Chaque pays dispose d'un coordinateur national, travaillant en étroite collaboration avec les bureaux pays de l'OIT, les ministères de tutelle et les mandants. Un appui technique est assuré par le spécialiste régional sur la transition juste et le spécialiste technique au siège.

1.3. Parties prenantes et groupes cibles

Les principaux acteurs du projet sont les ministères en charge du travail et de l'environnement, les ministères des finances, de l'économie et de la planification, ainsi que les organisations de travailleurs et d'employeurs, en tant qu'acteurs centraux de la formulation, de la mise en œuvre et du suivi des politiques publiques liées à la transition juste.

Les parties prenantes secondaires regroupent les ministères techniques sectoriels, notamment ceux en charge de l'agriculture, des forêts et de la pêche, de l'énergie et des mines, du tourisme, de l'industrie, des transports, de la gestion des déchets, ainsi que d'autres secteurs clés de l'économie susceptibles d'être affectés par les transformations structurelles induites par la transition vers une économie sobre en carbone, résiliente aux changements climatiques et durable.

Le groupe cible du projet est principalement composé des décideurs politiques au sein des ministères des finances, de l'économie et de la planification, des ministères du travail et de l'environnement, ainsi que des organisations de travailleurs et d'employeurs. Le projet cible également les chercheurs et techniciens des offices et agences nationales de la statistique, des universités nationales et des instituts de recherche économique et sociale, en vue de renforcer les capacités analytiques et de modélisation nécessaires à l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes.

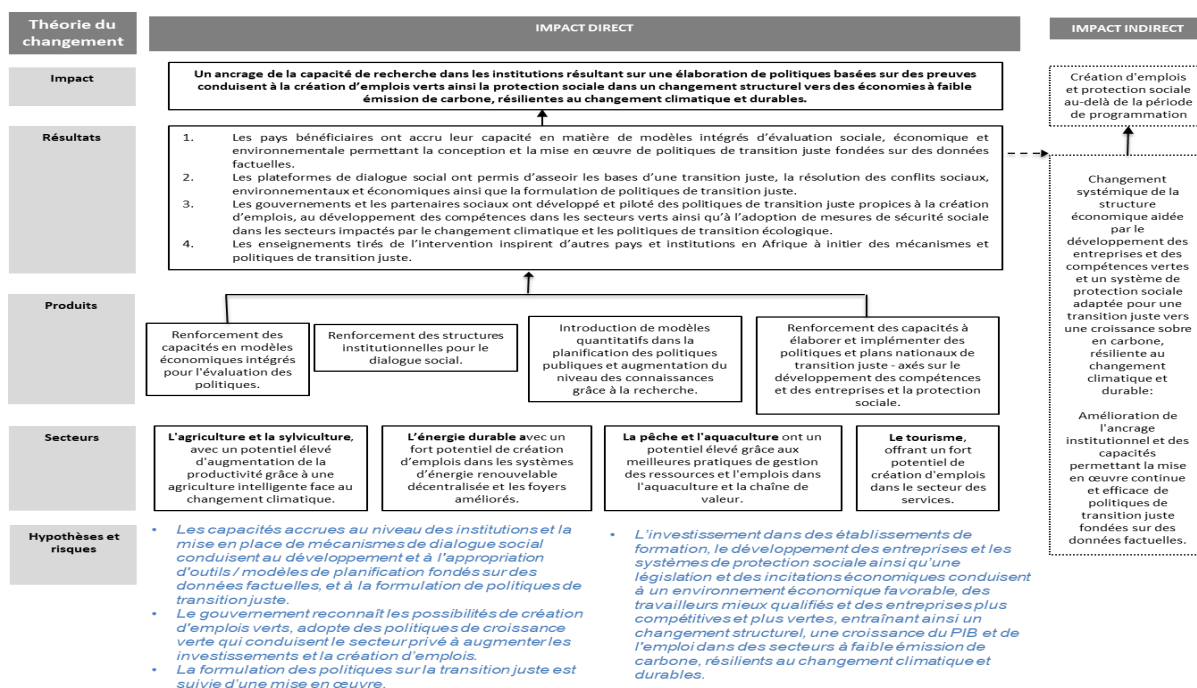
Le rôle des partenaires nationaux est d'assurer un ancrage institutionnel solide du projet dans les stratégies et politiques nationales de développement durable, d'orienter les travaux de recherche

et de modélisation économique en cohérence avec les priorités nationales, et de contribuer activement à la conduite du processus de transition et à l'élaboration des politiques publiques. À ce titre, les partenaires incluent notamment :

- Les gouvernements (aux niveaux national et local) : autorités publiques ayant pris des engagements concrets en faveur de la transition juste et de la promotion des emplois verts, tant au niveau national que dans le cadre de la coopération internationale ;
- Les organisations de travailleurs et d'employeurs : organisations représentatives engagées dans la promotion et la mise en œuvre de la transition juste et des emplois verts aux niveaux local, national et international, y compris celles représentant les acteurs du secteur informel ;
- Les institutions de recherche et de formation : universités, centres de recherche et groupes de réflexion apportant une contribution essentielle à la production de connaissances, à l'innovation méthodologique et au renforcement des capacités nationales ;
- Les organisations internationales : institutions multilatérales et régionales engagées dans l'appui à la transition juste et à la promotion des emplois verts, à travers l'assistance technique, le financement ou le partage de bonnes pratiques ;
- Le secteur privé : entreprises et acteurs économiques ayant pris des engagements en faveur de modèles de production et d'emploi durables, compatibles avec les principes de la transition juste ;
- Les organisations de la société civile : organisations environnementales, de défense des droits humains et de développement, contribuant à la représentation des intérêts des populations, y compris des générations actuelles et futures, et au suivi citoyen des politiques publiques.

1.4. Théorie du changement et logique d'intervention

Figure 1: Théorie de changement



La théorie du changement du projet a été coconstruite lors de la phase de formulation afin de formaliser et de schématiser la logique d'intervention, tout en servant de cadre de référence pour l'évaluation. Elle occupe une place centrale dans l'analyse des résultats, en explicitant

les mécanismes par lesquels les actions mises en œuvre sont supposées produire les changements attendus.

Cette théorie du changement permet ainsi d'établir des liens clairs et cohérents entre les activités, les produits (outputs), les résultats intermédiaires (outcomes) et les effets à long terme (impacts), en mettant en évidence les relations de causalité sous-jacentes.

Les quatre outcomes visés sont : (1) le renforcement des capacités nationales en modélisation intégrée emploi-climat ; (2) l'institutionnalisation du dialogue social tripartite sur la transition juste ; (3) le développement et le pilotage de politiques de transition juste axées sur l'emploi, les compétences et la protection sociale ; et (4) la dissémination des enseignements auprès d'autres pays africains.

Son élaboration s'est appuyée sur une analyse partagée du problème et des objectifs du projet, l'identification des résultats attendus à différents niveaux, ainsi que sur la formulation des hypothèses clés, des risques et des facteurs contextuels susceptibles d'influencer la mise en œuvre du projet et l'atteinte de ses résultats.

2. BUT, CHAMP ET UTILISATEURS DE L'ÉVALUATION

2.1. Cadre de l'évaluation

L'évaluation à l'OIT a pour objectif la responsabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle a été menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies. Cette évaluation est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation.

Cette évaluation finale indépendante a été conduite conformément à la politique d'évaluation de l'OIT¹ et à sa stratégie d'évaluation axée sur les résultats². Elle a été conduite par un évaluateur indépendant recruté à cet effet et gérée par un gestionnaire d'évaluation certifié par EVAL/BIT n'ayant aucune relation avec le projet.

D'une façon générale, cette évaluation indépendante finale a suivi les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, la liste de contrôle 4.6 des Directives pour l'élaboration des directives d'EVAL, intitulée « *Rédaction du rapport initial*³ », la liste de contrôle 4.7 « *Contrôle de la qualité d'une évaluation* » et la liste de contrôle 4.2 « *Préparation d'un rapport d'évaluation*⁴ ».

2.2. Objectifs de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation indépendante finale est de fournir une analyse rigoureuse de la performance globale du projet, en mettant en lumière les progrès réalisés, les facteurs de réussite, les limites, et les perspectives de durabilité. Elle permettra également d'orienter les futurs projets portant sur la transition juste et les dimensions sociales du changement climatique.

2.3. Objectifs spécifiques

Plus précisément, l'évaluation finale vise à répondre à un ensemble de questions évaluatives et à mettre en évidence, le cas échéant, les défis opérationnels susceptibles d'avoir eu des incidences négatives sur la mise en œuvre du projet, dans une perspective d'apprentissage, de redevabilité et d'amélioration continue. À cet effet, elle analysera un certain nombre d'aspects clés et apportera des réponses aux questions suivantes:

- **Évaluer la conformité de la mise en œuvre du projet avec sa conception initiale**, notamment la théorie du changement, et analyser les écarts éventuels entre le projet tel qu'il a été planifié et tel qu'il a été exécuté. Il s'agira également d'identifier les raisons de ces écarts ;
- **Évaluer le niveau d'atteinte des résultats du projet**, qu'il s'agisse des produits, des effets ou de l'impact potentiel, y compris les résultats inattendus. L'analyse portera également sur les facteurs internes et externes – positifs ou contraignants – ayant

¹ <https://www.ilo.org/resource/policy/ilo-evaluation-policy-2017>

² <https://www.ilo.org/fr/resource/conference-paper/gb/332/strategie-de-loit-en-matiere-devaluation-axee-sur-les-resultats-pour-2018>

³ https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_mas/@eval/documents/publication/wcms_746817.pdf

⁴ https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_mas/@eval/documents/publication/wcms_746808.pdf

influencé la mise en œuvre, en intégrant des considérations transversales telles que l'égalité de genre, le tripartisme, le dialogue social, les normes internationales du travail et la transition juste pour l'environnement ;

- **Analyser le mécanisme de gouvernance et les capacités de mise en œuvre du projet**, en portant une attention particulière aux mécanismes de coordination, à l'utilisation des outils de gestion (dont les outils de suivi-évaluation) et à l'efficacité des plans de travail ;
- **Identifier la contribution du projet aux cadres stratégiques nationaux et internationaux**, notamment aux Objectifs de Développement Durable (ODD), aux priorités de l'OIT, aux politiques nationales sur la transition écologique. Aussi analyser les synergies avec d'autres initiatives similaires ou complémentaires ;
- **Documenter les leçons apprises et les bonnes pratiques**, en vue de favoriser leur capitalisation par les parties prenantes et leur reproduction éventuelle dans d'autres contextes ou projets ;
- **Évaluer la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation à mi-parcours**, en identifiant les actions concrètes qui ont été prises et les éventuelles lacunes restantes ;
- **Formuler des recommandations stratégiques** à destination des différentes parties prenantes, visant à renforcer la durabilité des résultats obtenus, à consolider les acquis du projet et à orienter la conception d'une éventuelle deuxième phase.

2.4. Champ de l'évaluation

2.4.1. Durée et portée de l'évaluation

L'évaluation a couvert toute la période de mise en œuvre du projet, depuis son démarrage le 1^{er} octobre 2020 jusqu'à sa fin en décembre 2025. L'analyse a porté aussi bien sur les résultats atteints que sur les processus (planification, coordination, mise en œuvre, gestion et suivi), afin de comprendre comment les approches mises en œuvre ont contribué ou non à la réalisation des effets attendus.

L'évaluation a porté sur les interventions menées dans les trois pays cibles (couverture territoriale) : Côte d'Ivoire (en personne et à distance), Nigéria (en personne et à distance) et Sénégal (à distance), en tenant compte des spécificités politiques, institutionnelles et opérationnelles propres à chaque pays.

L'évaluation a pris en compte la diversité de ces contextes locaux afin de proposer une lecture différenciée des résultats et des défis selon les spécificités géographiques et socioéconomiques.

Concernant la dimension transversale du projet, l'évaluation a porté sur :

- ✓ Sensibilité au genre, à la jeunesse et aux droits humains ;
- ✓ Le dialogue social ;
- ✓ Intégration de la transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique, dans la conception et la mise en œuvre des activités.

2.4.2. Critères & questions d'évaluation

L'évaluation a appliqué les critères du CAD/OCDE et sera guidée par les questions d'évaluation en bas :

Pertinence

- Comment le projet est-il aligné avec les cadres stratégiques de développement nationaux et internationaux, au cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (ODD), aux objectifs de l'OIT, aux besoins des institutions partenaires ?
- Dans quelle mesure le projet est-il également aligné sur l'évolution des politiques climatiques nationales et les Contributions Déterminées au niveau National (CDN) ? Les groupes cibles se sentent-ils suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
- Le renforcement des structures institutionnelles correspond-il aux besoins réels des acteurs dans les pays concernés ?
- Dans quelle mesure le projet prend-il en compte les normes internationales du travail, notamment en matière de travail décent, de dialogue social ? Le projet intègre-t-il les principes d'égalité de genre, de non-discrimination dans sa conception et sa mise en œuvre ?

Cohérence

- Les différentes composantes du projet sont-elles alignées entre elles ? Les produits du projet contribuent-ils de manière claire aux effets attendus et les effets contribuent à l'objectif global du projet ?
- Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?
- Existe-t-il une synergie entre les axes du projet et d'autres initiatives similaires aux niveaux national, régional ou international ?
- Les objectifs, résultats et activités du projet sont-ils en cohérence avec les engagements politiques nationaux et le mandat de l'OIT en matière de transition juste ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

Efficacité

- Les hypothèses formulées dans la théorie du changement du projet ont-elles été vérifiées et confirmées au cours de la mise en œuvre ?
- Le projet a-t-il atteint les résultats escomptés, notamment en matière de renforcement des capacités institutionnelles, de création de plateformes de dialogue social, et de mise en œuvre effective de politiques de transition juste dans les trois pays ciblés ? Les résultats obtenus sont-ils satisfaisants en termes de quantité et de qualité, au regard des objectifs attendus ?
- Quels ont été les principaux défis rencontrés lors de la mise en œuvre du projet, et quelles mesures ont été prises pour y faire face ?
- La structure de gestion du projet (y compris la coordination entre les partenaires) a-t-elle permis une mise en œuvre efficace des activités ? Le système de suivi et évaluation (S&E) du projet a-t-il été efficace pour suivre les progrès, informer la prise de décision et ajuster les interventions si nécessaire ?
- Des produits ou résultats inattendus ont-ils été observés ? A quels facteurs peuvent-ils être attribués ?

Efficiencia

- Les ressources humaines, financières et matérielles ont-elles été utilisées de manière efficiente pour l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ?
- Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par les Bureaux du pays, DWCT, le siège de l'OIT, autres acteurs pertinents ?
- Comment la collaboration entre le projet et les ministères de tutelle est-elle organisée ? Des mécanismes de gouvernance appropriés ont-ils été mis en place pour encadrer cette collaboration ? Dans quelle mesure les mandants tripartites sont-ils impliqués dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ?
- Quel est le niveau de partenariat établis entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires et institutions régionales et internationales ?

Impact

- Quelles sont les transformations concrètes observées au niveau des politiques de transition juste et dans les communautés ciblées ?
- Quel est l'impact du dialogue social sur la planification et l'élaboration des politiques dans les pays concernés ? Comment les modèles d'évaluation ont-ils influencé les décisions de politique climatique nationale ?
- Quelles preuves montrent une meilleure coordination des politiques entre action climatique et emploi ?

Durabilité

- Les conditions nécessaires à l'obtention des résultats du projet ont-elles été prises en compte dans sa mise en œuvre, notamment à travers une stratégie de sortie visant à garantir des changements durables auprès des groupes cibles sur les thématiques abordées ?
- Les institutions bénéficiaires du projet sont-elles des acteurs clés pour la pérennisation des résultats ?
- Quelles mesures ont déjà été mises en place pour favoriser l'appropriation des résultats par les dispositifs étatiques et les autorités régionales concernées y compris le partage des connaissances et des leçons apprises ?
- L'approche et les résultats du projet présentent-ils un potentiel de reproduction ou de mise à l'échelle par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à l'issue du projet ? Quelles nouvelles approches pourraient être reproduites dans d'autres contextes ?

Thèmes transversaux

- Comment le projet a-t-il intégré dans l'atteinte de ses résultats, les besoins et priorités stratégiques, différenciés des hommes et des femmes ? Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?
- Comment le projet a-t-il intégré les standards internationaux du travail, le dialogue social dans sa conception et sa mise en œuvre ?
- Le projet contribue-t-il effectivement à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique ? Quelles pratiques innovantes ont été identifiées pour promouvoir le travail décent dans le cadre de la transition écologique ?

Chaque critère a été décliné en question d'évaluation spécifiques, ce qui a permis d'examiner la performance du projet, ses résultats et ses perspectives de durabilité (Cf Matrice d'évaluation, Annexe 2).

2.4.3. Utilisateurs de l'évaluation

L'évaluation s'adresse en priorité aux mandants tripartites de l'OIT, aux partenaires techniques locaux, au bailleur de fonds (Gouvernement français), au coordinateur du projet (SEM), ainsi qu'aux différentes entités de l'OIT impliquées, notamment le Bureau de pays à Côte d'Ivoire, Nigéria et Sénégal, en particulier les gestionnaires du projet, le bureau régional et les départements Transition juste.

Les recommandations, les leçons tirées et les bonnes pratiques issues de l'évaluation serviront à valoriser l'approche adoptée et à orienter la conception de futurs projets portant sur des thématiques similaires.

3. MÉTHODOLOGIE DE L'EVALUATION

3.1. Approche méthodologique

L'évaluation a adopté une approche mixte, combinant méthodes qualitatives et analyse documentaire, conforme aux normes OIT/EVAL, aux standards UNEG et aux critères OCDE/CAD. Elle a cherché à produire des résultats mesurables, interprétables et contextualisés, en intégrant les dimensions clés du projet : Transition Juste, dialogue social, normes internationales du travail, genre et inclusion.

L'approche qualitative a reposé sur des entretiens semi-structurés, des focus groups et des consultations participatives auprès des mandants tripartites, des institutions publiques, des bénéficiaires, des ONG partenaires et des équipes du BIT. La composante documentaire a inclus l'analyse des rapports techniques, de la documentation stratégique, des cadres nationaux (eg. CDN 3.0) et des produits du projet (dont JTAM).

Une triangulation systématique entre sources documentaires, données qualitatives et observations de terrain a garanti la robustesse analytique.

L'OIT a facilité l'identification et l'accès aux acteurs clés dans les trois pays.

3.2. Phases de l'évaluation

L'évaluation s'est déroulée selon les trois phases suivantes :

3.2.1. Phase de démarrage et documentaire (Phase 1)

a) Organisation de la réunion de démarrage

Au démarrage de la mission, une réunion initiale à distance a été organisée, sous la houlette du gestionnaire de l'évaluation, impliquant le consultant, l'équipe du projet et le personnel administratif des Bureaux pays et du siège (CO-Abuja, CO-Abidjan, DWT/CO-Dakar, HQ-Genève). Le but était, d'une part d'expliquer la démarche méthodologique, les outils et les processus d'évaluation dans le contexte de l'OIT et d'autre part, discuter des aspects administratifs, financiers et logistiques de l'évaluation.

b) Revue documentaire

Après la réunion de cadrage, l'évaluateur a pris connaissance de l'ensemble des documents du projet mis à sa disposition, notamment les documents de base du projet, les rapports d'avancement incluant les produits du projet, les rapports de missions de suivi sur terrain, les comptes rendus des réunions, les études réalisées, les plans de travail, les budgets correspondants et autres documents utiles relatifs au projet, les documents stratégiques du BIT, l'évaluation à mi-parcours, etc.

L'analyse documentaire a porté, sur un ensemble de documents importants du projet, à savoir :

- Les documents de conception (la note conceptuelle du projet) ;
- Le cadre logique, le plan de travail et le cadre de suivi et d'évaluation ;
- Les rapports narratifs et financiers, y compris les rapports d'avancement annuels ;
- Les rapports d'activités, comptes rendus de réunions et productions techniques (études, modèles JTAM, guides, répertoires, plans d'action, etc.) ;
- Les documents politiques, lois et cadres nationaux pertinents liés à la transition juste, à l'emploi, au climat, à la formation professionnelle, et à la protection sociale ;
- Les documents stratégiques du BIT (Programmes par pays, résultats du P&B, cadres de coopération des Nations Unies) ;
- L'évaluation à mi-parcours et tout autre rapport de capitalisation ou d'étude complémentaire.

Le consultant a eu des entretiens préliminaires à distance (WhatsApp, Team, mails, etc.) avec les fonctionnaires et les coordinateurs du projet du Bureau de l'OIT à Abidjan, Abuja et Dakar ainsi que ceux de l'unité « Programme d'action prioritaire sur la transition juste » et du siège de l'OIT à Genève.

c) Elaboration du rapport de démarrage

A la fin de cette étape, nous avons élaboré le rapport de démarrage incluant, mais pas uniquement, la méthodologie les outils de collecte de données de l'évaluation, en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation, notamment les guides d'entretien individuel semi-structurés, le guide pour les discussions de groupe (focus group) ainsi que la check-list pour les observations directes. La rédaction du rapport de démarrage s'est faite conformément à la Checklist No.4.6 « rédaction d'un rapport initial ».

3.2.2. Phase de collecte de données sur le terrain (Phase 2)

a) Travaux de terrain

La collecte des données s'est déroulée à **Bouaké (Côte d'Ivoire) du 27 au 28 novembre 2025, à Abuja (Nigeria) du 1er au 3 décembre 2025**, ainsi qu'à distance pour le **Sénégal du 5 au 9 décembre 2025**. Des entretiens complémentaires ont également été menés avec d'autres parties prenantes en Côte d'Ivoire le 10 décembre 2025 et avec les représentants du Gouvernement français le 19 décembre 2025.

Au total, la phase de collecte des données s'est étendue sur 15 jours, alors qu'une durée initiale de 9 jours était prévue. Cet allongement du calendrier s'explique principalement par l'indisponibilité de certaines parties prenantes au Sénégal et par l'organisation d'une visite de

terrain à Abuja, en remplacement des entretiens initialement planifiés à distance. Ces ajustements ont eu un impact sur le respect du calendrier initial de la collecte des données

La collecte de données (primaires) a débuté au cours de la phase de démarrage de la mission (phase 1) avec la revue documentaire préliminaire et les entretiens exploratoires. Pour donner suite à la confirmation du plan de travail et de la matrice d'évaluation définitive, la collecte de données a continué à travers l'étude et l'analyse en profondeur de la documentation et des bases de données disponibles (données secondaires) concernant le projet combinant ainsi l'analyse qualitative et quantitative des données.

La collecte s'est faite selon une approche différenciée par pays (Cf. Annexe 5) :

- **Sénégal** : entretiens à distance avec les membres du Comité de Pilotage, mandants, institutions techniques et bénéficiaires.
- **Côte d'Ivoire** : entretiens à distance, visites de terrain, et mission à Bouaké pour documenter le projet pilote, rencontrer les bénéficiaires (dont les femmes productrices de biocharbon), les partenaires et les institutions locales impliquées.
- **Nigéria** : entretiens à distance, mission à Abuja pour documenter le projet, échanges avec l'équipe nationale, focus groups avec les mandants, partenaires, et institutions concernées.
- **Bureau de l'OIT (pays et Siège) et Gouvernement français** : entretiens à distance avec les membres des bureau pays et du Gouvernement français

b) Echantillonnage

Pour la collecte des informations qualitatives, l'évaluateur s'est référé à la liste des personnes à interviewer transmise par le Gestionnaire de l'évaluation et les trois coordinateurs de projets. Les participants à l'enquête étaient choisis en fonction de leur implication effective dans le projet.

Compte tenu du nombre relativement limité d'acteurs institutionnels impliqués (moins de 40 institutions et personnes par pays), le recours à un échantillonnage statistique n'était ni pertinent ni méthodologiquement justifié. L'évaluateur a dès lors opté pour une stratégie d'inclusion maximale, complétée par un échantillonnage raisonné, approche reconnue en évaluation qualitative pour garantir la pertinence, la profondeur et la crédibilité des analyses.

Cette stratégie a permis d'assurer la validité interne des constats évaluatifs en intégrant les perspectives des principaux groupes de parties prenantes directement concernés par le projet, tout en renforçant la crédibilité des résultats par la sélection ciblée d'acteurs disposant d'une connaissance approfondie des interventions évaluées.

L'échantillonnage a ainsi veillé à garantir :

- la diversité des profils et des catégories de parties prenantes, incluant notamment les jeunes, les femmes, les acteurs institutionnels, les organisations d'employeurs et de travailleurs, les organisations de la société civile et les experts ;
- la représentativité fonctionnelle des institutions publiques et des mandants clés du projet, en lien direct avec la conception, la mise en œuvre et le pilotage des interventions ;

- une couverture géographique adéquate, couvrant les trois pays d'intervention ainsi que des zones locales spécifiques, telles que Bouaké ;
- la sélection intentionnelle des acteurs les plus étroitement impliqués dans la mise en œuvre, la coordination et la prise de décision.

Combinée à la triangulation systématique des sources et des méthodes de collecte des données, cette approche d'échantillonnage a contribué à renforcer la robustesse, la fiabilité et la transférabilité analytique des constats et des jugements évaluatifs, tout en tenant compte des contraintes de temps et de ressources propres à l'exercice d'évaluation.

En résumé, la stratégie d'échantillonnage a reflété de manière adéquate la diversité des parties prenantes, des bénéficiaires et des composantes du projet, tout en tenant compte des contraintes de temps et de ressources propres à l'exercice d'évaluation.

Les tableaux indicatifs du nombre d'entretiens et groupes de discussion qui ont été proposés se présentent ci-dessous.

Tableau 1: Echantillon de la collecte qualitative

ACTEURS INTERVIEWES	NOMBRE DE PERSONNES			METHODE DE COLLECTE DE DONNEES
	HOMME	FEMME	TOTAL	
Comité de pilotage	9	9	18	- 8 Entretiens Individuels (à distance) - Un Entretien de groupe (10 répondants en présentiel)
BIT (Responsable de DWT/CO-Dakar, Back Stopper, Coordinateur pays de projet, etc.)	5	2	7	- 2 Entretiens Individuels (présentiel) - 5 Entretiens Individuels (à distance)
Collectivité locale	3	1	4	- Entretien de groupe (présentiel)
ONG (Partenaire d'exécution)	1	5	6	- Entretien de groupe (4 répondants en présentiel) - 2 Entretiens Individuels (à distance)
Bénéficiaires directs (Productrice de bio charbon, biogaz, etc.)	5	5	10	- 07 en Focus Groupe (présentiel) - 3 Entretiens Individuels (à distance)
Bailleurs de fonds	1	0	1	- 1 Entretien Individuel (à distance)
TOTAL	24	22	46	

c) Méthodes de collecte de données

L'évaluateur a utilisé des méthodes mixtes d'évaluation combinant des sources des données quantitatives et qualitatives. La collecte de données qualitatives a consisté à réaliser des entretiens individuels semi-structurés (auprès des bénéficiaires indirects, des informateurs-

clés, des parties prenantes et du bailleur) et des focus group (bénéficiaires directs, comité de pilotage).

Les entretiens effectués *en présentiel ou à distance* nous ont permis de rencontrer près de 46 personnes (*dont 24 hommes et 22 femmes*) sur les 51 prévues parmi lesquelles le personnel de l'OIT de Genève, le personnel du BIT (*Programme d'action prioritaire sur la transition juste à Abidjan, Abuja et Dakar*), les parties prenantes-clés, les institutions nationales impliquées dans la mise en œuvre du projet, les Directions décentralisées impliquées dans le projet, les ONG et structures d'exécution ainsi que les bénéficiaires directs du projet.

L'évaluateur a eu l'occasion de rencontrer des membres des coopératives de production de manioc, bénéficiaires des activités du projet en Côte d'Ivoire, formés aux techniques de fabrication de biogaz et de bio-charbon. Au total, deux focus group ont été réalisés et ont permis de toucher 7 personnes (*dont 2 hommes et 5 femmes*).

La collecte de données quantitatives a été faite sur la base d'une revue documentaire (*principalement mais pas uniquement*), des données de suivi, des évaluations des formations organisées, des rapports intermédiaires du projet ainsi que des observations directes sur les sites afin de compléter les données qualitatives.

La revue documentaire a été réalisée pour compléter les données qualitatives (triangulation) et a permis d'évaluer les résultats, les effets et les prémisses d'impacts du projet.

L'examen des données quantitatives recueillies sur les indicateurs du projet a permis de comparer les données de base aux données finales et de faire une analyse de ces données, en référence aux questions d'évaluation.

Enfin, l'évaluateur a visité deux projets pilotes en Côte d'Ivoire et échangé avec les structures de mise en œuvre des deux autres projets pilotes (Sénégal et Nigeria). Ces échanges et visites ont permis de valider les principaux résultats et interventions tangibles, à travers une checklist élaborée à cet effet.

L'atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation et de co-construction des recommandations, organisé à l'issue de la phase de terrain, a constitué une opportunité majeure de renforcer l'appropriation des constats et conclusions de l'évaluation par les parties prenantes. Cet atelier, tenu à distance, a réuni l'ensemble des parties prenantes concernées et a favorisé des échanges constructifs autour des résultats provisoires, permettant de valider, d'enrichir et de prioriser les recommandations proposées.

d) Analyse et traitement des données

L'évaluateur a procédé à l'examen et à l'analyse systématiques de l'ensemble des données recueillies, en vue d'alimenter l'élaboration du rapport narratif. Cette analyse s'est appuyée sur l'exploitation conjointe des notes détaillées issues des entretiens individuels et des groupes de discussion, de la revue documentaire ainsi que des données de suivi disponibles.

À l'issue du travail de terrain, les données qualitatives collectées lors des entretiens individuels et des focus groups ont fait l'objet d'une analyse de contenu structurée. Celle-ci a reposé sur les étapes suivantes : (i) l'extraction, pour chacun des critères d'évaluation, des messages clés

tels qu'exprimés par les répondants ; (ii) la hiérarchisation de ces messages en fonction de leur fréquence et de leur récurrence au sein des différents groupes de parties prenantes ; (iii) la comparaison transversale des perceptions afin d'identifier les convergences et les divergences entre les groupes ; et (iv) l'illustration des messages clés par des verbatim représentatifs des perceptions exprimées par les personnes enquêtées.

Les résultats issus de cette analyse qualitative ont ensuite été systématiquement triangulés avec les éléments issus de la revue documentaire (documents de projet, rapports de suivi et d'évaluation, cadres de résultats) ainsi qu'avec les indicateurs de performance et de suivi disponibles, afin de renforcer la robustesse des constats et des jugements évaluatifs.

Cette démarche analytique intégrée a permis d'identifier et d'analyser les acquis du projet, ses contraintes, ses forces et ses faiblesses, ainsi que d'en dégager les principales leçons apprises. Des témoignages pertinents ont également été mobilisés pour illustrer et étayer les constats évaluatifs.

3.2.3. Phase d'élaboration du rapport (phase 3)

La mission s'est conclue par l'élaboration d'un rapport provisoire, soumis aux parties prenantes pour commentaires, puis par la production du rapport final, intégrant les observations, clarifications et recommandations formulées au cours du processus de revue.

Une première version du rapport d'évaluation⁵ rédigée en français et répondant aux questions liées aux critères d'évaluation, a repris les recommandations et a défini les leçons apprises⁶, bonnes pratiques⁷, recommandations techniques et pistes pour la suite des résultats du programme.

Le rapport final d'évaluation qui a été rédigé en français, comporte une quarantaine de pages (annexes non comprises) et une page de garde. Les annexes incluent une liste des personnes ayant participé aux entretiens, et une liste des documents analysés. La qualité du rapport a été évaluée sur la base de la liste de contrôle de l'OIT.

La rédaction des différents rapports s'est faite conformément à la Checklist 5 *Preparing the evaluation report* "wcms_746808.pdf".

Un résumé du rapport final d'évaluation⁸ a été envoyé, en même temps que le rapport final, en français au responsable de l'évaluation sur la base du résumé exécutif du rapport d'évaluation.

3.3. Contraintes et limites de l'évaluation

La conduite de l'évaluation a été confrontée à plusieurs contraintes opérationnelles et contextuelles, notamment l'indisponibilité ponctuelle de certaines parties prenantes, des contraintes liées aux agendas institutionnels et l'étendue géographique du projet couvrant trois pays. Ces facteurs ont nécessité des ajustements du calendrier initial de la collecte des données.

⁵ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165967.pdf

⁶ <http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-lesson-learned.doc>

⁷ <http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-goodpractice.doc>

⁸ <http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-summary-fr.doc>

Sur le plan méthodologique, ces contraintes ont pu engendrer un risque limité de biais de non-réponse ainsi qu'un recours accru aux données qualitatives et documentaires. Néanmoins, elles n'ont pas remis en cause la robustesse ni la qualité globale de l'évaluation.

Afin d'en atténuer les effets, l'évaluateur a mis en œuvre des mesures d'adaptation appropriées, notamment le renforcement de la revue documentaire, la réalisation d'entretiens approfondis avec des personnes ressources clés et la triangulation systématique des sources de données, combinant entretiens, documentation et indicateurs de suivi, sans oublier nos observations sur le terrain.

Dans l'ensemble, malgré ces limites, l'évaluation a permis de produire des constats crédibles, étayés et utiles à la prise de décision, conformes aux standards de qualité de l'OIT et de l'UNEG.

4. RESULTATS DE L'ÉVALUATION

À l'issue de la collecte des données, l'évaluateur a procédé à une analyse approfondie des informations recueillies. Cette analyse suggère que les résultats obtenus sont globalement en adéquation avec les résultats attendus, au regard des perceptions exprimées par les personnes interrogées et des éléments observés lors des visites de terrain.

L'examen des différents axes d'intervention du projet, croisé avec les critères d'évaluation retenus, a permis d'identifier des avancées notables, certaines limites dans l'atteinte de résultats spécifiques, ainsi que des défis persistants à prendre en compte dans la conception et la mise en œuvre d'interventions futures. Sur cette base, l'évaluation permet de formuler les constats suivants :

4.1. Pertinence

Dans l'ensemble, l'évaluation conclut que la pertinence du projet est élevée, compte tenu de son fort alignement stratégique, de son ancrage institutionnel et de sa contribution innovante à l'intégration des dimensions sociales dans les politiques climatiques et de transition verte, tout en identifiant des marges d'amélioration en matière d'opérationnalisation et d'intensification de certaines interventions.

4.1.1. Alignement avec les cadres stratégiques nationaux et internationaux, les ODD, les objectifs de l'OIT

Les données disponibles indiquent un alignement élevé du projet avec (i) les cadres internationaux (Accord de Paris, CDN⁹ 3.0 intégrées dans les 3 pays, plaidoyer COP28), (ii) le mandat OIT (Principes directeurs 2015, partenariat France-OIT 2020-2024, dialogue social tripartite), et (iii) les priorités nationales (Stratégie Emplois Verts CI validée, SNEV Sénégal actualisée, Just Transition Roadmap Nigeria signée avril 2024). Cet alignement multi-niveau valide la pertinence stratégique et constitue une condition essentielle pour l'appropriation des résultats.

4.1.2. Alignement avec les besoins des partenaires

Le projet répond aux défis structurels des pays partenaires : dépendance aux ressources naturelles, vulnérabilité climatique et déficit d'emplois décents. Les interventions ont été intégrées dans les politiques nationales (CDN 3.0, SNPEV 2026-2030, protection sociale). Les ministères et partenaires sociaux ont validé les outils développés via les comités tripartites.

4.1.3. Alignement avec les cadres internationaux et le système des Nations Unies (ODD, UNSDCF)

a) Contribution directe aux ODD 8 et ODD 13

Le projet contribue directement aux ODD 8 (Travail décent) et ODD 13 (Action climatique). Les outils JTAM ont permis de quantifier les impacts emploi des scénarios climatiques : rapport

⁹ Contributions Déterminées au niveau National (CDN)

JTAM Côte d'Ivoire validé, rapport Nigeria finalisé, rapport Sénégal publié. Ces analyses ont alimenté les CDN 3.0 des 3 pays (Cible 13.2) et orienté les répertoires nationaux d'emplois verts et les stratégies SNEV actualisées (Cible 8.3).

b) Inscription dans le Cadre de coopération des Nations Unies (UNSDCF)

Le projet contribue au Cadre de coopération des Nations Unies (UNSDCF) dans les trois pays. Sur l'emploi décent, il a touché 100 bénéficiaires directs via les pilotes et validé 247 métiers verts en Côte d'Ivoire. Sur la résilience climatique, trois pilotes ont été déployés : biochar à Gbêkê (37 formés), cookstoves à Becheve (21 foyers Tier 2, 53% femmes), écotourisme en Casamance (76 emplois projetés, 78% femmes).

4.1.4. Alignement avec le mandat, les résultats stratégiques et l'offre technique de l'OIT

Le projet s'inscrit dans le mandat normatif de l'OIT sur la transition juste (Principes directeurs

"Ce projet incarne parfaitement le mandat de l'OIT sur la transition juste. Il ne se contente pas de produire des études techniques, il crée les conditions du dialogue social nécessaire pour que les politiques climatiques soient socialement acceptables et économiquement viables. C'est exactement ce que les Principes directeurs de 2015 préconisent."

Spécialiste technique OIT, Bureau Régional Afrique

2015, Cadre stratégique 2022-2025). Il contribue à plusieurs résultats stratégiques : l'emploi via 247 métiers verts validés en Côte d'Ivoire et la SNEV actualisée au Sénégal, la protection sociale via les études de faisabilité (atelier Mbour, mars 2024), le dialogue social via trois CNP tripartites (plus de 30 réunions, 75% participation), et l'environnement via les rapports JTAM intégrés aux CDN 3.0. Cet alignement valide l'hypothèse H2 de la Théorie du

Changement : le renforcement des capacités et les données probantes influencent les politiques nationales. L'ancrage dans les programmes pays (DWCPs) garantit la pérennité institutionnelle.

4.1.5. Alignement avec les cadres stratégiques nationaux et les besoins des institutions partenaires

a) Cohérence avec les stratégies nationales emplois verts / transition juste

Les éléments d'évaluation montrent que le projet s'inscrit dans les principales stratégies nationales liées aux emplois verts et à la transition juste des trois pays :

Tableau 2: Synthèse Cohérence stratégie nationale

Pays	Stratégies Nationales	Contribution du Projet
Côte d'Ivoire	SIPEV-CI, PND 2021-2025, Stratégie Développement Durable	Pilote biochar aligné sur agriculture durable ; renforcement capacités ministères
Sénégal	SNPEV 2026-2030, Plan Sénégal Émergent	Résultats JTAM alimentant SNPEV ; pilote écotourisme aligné PSE ; plateforme tripartite opérationnelle
Nigeria	Climate Change Act 2021, Energy Transition Plan, Politique TJ	JT-GAP développé avec PNUD/UNIDO ; analyse emploi secteurs AFOLU ; transfert JTAM au NISER

b) Réponse aux besoins institutionnels des mandants et institutions techniques

Les partenaires nationaux (ministères, mandants tripartites, institutions de recherche et statistiques) ont exprimé des besoins structurants auxquels le projet a apporté des réponses concrètes et mesurables :

Tableau 3: Synthèse des besoins institutionnels

Type de Besoin	Réponse du Projet	Preuves/Résultats
Gouvernance et dialogue social	CNP tripartites, mécanismes de concertation	CNP Sénégal opérationnel depuis 2021, >30 réunions
Sensibilisation et capacités	Ateliers nationaux, formations JTAM/ITCILO	>20 ateliers, >1000 personnes sensibilisées, >100 techniciens formés
Outillage analytique	Transfert JTAM, création Pôle GAIN	Pôle GAIN (2 universités), 3 rapports JTAM publiés
Coordination inter-agences	Mécanismes OIT-PNUD-ONUDI-PAGE	JT-GAP Nigeria conjoint (120p), >10 partenariats formels
Projets pilotes	Pilotes adaptés aux contextes locaux	3 pilotes, >150 bénéficiaires

L'analyse de l'alignement stratégique du projet révèle une pertinence très élevée à tous les niveaux d'analyse : international (ODD 8 et 13, UNSDCF), institutionnel (mandat OIT, résultats stratégiques, DWCPs) et national (stratégies emplois verts, CDN, besoins institutionnels).

4.1.6. Alignement avec les politiques climatiques et les CDN (Timing stratégique du projet) et participation des groupes cibles

Le projet présente un alignement élevé avec les politiques climatiques nationales. Le timing stratégique, coïncidant avec la transition CDN 2.0 vers CDN 3.0, a permis d'influencer directement la formulation des nouvelles politiques. Les activités ont renforcé la dimension sociale dans les CDN 3.0 des trois pays via les plateformes tripartites, bien que l'appropriation

reste variable selon les institutions. Ces résultats valident l'hypothèse H2 : les outils JTAM et le dialogue social ont permis l'intégration de la transition juste dans les politiques climatiques.

Tableau 4: Synthèse Alignement politiques climatiques

Pays	Contexte Politique	Contribution du Projet	Sources
Côte d'Ivoire	Révision CDN 3.0, intégration transition juste, focus emplois verts	Travaux JTAM alimentant CDN 3.0, plateforme tripartite, pilote biochar Bouaké	CDN 3.0 CI, Rapport JTAM CI (38p)
Sénégal	Actualisation SNPEV 2026-2030, articulation climat-emploi	Résultats JTAM intégrés dans SNPEV, Déclaration tripartite (sept. 2023)	SNPEV 2026-2030, Déclaration tripartite
Nigeria	Climate Change Act 2021, Energy Transition Plan	JT-GAP développé (120p), modèle JTAM renforçant analyse emploi-climat	JT-GAP, Rapport JTAM Nigeria (61p)

4.1.7. Association et participation des groupes cibles

L'évaluation montre que les groupes cibles ont été globalement associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet, conformément à l'approche participative promue par l'OIT. Les dispositifs mis en place ont permis une participation structurée et régulière des mandants tripartites.

Tableau 5: synthèse des groupes cibles

Mécanisme de Participation	Modalités et Fréquence
Comités nationaux de pilotage tripartites	Ministères, syndicats et patronat ; 2-4 réunions/an ; validation stratégique et suivi
Ateliers de consultation	Ateliers nationaux et sectoriels JTAM ; participation société civile et secteur privé
Formations techniques	Formations ITCILO régionales, formations nationales JTAM et thématiques
Implication révision CDN	Partenaires sociaux aux consultations nationales ; présentation résultats JTAM

4.1.8. Limites et défis de la participation

Malgré les mécanismes participatifs, l'évaluation identifie certaines limites. L'appropriation

“Nous aurions aimé voir plus de représentants des collectivités locales et des coopératives de l'informel dans les discussions. Ce sont eux qui vont mettre en œuvre concrètement la transition juste sur le terrain. Leur voix aurait enrichi les débats, mais les contraintes de budget et de temps ont limité leur participation

Représentant organisation syndicale, Nigeria

varie selon les pays : le CNDS ivoirien a facilité l'intégration, contrairement à d'autres contextes. La participation des acteurs locaux (collectivités, informel, femmes, jeunes) reste partielle ; le turnover institutionnel a requis des sensibilisations répétées.

4.1.9. Pertinence du renforcement des structures institutionnelles

Le renforcement des capacités est hautement pertinent : plus de 100 techniciens formés au JTAM, Pôle GAIN créé avec trois universités (UNA, UCAD, NISER), trois rapports JTAM produits, MoU OIT-GAIN et OIT-NISER signés. La pérennisation dépendra de ressources nationales complémentaires.

4.1.10. Renforcement des structures de dialogue social tripartite

Le projet a renforcé les structures de dialogue social existantes et créé de nouvelles plateformes dédiées à la transition juste, intégrant les enjeux climatiques dans les instances tripartites traditionnelles.

“Avant ce projet, le dialogue social sur le climat se limitait à des consultations ponctuelles. Maintenant, nous avons une plateforme permanente où gouvernement, syndicats et patronat se rencontrent régulièrement pour discuter de la transition juste.

C'est un changement institutionnel majeur qui va bien au-delà de la durée du projet

Membre du comité de pilotage, Sénégal

Tableau 6: Synthèse renforcement des structures

Pays	Structure Renforcée	Modalités Renforcement	Indicateurs de Pérennité
Côte d'Ivoire	CNDS - élargi aux enjeux climat-emploi	Intégration TJ dans agenda, formation membres JTAM	Structure pérenne (1998), TJ thématique permanente
Sénégal	Plateforme tripartite TJ (création nouvelle)	CNP opérationnel depuis 2021, Déclaration tripartite 2023	>15 réunions, intégration dans SNPEV 2026-2030
Nigeria	NCCC - élargissement participation sociale	Intégration personnes handicapées, collaboration JT-GAP	Structure établie par Climate Change Act 2021

4.2. Cohérence

L'évaluation considère que le projet présente une cohérence globale élevée, tant sur le plan interne qu'externe. Les quelques limites identifiées — notamment en matière de formulation du cadre logique et d'intégration transversale du genre — n'ont pas remis en cause la logique d'intervention, mais constituent des axes d'amélioration pertinents pour des interventions futures similaires.

4.2.1. Alignement interne des composantes et contribution à la chaîne de résultats

Les composantes du projet s'articulent de manière cohérente : dialogue social (CNP, >30 réunions), recherche (3 rapports JTAM, Pôle GAIN), appui aux politiques (CDN 3.0, 3 pilotes). La formalisation graphique de la TdC reste à améliorer¹⁰.

¹⁰ Rapport d'évaluation à mi-parcours interne (paragraphe 136, section Cohérence)

Tableau 7: Synthèse alignement interne des composantes

Axe / Composante	Produits Clés	Contribution TdC
Dialogue social tripartite	3 plateformes opérationnelles, Déclaration tripartite Sénégal, >30 réunions	Valide hypothèse "légitimité via tripartisme"
Recherche & modélisation	3 études JTAM, Pôle GAIN créé, >100 techniciens formés	Valide "évidence scientifique → qualité politiques"
Appui politiques & pilotes	TJ dans CDN 3.0 (3 pays), SNPEV, JT-GAP, 3 projets pilotes	Valide "expérimentation → acceptabilité politiques"

4.2.2. Réalisme du cadre de résultats et logique des indicateurs

Le cadre de résultats est globalement réaliste compte tenu de la nature innovante et institutionnelle du projet, de sa durée (60 mois) et des contextes nationaux. Les objectifs sont logiquement reliés à la chaîne de résultats et atteignables dans les délais.

Tableau 8: Réalisme du cadre des résultats

Forces	Faiblesses
✓ Indicateurs institutionnels pertinents (existence plateformes, fréquence réunions, validation plans action) ✓ Livrables modélisation cohérents (rapports JTAM, outils scénarisation) ✓ Adaptabilité démontrée (extension 2025 sans coût additionnel)	• Prépondérance indicateurs produits (outputs) vs effets transformationnels (outcomes) • Mesure limitée appropriation institutionnelle • Faible désagrégation systématique (genre, groupes vulnérables) • Indicateurs changements comportementaux absents

L'hypothèse H3 (faisabilité) est confirmée par l'atteinte des objectifs. L'hypothèse H4 (transformation mesurable) reste insuffisamment instrumentée par les indicateurs actuels.

4.2.3. Synergies avec d'autres initiatives

Le projet présente une cohérence externe élevée avec des synergies avérées : PAGE au Sénégal, BMZ en Côte d'Ivoire, JT-GAP conjoint avec PNUD-ONUDI au Nigeria, ONUFEMMES pour le genre. Les expériences OIT en Colombie, Philippines et Ghana ont nourri la conception méthodologique¹¹.

¹¹ Rapport d'évaluation à mi-parcours interne « La dimension sociale de la transition écologique », § 132, Section Cohérence

4.2.4. Cohérence avec engagements politiques nationaux et mandat OIT

Le projet présente un alignement stratégique fort avec le mandat OIT et les engagements

“La SNPEV 2026-2030 est basée sur les résultats du JTAM développé avec l'OIT. Pour la première fois, notre stratégie nationale emplois verts contient des projections chiffrées par secteur et par région. Ce n'est plus seulement une vision, c'est un plan d'action quantifié

Direction Générale du Travail, Ministère du Travail, Sénégal

nationaux. Les résultats JTAM ont été intégrés dans les CDN 3.0 des trois pays et la SNPEV 2026-2030 au Sénégal. L'ancrage dans les programmes pays (CIV105, SEN103, NGA101) garantit la légitimité institutionnelle.

Tableau 9: Réalisme vis-à-vis les Politiques nationales

Dimension	Constats Clés	Preuves / Indicateurs
Cohérence interne	Articulation logique 3 axes : dialogue social, recherche JTAM, appui politiques/pilotes	3 axes opérationnels, >30 réunions CNP ¹² , 3 rapports JTAM
Cadre résultats	Objectifs réalistes, adaptation démontrée ; focus outputs vs outcomes, absence désagrégation genre	Outputs bien mesurés, outcomes partiellement, données handicap absentes
Cohérence externe	Synergies PAGE, BMZ, PNUD-ONUDI, ONUFEMMES ; zéro duplication	>10 partenariats formels, JT-GAP conjoint, atelier genre Saly 2024
Politiques nationales	TJ intégrée CDN 3.0 (3 pays), SNPEV basée JTAM, appropriation gouvernementale	CDN 3.0 officielles, SNPEV 2026-2030, plaidoyer COP28
Mandat OIT	Alignement parfait : Principes directeurs 2015, dialogue tripartite exemplaire	CNP tripartites opérationnels, Déclaration tripartite Sénégal

4.3. Efficacité

Dans l'ensemble, l'évaluation conclut que le projet a atteint ses objectifs de manière satisfaisante, avec des résultats tangibles en matière de capacités, de dialogue social et d'intégration progressive de la transition juste dans les politiques publiques. Les effets structurels à long terme restent toutefois conditionnés à la poursuite des efforts, à l'ancrage institutionnel durable des acquis et à la mobilisation de ressources complémentaires après la fin du projet.

4.3.1. Vérification des hypothèses de la théorie du changement

L'évaluation constate que les principales hypothèses de la théorie du changement se sont globalement vérifiées, bien que de manière différenciée selon les pays et les axes d'intervention.

¹² Comité National de Pilotage

- ✓ **Hypothèse 1 – Renforcement du dialogue social ⇒ appropriation des politiques de transition juste**

Cette hypothèse est confirmée :

Exemple : la mise en place et l'élargissement des comités de pilotage tripartites en Côte d'Ivoire et au Sénégal ont permis l'intégration effective des partenaires sociaux dans la discussion sur les politiques climatiques et d'emploi (ex. ateliers PNE–CDN 3.0 au Sénégal, Comité national de pilotage en Côte d'Ivoire).

- ✓ **Hypothèse 2 – Développement de capacités de recherche ⇒ politiques fondées sur des données probantes**

Cette hypothèse est partiellement confirmée :

Exemple : les modèles JTAM ont été développés et utilisés pour éclairer les débats politiques (scénarios Agriculture verte et Énergies renouvelables au Sénégal), mais leur institutionnalisation complète dans les processus de planification publique reste en cours.

- ✓ **Hypothèse 3 – Politiques pilotes ⇒ démonstration des bénéfices de la transition juste**

Cette hypothèse est confirmée à travers des projets pilotes sectoriels (écotourisme en Casamance, valorisation des déchets de manioc en Côte d'Ivoire), montrant des effets positifs sur l'emploi local, l'environnement et l'appropriation par les autorités locales.

4.3.2. Atteinte et qualité des résultats escomptés

À la fin de l'année 2025, le projet a enregistré des avancées significatives dans les trois pays pilotes : Côte d'Ivoire, Sénégal et Nigéria à travers la mise en œuvre coordonnée de ses principales composantes.

Résultat 1 : Renforcement des capacités aux méthodes de recherche et aux modèles d'évaluation intégrée dans sept pays à travers une plateforme régionale

Appréciation générale : Résultat largement atteint

Le projet a contribué de manière significative au renforcement des capacités nationales et régionales en matière de recherche appliquée et de modélisation des impacts emploi–climat. Des outils analytiques structurants, notamment l'Analyse situationnelle rapide (RSA) et le Green Jobs Assessment Model (GJAM devenu JTAM), ont été développés et utilisés dans les trois pays pilotes.

En Côte d'Ivoire, le JTAM a été élaboré avec l'appui de l'Université Nangui Abrogoua, dans le cadre du centre régional lancé à Grand-Bassam. Ce modèle a servi de base analytique pour intégrer des mesures de transition juste dans les CDN 3.0, notamment le développement des compétences vertes, la promotion de l'entrepreneuriat durable et la protection sociale des travailleurs vulnérables (ODD 8 et 13).

Au Nigeria, les capacités institutionnelles ont été renforcées au sein du NISER et des ministères sectoriels. Entre 2022 et 2024, des formations ITCILO¹³ et des sessions en ligne ont touché plus de 500 participants, dont 70 formés à Abuja et Lagos en juillet 2023. En mai 2025, un atelier national a réuni 45 participants et abouti au transfert officiel du modèle JTAM au NISER, garantissant son utilisation pérenne pour l'élaboration du JT-GAP.

Au Sénégal, le modèle JTAM a été développé avec l'Université Cheikh Anta Diop, co-institution hôte du pôle GAIN, sur les secteurs agriculture et énergie (validation en 2025)¹⁴. Une analyse situationnelle rapide (2022) et plus de vingt ateliers nationaux ont renforcé les capacités de plus de 1 000 participants sur les interactions climat-emploi.

Toutefois, le pôle GAIN, bien qu'amorcée, n'a pas encore atteint un niveau de formalisation institutionnelle pleinement opérationnel, ce qui limite pour l'instant son potentiel de mutualisation à long terme.

Tableau 10: Objectifs et modalités de mise en œuvre des Pôles GAIN

Rubrique	Description
Lancement	Novembre 2021, Grand-Bassam (Côte d'Ivoire)
Institutions hôtes	Université Nangui Abrogoua (Abidjan) et Université Cheikh Anta Diop (Dakar)
Objectif	Former des experts nationaux à l'utilisation du modèle JTAM et à l'élaboration de politiques emploi-climat fondées sur des données probantes
Pays couverts	Côte d'Ivoire, Nigeria, Sénégal
Modalités	Formations thématiques, appui technique continu, échanges de bonnes pratiques entre institutions
Avancées	Accords de partenariat signés, équipes nationales JTAM constituées, formations régionales réalisées, pôle francophone lancé
Limite	Formalisation institutionnelle non encore pleinement opérationnelle

Résultat 2 : Mise en place de plateformes de dialogue social éclairées par la recherche sur le lien travail–climat–environnement

Appréciation générale : Résultat pleinement atteint

Le projet a permis l'établissement et l'opérationnalisation de plateformes nationales de dialogue social tripartite dans les trois pays, constituant un acquis institutionnel majeur.

En Côte d'Ivoire, le projet a permis l'institution d'une Commission Spéciale Transition Juste au sein du Conseil National du Dialogue Social (CNDS)¹⁵. Cette plateforme de dialogue social, distincte du Comité National de Pilotage tripartite¹⁶, offre un cadre ancré dans une institution nationale préexistante, ce qui renforce son potentiel de pérennité au-delà de la durée du

¹³ Summary_of_Project_Activities.pdf, pages 2 et 7
¹⁴ Factsheet Sénégal, Section « Axe Recherche », novembre 2025
¹⁵ Factsheet – Projet Côte d'Ivoire, page 2
¹⁶ Rapport d'avancement 2024, page 6

projet. Le Comité de pilotage, quant à lui, constitue l'instance de gouvernance du projet et cessera ses activités à la clôture de celui-ci en décembre 2025.

Au Sénégal, la signature en 2023 d'une Déclaration tripartite sur la transition juste constitue un jalon inédit dans la région. Elle formalise l'engagement conjoint du gouvernement, des organisations d'employeurs et de travailleurs à intégrer le travail décent et le dialogue social dans l'action climatique, en parfaite cohérence avec les normes internationales du travail de l'OIT.

Au Nigeria, le dialogue social a été renforcé à travers la participation active des partenaires sociaux aux consultations pilotées par le National Council on Climate Change (NCCC), notamment dans le cadre de l'élaboration du JT-GAP, renforçant ainsi la légitimité sociale des orientations politiques climatiques.

Ces plateformes ont favorisé une meilleure coordination interinstitutionnelle et une participation plus inclusive des mandants tripartites, contribuant directement à la mise en œuvre du mandat de l'OIT en matière de dialogue social et de transition juste.

Résultat 3 : Construction de modèles intégrés d'évaluation des impacts sociaux, économiques et sur l'emploi des politiques climatiques

Appréciation générale : Résultat atteint avec un fort potentiel structurant

Le projet a permis la production et l'utilisation effective de modèles intégrés d'évaluation, en particulier le JTAM, pour analyser les impacts des politiques climatiques sur l'emploi, les revenus et les émissions de Gaz à effet de serre (GES).

En Côte d'Ivoire, les simulations du JTAM ont éclairé les arbitrages politiques entre secteurs à fort potentiel d'emplois verts (agriculture durable, énergies renouvelables, gestion des déchets) et secteurs en transition nécessitant un accompagnement spécifique. Ces derniers incluent les exploitations agricoles aux pratiques non durables, première cause de déforestation dans le pays, l'industrie manufacturière à forte empreinte carbone (chimie, pétrochimie, transformation du bois) et le secteur forestier conventionnel en reconversion vers des modèles durables. Ces analyses ont contribué à une meilleure anticipation des coûts sociaux associés aux CDN 3.0.

Au Nigeria, les résultats du JTAM ont nourri les réflexions stratégiques sur la cohérence entre investissements climatiques et création d'emplois. Le modèle a été appliqué en priorité au secteur des déchets, identifié comme stratégique dans les engagements climatiques du pays. Il a permis de quantifier les trajectoires d'emplois associées à l'amélioration de la gestion des déchets, aux stratégies d'économie circulaire et aux nouveaux modèles d'entreprises vertes. Ces analyses ont alimenté l'élaboration de la Feuille de route nationale pour une transition juste (JT-GAP), signée en avril 2024 entre le Conseil national sur le changement climatique, l'OIT, le PNUD et l'ONUDI. Elles ont également éclairé la révision des CDN 3.0 et l'intégration de considérations sociales dans la nouvelle Politique nationale de protection sociale.

Au Sénégal, le JTAM a été appliqué aux secteurs de l'agriculture et de l'énergie. Les analyses ont identifié trois filières prioritaires à fort potentiel d'emplois : l'écotourisme, la valorisation des produits locaux et l'agroforesterie. Ces résultats ont alimenté l'actualisation de la Stratégie

Nationale de Promotion des Emplois Verts (SNEV) et l'intégration de considérations emploi-climat dans les CDN 3.0.

Néanmoins, l'institutionnalisation du JTAM au sein des systèmes nationaux de planification demeure inégale. En Côte d'Ivoire, les changements de leadership ministériel ont freiné l'appropriation des résultats. Au Nigeria, la formation nationale sur le modèle a été reportée

Le Modèle JTAM, Outil d'évaluation des politiques emploi-climat

Le JTAM (*Just Transition Assessment Model*) est un modèle quantitatif développé par l'OIT pour analyser les impacts des politiques climatiques sur l'emploi, les revenus et les émissions de GES. Alimenté par des données sectorielles nationales, il permet aux décideurs de fonder leurs choix sur des données probantes.

Adapté aux contextes des trois pays pilotes, le modèle a produit des résultats concrets : en Côte d'Ivoire, il a alimenté le répertoire national des emplois verts (validé en 2024) ; au Nigeria, il éclaire la feuille de route nationale pour une transition juste et les politiques du secteur des déchets ; au Sénégal, il a identifié trois filières prioritaires à fort potentiel d'emplois : l'écotourisme, la valorisation des produits locaux et l'agroforesterie. Son ancrage au sein des universités Nangui Abrogoua et Cheikh Anta Diop assure le transfert de compétences et sa pérennisation.

à 2025. Ces défis institutionnels (rotation des points focaux, coordination interministérielle limitée, faibles moyens financiers des comités de pilotage) nécessiteront un accompagnement post-projet pour garantir l'utilisation régulière de ces outils dans la prise de décision publique.

Résultat 4 : Projets pilotes de mise en œuvre de politiques de transition juste axés sur les compétences, l'investissement et la protection sociale

Appréciation générale : Résultat partiellement atteint, avec des effets prometteurs

Le projet a soutenu cinq initiatives pilotes illustrant concrètement les principes de la transition juste.

Tableau 11: Description des cinq (5) projets pilotes

Pays	Projet pilote	Description
Côte d'Ivoire	Valorisation des déchets de manioc	Production de biocharbon et biogaz à partir des déchets agricoles (régions du Bélier et Gbêkè)
Côte d'Ivoire	Écologisation de la formation professionnelle	Intégration des compétences vertes dans les curricula de formation par apprentissage
Nigeria	Foyers de cuisson améliorés	Formation à la production de cookstoves économes en énergie (communauté Becheve, Obudu)
Nigeria	Structuration du secteur des déchets	Registre numérique des récupérateurs et appui à la formalisation du secteur
Sénégal	Écotourisme durable	Promotion des emplois verts dans le tourisme (Pointe Saint-Georges, Casamance)

Au Nigeria, le projet pilote de la communauté Becheve (Obudu) a formé 30 jeunes et femmes à la production de foyers de cuisson économes en énergie. Mis en œuvre en 2023 en partenariat avec la Nigeria Conservation Foundation, il visait à renforcer les moyens de subsistance locaux, réduire la pression sur les ressources forestières et promouvoir l'accès à des énergies plus propres. Cette initiative a démontré une approche concrète de transition juste à l'échelle Communautaire

En Côte d'Ivoire, le projet pilote de valorisation des déchets de manioc a été lancé en 2023 dans les régions du Bélier et du Gbêkê. Il a formé au moins 30 producteurs et transformateurs aux techniques de production de biocharbon et biogaz. La mission de suivi (juillet 2024) a confirmé une forte appropriation locale. Le Conseil régional de Gbêkê prévoit désormais l'installation d'unités de production dans ses dix sous-préfectures. La plateforme manioc du Gbêkê poursuit la production à usage domestique, avec l'ambition de passer à l'échelle commerciale.

Au Sénégal, le projet pilote d'écotourisme durable a été lancé à la Pointe Saint-Georges en Casamance. Un atelier de formation de cinq jours (9-13 décembre 2024, Ziguinchor), co-organisé par l'OIT et la Direction des investissements et des aménagements touristiques (DIAT), a réuni représentants institutionnels, collectivités territoriales, syndicats et gestionnaires de campements. L'objectif : promouvoir les emplois verts et le travail décent dans le secteur touristique, fixer les jeunes et les femmes dans leurs terroirs, et favoriser un développement endogène.

Dans l'ensemble, ces projets pilotes démontrent la faisabilité d'une transition écologique intégrant le travail décent (ODD 8) et l'action climatique (ODD 13), mais leur mise à l'échelle nécessitera des ressources additionnelles et une intégration plus forte dans les programmes nationaux.

4.3.3. Principaux défis rencontrés et réponses apportées

Plusieurs défis ont marqué la mise en œuvre du projet, avec des spécificités propres à chaque pays.

En Côte d'Ivoire, les changements de Ministre en charge de l'Environnement et de point focal ministériel ont freiné l'appropriation des résultats. La validation politique de la Stratégie Nationale de Promotion des Emplois Verts n'a pas encore été soumise au Conseil des Ministres. En réponse, les nouveaux membres du Comité National de Pilotage ont bénéficié de sessions de formation et reçu l'ensemble des documents clés du projet pour assurer la continuité institutionnelle.

Au Nigeria, le changement de leadership à la tête du Conseil national sur le changement climatique (NCCC) a entraîné des retards importants. La formation nationale JTAM, initialement prévue en juin 2024, a été reportée à mai 2025. L'équipe de l'OIT a organisé des visites de courtoisie auprès de la nouvelle directrice générale pour rétablir les relations de travail et faciliter l'appropriation des dossiers.

Au Sénégal, la période électorale de 2024 et la dissolution de la Direction des Financements Verts et des Partenariats (DFVP) ont affecté le portage de la SNEV. Le projet pilote d'écotourisme a été reporté au second semestre pour permettre la mobilisation des entreprises HIMO et la finalisation de la note conceptuelle. Deux ateliers techniques ont

également été décalés à 2025 : celui sur la mise à niveau des parties prenantes à la CDN et celui sur l'intégration du genre dans les CDN.

Face à ces défis, le projet a déployé des mesures transversales. Les comités de pilotage tripartites ont assuré la continuité institutionnelle dans les trois pays. La coordination a été renforcée via des réunions bimensuelles entre bureaux pays, permettant un suivi rapide et le partage des bonnes pratiques. Les partenariats avec les universités Cheikh Anta Diop (Sénégal) et Nangui Abrogoua (Côte d'Ivoire) ont consolidé l'ancrage académique du modèle JTAM et préparé la mise en place du Hub sous-régional de formation.

4.4. Efficacité de la gestion du projet et du système de S&E

La structure de gestion du projet est jugée globalement efficace. Le budget de 2 162 264 USD sur 60 mois a été exécuté à 85,4 %. Les mécanismes de coordination incluent des réunions bimensuelles entre bureaux pays et trois comités nationaux de pilotage tripartites opérationnels.

Le système de S&E a été conforme aux dispositions prévues dans le document de formulation : comité France-BIT annuel, rapports semestriels, évaluations indépendantes (mi-parcours novembre 2023, finale 2025). Le bailleur a indiqué qu'à la suite de la révision de ses procédures, il ne réalise plus de missions de supervision directe et s'en remet aux conclusions des évaluations périodiques.

Tableau 12: Efficacité du système de S&E

Élément prévu	Réalisé	Appréciation
Comité France-BIT (1x/an)	Réunions tenues	✓ Conforme
Fiches synthétiques semestrielles	Rapports soumis	✓ Conforme
Évaluation mi-parcours	Novembre 2023	✓ Conforme
Évaluation finale	2025	✓ Conforme
Missions supervision bailleur	Aucune 2020-2025	✓ Conforme aux nouvelles procédures

L'efficacité du système de suivi-évaluation est jugé satisfaisante avec réserves. En effet, le S&E a permis un suivi régulier et des ajustements stratégiques (réorientation vers les CDN 3.0 en 2024). Toutefois, des faiblesses limitent sa capacité à mesurer l'impact : absence d'indicateurs SMART, prépondérance des outputs sur les outcomes, collecte non systématique de données désagrégées.

L'évaluation recommande de renforcer le cadre logique avec des indicateurs SMART orientés outcomes et institutionnaliser la collecte de données désagrégées.

4.5. Produits ou résultats inattendus

Plusieurs résultats non anticipés ont été observés au cours de la mise en œuvre du projet :

- ✓ **Appropriation accrue au niveau local.** En Côte d'Ivoire, le Conseil régional de Gbêkê a exprimé sa volonté d'institutionnaliser le projet pilote de valorisation des déchets de manioc en biochar en l'intégrant dans son programme triennal de développement. Il

prévoit l'installation d'unités de production dans les dix sous-préfectures de la région, faisant de cette initiative un axe prioritaire d'action territoriale. Le Directeur général du Conseil régional du Bélier a également sollicité l'appui de l'OIT pour accompagner l'inclusion de la transition juste dans le plan climat territorial en cours d'élaboration.

- ✓ **Effet catalyseur sur d'autres politiques publiques.** Les travaux sur le stress thermique et les impacts du changement climatique sur le monde du travail ont alimenté des débats plus larges sur la santé au travail et la productivité, dépassant le périmètre initial du projet.
- ✓ **Renforcement des synergies avec les partenaires techniques et financiers.** Une convergence s'est établie entre les travaux du projet et plusieurs initiatives majeures : le Partenariat NDC (PNUD), la feuille de route pour une transition juste au Nigeria (OIT-PNUD-ONUDI), le projet « Commerce au service du travail décent » (Union européenne), et les études conjointes sur la protection sociale (AFD-OIT).

Ces effets inattendus peuvent être attribués à la flexibilité du projet, à son ancrage dans le dialogue social tripartite, et à la qualité des partenariats institutionnels établis.

Suivi des recommandations de l'évaluation mi-parcours

N°	Recommandation	Date butoir	Statut	Réalisations clés	Preuves vérifiables	Appréciation
1	Développer des forums pour le partage des connaissances entre pays	Déc. 2024	Mise en œuvre effective	Forums, ateliers régionaux et échanges inter-pays organisés	- Summary of Project Activities (2020–2025), pp. 1–9 - Lagos Waste Forum (2–3 déc. 2024) - Rapport OIT 2024, section 4.2	Satisfaite dans les délais, renforcement opérationnel nécessaire pour les échanges tripartites directs
2	Envisager une prochaine phase pour renforcer la durabilité	Déc. 2025	Entièrement mise en œuvre	Prolongation confirmée et financement assuré par le Gouvernement français	- Rapport OIT (RAF/20/51/FRA), mars 2025 - Rapport OIT 2024, section Opportunités stratégiques	Durabilité assurée
3	Promouvoir une plus grande sensibilité au genre	Déc. 2025	Largement mise en œuvre	Genre intégré dans études, ateliers et politiques de transition juste	- Atelier Genre et Économie Verte, Saly-Mbour (août 2024) - Initiative JGIT Nigeria (janv. 2024) ; - Rapport OIT 2024	Approche substantielle, opérationnalisation terrain à renforcer

4.6. Efficience

Dans l'ensemble, l'efficience du projet est jugée satisfaisante. Les ressources ont été utilisées de manière appropriée pour produire des résultats de qualité, dans un contexte multipays complexe. Des marges d'amélioration subsistent toutefois en matière de concentration des ressources et de renforcement des synergies opérationnelles avec d'autres initiatives.

4.6.1. Utilisation des ressources financières

a) Analyse financière

Tableau 13: Données générales sur le projet

ÉLÉMENT	PRÉVU	EFFECTIF
Budget total	2 162 264 USD	2 035 105 USD exécutés (94,1%)
Durée du projet	48 mois (oct. 2020 — déc. 2024)	60 mois (extension sans coût → déc. 2025)
Bailleur de fonds	France — Ministère du Travail	

Le projet a bénéficié d'une extension sans coût de 12 mois (décembre 2024 à décembre 2025) pour permettre l'achèvement des activités retardées par la pandémie de COVID-19 et les contraintes opérationnelles rencontrées au Nigeria. Cette extension a permis de finaliser des projets pilotes et de consolider les acquis institutionnels dans les trois pays.

Tableau 14: Ventilation des dépenses par Outcomes

OUTCOME / RÉSULTAT	BUDGET (USD)	EXÉCUTÉ (USD)	TAUX	SOLDE (USD)
R1 : Capacités recherche (Pôle GAIN)	148 671	148 671	100%	0
R2 : Dialogue social tripartite	256 266	236 970	92%	19 296
R3 : Modèles évaluation (JTAM)	270 613	257 103	95%	13 510
R4 : Projets pilotes terrain	682 891	607 598	89%	75 293
Gestion & coordination	803 823	784 763	97%	19 060
TOTAL PROJET	2 162 264	2 035 105	94,1%	127 159

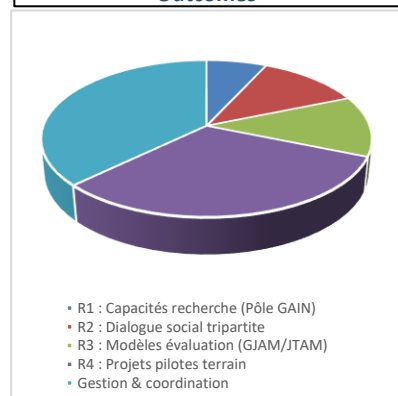
Source : L'Évaluateur/ILO Project Financial Status Report, octobre 2025

Tableau 15: Exécution budgétaire par pays

PAYS	BUDGET (USD)	EXÉCUTÉ (USD)	TAUX
Côte d'Ivoire	645 820	621 450	96%
Nigeria	654 893	504 383	77%
Sénégal	657 468	634 625	96%
Régional/Global	204 083	274 647	134%

Source : L'Évaluateur/ILO Project Financial Status Report, octobre 2025

Graphique 1: Exécution budgétaire par Outcomes



L'exécution budgétaire par outcome est globalement satisfaisante : Résultat 1 à 100%, Résultats 2 et 3 à 92,5% et 95%, Résultat 4 à 89%. La sous-exécution au Nigeria (77%, écart de 150 510 USD) constitue le principal défi d'efficience. Les démissions successives des assistants financiers entre 2023 et 2025 ont créé une instabilité structurelle, le coordinateur national devant solliciter l'appui ponctuel d'autres projets OIT, limitant l'autonomie opérationnelle et l'ampleur des pilotes.

Tableau 16: Exécution budgétaire par projet pilote

PILOTE	BUDGET (USD)	EXÉCUTÉ (USD)	TAUX	BÉNÉF.	COÛT/BÉNÉF.
Biochar/Biogaz (CI)	113 310	110 921	97,9%	30	3 697 USD

PILOTE	BUDGET (USD)	EXÉCUTÉ (USD)	TAUX	BÉNÉF.	COÛT/BÉNÉF.
Cookstoves (Nigeria)	101 323	98 007	96,7%	30	3 267 USD
Écotourisme (Sénégal)	105 872	90 005	85,0%	32*	2 813 USD
TOTAL PILOTES	320 505	298 933	93,3%	92	3 249 USD

Sources : l'Évaluateur (ILO Project Financial Status Report, octobre 2025)

➤ Analyse comparative des coûts par bénéficiaire :

Le Sénégal présente le meilleur ratio coût/bénéficiaire (2 813 USD) grâce à une approche de formation collective (32 participants sur 2 ateliers) et un cofinancement de la Région Fatick estimé à 15-20%. Le Nigeria affiche un ratio intermédiaire (3 267 USD) avec une formation intensive de 5 jours incluant la dotation en équipements aux 6 villages de Becheve. La Côte d'Ivoire présente le ratio le plus élevé (3 697 USD), justifié par l'investissement dans une infrastructure durable (biodigesteur) et une formation technique spécialisée en valorisation des déchets de manioc.

b) Utilisation des ressources humaines et matérielles

Les ressources humaines ont été mobilisées efficacement avec des équipes spécialisées. Le caractère multipays a permis des économies d'échelle : formations régionales ITCILO (juillet 2023), outils méthodologiques partagés. Face au COVID-19, une gestion adaptative a permis un taux d'exécution de 94,1%. Toutefois, l'extension géographique a parfois limité la profondeur de l'accompagnement pour la mise à échelle des pilotes.

c) Situation particulière au Nigeria : instabilité des ressources humaines

“Les démissions répétées des assistants financiers ont été un véritable souci. À chaque fois qu'on formait quelqu'un et qu'il commençait à maîtriser les procédures OIT, il partait pour un poste mieux payé ailleurs. On a dû se débrouiller en sollicitant les assistants d'autres projets quand ils étaient disponibles, mais ça nous a énormément ralenti et créé des tensions avec nos partenaires locaux qui attendaient leurs paiements”

Coordinateur projet Nigeria

Cette situation a engendré des conséquences opérationnelles significatives : perte de contrôle sur le calendrier des dépenses, chaque transaction dépendant de la disponibilité d'assistants financiers d'autres projets ne maîtrisant pas les spécificités du projet RAF/20/51/FRA. Pour la Phase 2, des mesures correctives s'imposent :

assistant financier dédié sur poste permanent avec conditions attractives, et renforcement des effectifs d'appui administratif durant les phases intensives des pilotes

d) Backstopping et appui à la gestion du projet

“L'appui de l'équipe technique de Genève a été déterminant pour la qualité de nos modèles GJAM. Sans leur expertise pointue en économétrie et en analyse input-output, nous n'aurions jamais pu produire des analyses aussi robustes

Membre comité de pilotage Nigeria

Le projet a bénéficié d'un backstopping structuré à trois niveaux. Au siège, le département Emplois Verts a fourni une expertise technique sur les méthodologies JTAM et le dialogue social tripartite, avec plus de quinze missions terrain sur soixante mois. La formation

JTAM de l'ITCILO (juillet 2023) a renforcé les capacités analytiques des experts nationaux. Au niveau régional, le DWCT/ROAF a assuré la coordination technique et l'harmonisation méthodologique. Au niveau national, les bureaux pays ont facilité l'ancrage institutionnel, bien que l'intensité ait varié, notamment au Nigeria où les ressources humaines étaient insuffisantes. Les restrictions COVID-19 ont retardé les missions initiales, partiellement compensées par les ateliers virtuels.

e) Mécanismes de gouvernance et implication des mandants

La gouvernance s'est appuyée sur des CNP tripartites dans les trois pays, réunissant gouvernements, employeurs et travailleurs, avec plus de trente réunions documentées et un taux de participation supérieur à 75%. Les ministères ont intégré progressivement les produits dans leurs processus décisionnels : Répertoire des 247 métiers verts alimentant les CDN 3.0 en Côte d'Ivoire, SNPEV devenue référence nationale au Sénégal, JT-GAP de 120 pages au Nigeria. Le cofinancement de Fatick (15-20%) illustre une forte appropriation financière. Toutefois, les CNP n'ont pas effectué de missions terrain régulières pour valider les pilotes.

4.6.2. Partenariats stratégiques et synergies

La collaboration la plus significative s'est nouée au Nigeria avec la signature d'un MoU quadripartite NCCC-OIT-PNUD-ONUDI (avril 2024) pour le JT-GAP de 120 pages. Le projet s'est articulé avec PAGE au Sénégal, BMZ/FMM2 en Côte d'Ivoire, et ONU Femmes pour le genre. Les partenariats avec les institutions de recherche constituent un investissement stratégique : Pôle GAIN créé en novembre 2021 en Côte d'Ivoire, collaboration NISER au Nigeria, plus de cent techniciens formés. Le projet a démontré une efficacité satisfaisante avec un taux d'exécution de 94,1%, malgré des défis opérationnels au Nigeria appelant des mesures correctives en Phase 2.

4.7. Impact

L'analyse de l'impact révèle des transformations structurantes aux niveaux institutionnel et normatif, en cohérence avec les ODD 8 et 13. La théorie du changement est largement validée, seule l'hypothèse sur les pilotes demeurant partielle. Des changements inattendus ont amplifié la portée : création du Pôle GAIN, présentation JTAM à la COP28, déclaration tripartite historique au Sénégal.

4.7.1. Impacts institutionnels

a) Renforcement du dialogue social tripartite comme levier de la transition juste

Le projet a généré un impact structurant en renforçant le dialogue social tripartite conformément à la Convention n°144. Cette transformation valide l'hypothèse H1 : l'institutionnalisation du dialogue social a consolidé les partenaires sociaux et favorisé des consensus forts sur les politiques climatiques.

❖ Côte d'Ivoire

“Avant ce projet, lorsque nous parlions de changement climatique, c'était une affaire de techniciens de l'environnement. Aujourd'hui, le dialogue social sur la transition juste est devenu une priorité nationale.”

Membre du Comité de pilotage, Côte d'Ivoire

Une Commission Spéciale Transition Juste a été créée au sein du CNDS à l'initiative du CNP pour faciliter la collaboration tripartite. Plus de 20 ateliers ont permis de sensibiliser plus de 1 000 personnes¹⁷ aux enjeux de la transition écologique, et 45 experts ivoiriens ont été formés aux techniques de négociation des COP.

❖ Nigeria

Le CNP tripartite réunit les ministères fédéraux (Travail, Environnement, Planification), NECA et NLC, renforçant la coordination institutionnelle sur les questions climat-emploi-protection sociale. De 2022 à 2024, plus de 120¹⁸ participants ont été formés, incluant un atelier hybride Ghana-Nigeria avec l'ITCILO. Le projet a renforcé l'engagement du NLC dans les dialogues climatiques, notamment aux COP28 et COP30.

❖ Sénégal : Impact inattendu d'ampleur régionale

En septembre 2023, le Sénégal a signé une Déclaration Tripartite sur la Transition Juste entre

“La Déclaration tripartite n'est pas un simple document. C'est un engagement politique qui nous lie juridiquement et moralement. Plusieurs pays nous contactent maintenant pour comprendre comment nous avons fait.”

Membre du Comité de pilotage, Sénégal

le Gouvernement, le CNP et la CNTS. Ce premier engagement politique formalisé en Afrique francophone constitue un précédent répliquable ayant suscité l'intérêt de plusieurs pays voisins.

b) Institutionnalisation des capacités de recherche et des outils analytiques

L'utilisation du JTAM a renforcé la prise de décision fondée sur des données probantes, validant l'hypothèse H2 de la théorie du changement. En Côte d'Ivoire, le partenariat avec l'Université Nangui Abrogoua a permis le lancement du Pôle GAIN le 29 novembre 2021, avec une équipe technique JTAM-CI assurant la pérennité de la modélisation. Au Nigeria, le NISER

¹⁷ Rapport d'avancement janvier 2024-décembre 2024, §4.1, III

¹⁸ Summary of Project Activities (Nigeria), Social Dimension of Ecological Transition Oct. 2020 to Dec. 2025

a adapté le JTAM au secteur des déchets et été désigné centre de ressources national après la formation ITCILO de juillet 2023.

4.7.2. Impacts sur les politiques publiques et leur effets

L'évaluation révèle des transformations qualitatives significatives dans l'intégration de la transition juste au croisement des politiques climatiques et de l'emploi, en cohérence avec l'ODD 8 et l'ODD 13. Ces transformations valident la chaîne causale de la théorie du changement : le renforcement des capacités conduit à un dialogue social éclairé, qui génère l'intégration effective de la dimension sociale dans les politiques climatiques.

a) Côte d'Ivoire : Intégration opérationnelle dans les CDN 3.0

En Côte d'Ivoire, le projet a permis l'intégration d'un chapitre dédié à la transition juste dans les CDN 3.0. Le Répertoire National des 247 Emplois et Métiers Verts oriente les politiques de formation vers les compétences vertes. Une stratégie nationale de promotion des emplois verts a été développée, complétée par une étude sur la protection sociale et un plan d'écologisation de la Formation Professionnelle par Apprentissage.

b) Nigeria : JT-GAP et révision de la protection sociale

Au Nigeria, le MoU signé en avril 2024 entre le NCCC, l'OIT, le PNUD et l'ONUDI a lancé l'élaboration du Just Transition Guidelines and Action Plan (JT-GAP), cadre national pour la transition bas-carbone ancré dans la création d'emplois, le dialogue social et la transformation sectorielle inclusive. L'étude de faisabilité (2021-2022) a fourni la base analytique pour intégrer les considérations climatiques dans la Politique Nationale de Protection Sociale révisée, dont le plan de mise en œuvre a été validé en juin 2023. Le projet a accompagné le NLC dans son document de position pour la révision des CDN, intégrant les impacts sur le marché du travail.

c) Sénégal : SNPEV 2026-2030 avec objectifs chiffrés

Au Sénégal, la Stratégie Nationale de Promotion des Emplois Verts (SNPEV) 2026-2030 intègre l'inclusion des femmes et le développement territorial comme axes transversaux. Elle fixe des objectifs ambitieux : 150 000 emplois verts d'ici 2030, dont 40% minimum pour les femmes (seuil de parité OIT), extension de la protection sociale à 60 000 travailleurs de l'économie informelle, avec un budget dédié de 89 milliards FCFA (environ 148 millions USD). La Région de Fatick s'est engagée à cofinancer 15-20% du projet pilote d'écotourisme et à pérenniser les acquis via son budget propre dès 2026, démontrant l'appropriation territoriale de la transition juste.

4.7.3. Impacts économiques et sociaux des projets pilotes

Les trois projets pilotes déployés au Nigeria, en Côte d'Ivoire et au Sénégal ont généré des impacts socio-économiques et environnementaux tangibles validant partiellement l'hypothèse H3 de la théorie du changement : les modèles démonstratifs peuvent catalyser la répllication lorsqu'ils produisent des bénéfices visibles et mesurables.

Photo 1: Coopérative de femmes transformatrice de manioc du Bélier: Bénéficiaires potentiels de l'extension futur du projet pilote



L'analyse révèle que ces pilotes ont créé des emplois verts décents, des revenus additionnels, un gain de temps, une amélioration sanitaire et une réduction d'empreinte écologique ; ce qui a renforcé l'autonomisation des femmes et l'inclusion des groupes marginalisés. Cependant, la portée quantitative limitée (environ 30 bénéficiaires directs par pilote) restreint l'effet de démonstration régional et menace la pérennisation des acquis.

a) Côte d'Ivoire : impacts économiques et environnementaux de la valorisation énergétique

Le pilote biodigesteur et biochar du Gbêkê crée un double impact pour les femmes productrices de manioc : la substitution énergétique libère 2-3 heures quotidiennes, tandis que la vente de bio-charbon (200 FCFA/kg) et bio-fertilisant (150 FCFA/litre) génère 15 000-25 000 FCFA mensuels, soit 30-50% du revenu agricole moyen. 37 leaders ont été formés.

«Nous sommes passées de simples productrices de manioc à entrepreneures dans l'énergie verte. Notre coopérative est à mesure de générer désormais des revenus réguliers grâce à la vente du bio-charbon et du bio-fertilisant. Les autorités régionales nous ont sollicitées pour contribuer à l'élaboration du plan climat.»

Membre de la Plateforme Manioc Gbêkê, Côte d'Ivoire

Chaque biodigesteur évite 1,5 tonne de CO₂/an et valorise 200-300 kg de déchets mensuellement. Satisfait des résultats, le Conseil régional prévoit l'extension aux dix sous-préfectures. Toutefois, l'évaluation indépendante révèle une production encore pilote faute de briqueteuse adaptée.

b) Nigeria : impacts inclusifs dans un contexte de préservation forestière

Le pilote cookstoves de Becheve a formé 30 personnes (53% de femmes), produisant 21 cookstoves certifiés pour une communauté rurale confrontée à la déforestation. L'impact économique comprend les revenus de vente et une économie de 50% sur les achats de bois pour les ménages utilisateurs. La réduction de 50% des émissions de fumée diminue l'exposition aux maladies respiratoires, tandis que le gain de 2-3 heures quotidiennes permet aux femmes d'exercer d'autres activités génératrices de revenus. Chaque cookstove réduit de 50% la consommation de bois, représentant environ 95 stères économisés annuellement pour les 190 bénéficiaires indirects. Toutefois, la portée restreinte (30 bénéficiaires directs) limite l'effet démonstratif régional malgré une demande émergente des villages voisins.

c) Sénégal : impacts multidimensionnels d'un modèle intégré de développement territorial

Le pilote écotourisme de Casamance a mobilisé 32 participants lors de deux ateliers sur le travail décent et la construction durable avec matériaux locaux. L'ancrage institutionnel est confirmé par le Préfet d'Oussouye et le Maire de Mlomp, avec inscription au programme "Diomaye Casamance". L'utilisation de matériaux locaux réduira l'empreinte carbone de 40-60%. Le projet générera 30-40 emplois verts avec 70-80% de participation féminine visée, pour

un coût par bénéficiaire de 1 184 USD, meilleur ratio d'efficacité des trois pays. Des demandes de réplique mobilisant 200 femmes et l'engagement de Fatick pour un cofinancement de 15-20% valident l'effet catalyseur.

4.7.4. Impacts inattendus

Quatre impacts inattendus ont amplifié la portée des interventions, validant l'hypothèse H4 sur la diffusion régionale. Le Pôle GAIN, établi avec les universités Nangui Abrogoua et Cheikh Anta Diop, constitue une infrastructure régionale pérenne de recherche. Le Nigeria Labour Congress a utilisé les analyses JTAM pour son plaidoyer aux COP28 et COP30. La Déclaration Tripartite du Sénégal de septembre 2023 représente le premier engagement politique formalisé sur la transition juste en Afrique francophone. Enfin, le Cap-Vert, le Ghana et le Bénin ont spontanément sollicité une assistance technique, tandis que des échanges Sud-Sud Nigeria-Ghana ont émergé sans médiation de l'OIT.

4.7.5. Validation de la théorie du changement

La théorie du changement est largement validée. Le dialogue social a favorisé l'appropriation institutionnelle (H1) et le renforcement des capacités a permis des décisions fondées sur données probantes (H2). Les partenariats ont dépassé les attentes avec une diffusion régionale spontanée (H4). Seule l'hypothèse sur les pilotes (H3) demeure partiellement validée : excellence qualitative mais portée quantitative limitée nécessitant une mise à échelle.

4.8. Durabilité

La durabilité des résultats apparaît globalement probable, validant les hypothèses H1 (dialogue social institutionnalisé), H2 (capacités ancrées) et partiellement H4 (diffusion/réplique). Le projet a posé des bases solides pour une transition juste, en cohérence avec les ODD 8 et 13, mais leur consolidation nécessitera des efforts soutenus.

4.8.1. Prise en compte des conditions de durabilité et de stratégie de sortie

Le projet a intégré des conditions de durabilité sans stratégie de sortie formalisée. Les

“La Déclaration tripartite n'est pas un simple document. C'est un engagement politique qui nous lie juridiquement et moralement. Même après la fin du projet OIT, nous devons rendre compte de son application. C'est cette formalisation qui garantit la durabilité.”

Membre du Comité de pilotage, Sénégal

formations JTAM ont touché plus de 100 techniciens, réduisant la dépendance externe. Les trois Comités nationaux de pilotage assurent la continuité du dialogue social. L'intégration des résultats dans les processus gouvernementaux (CDN 3.0, SNPEV 2026-2030, JT-GAP) garantit l'ancrage institutionnel. La Déclaration tripartite sénégalaise de

septembre 2023 formalise un engagement politique contraignant. Toutefois, l'absence de stratégie de sortie explicite nécessite une formalisation pour la Phase 2.

4.8.2. Rôle des institutions bénéficiaires dans la pérennisation des résultats

Les institutions bénéficiaires (ministères, organisations patronales et syndicales, institutions de recherche) sont des acteurs structurants garantissant une continuité après le projet. En Côte d'Ivoire, le Pôle GAIN avec l'Université Nangui Abrogoua institutionnalise les capacités de recherche, dépassant l'hypothèse H2. Au Sénégal, le Ministère de l'Environnement pilote

la SNPEV 2026-2030 fondée sur la méthodologie JTAM, tandis que la Région de Fatick cofinance 15-20% du pilote et s'engage à pérenniser les acquis, validant les hypothèses H1 et

«Le Pôle GAIN n'est plus un projet, c'est devenu une institution. Nous avons un personnel permanent, des étudiants en master qui travaillent sur la TJ.

Même si l'OIT partait demain, le Pôle continuerait à fonctionner. C'est ça la vraie durabilité.»

Membre Comité de pilotage, Côte d'Ivoire

H2. Au Nigeria, une triple appropriation émerge : le NISER transformé en centre de ressources national, le Nigeria Labour Congress utilisant le JTAM pour son plaidoyer, et les ministères fédéraux adoptant le JT-GAP comme référentiel, validant H2 et H4. Le Cap-Vert,

le Ghana et le Bénin ont demandé une assistance pour développer leurs capacités JTAM.

Toutefois, la durabilité reste conditionnée à la disponibilité de ressources nationales et à la continuité de la coordination interinstitutionnelle¹⁹.

4.8.3. Appropriation, dispositifs étatiques et partage des connaissances

Trois comités nationaux de pilotage disposent de mandats formels avec plus de 30 sessions documentées et un taux de participation supérieur à 75%, validant l'hypothèse H1. Les résultats JTAM intégrés dans les politiques nationales (CDN 3.0, SNPEV 2026-2030, JT-GAP) valident l'hypothèse H2. Les trois pilotes démontrent des modèles transférables : cookstoves nigériens, écotourisme sénégalais avec 70% de femmes leaders, bio-charbon ivoirien. Des échanges Sud-Sud spontanés Nigeria-Bénin-Ghana et les demandes d'assistance du Cap-Vert, Ghana et Bénin dépassent l'hypothèse H4. Toutefois, la capitalisation des leçons reste non systématisée et le partage concentré sur les acteurs directement impliqués.

4.9. Thèmes transversaux

L'intégration des thèmes transversaux est globalement satisfaisante. Plus de 80% des activités ont mobilisé le dialogue social tripartite, confirmant les hypothèses H1 et H2. L'intégration du genre demeure contrastée : avancées notables (70% de femmes en leadership au Sénégal, 53% aux formations Nigeria, 60% aux formations bio-charbon en Côte d'Ivoire) mais absence de stratégie systématique. Six innovations non anticipées ont généré des effets catalytiques régionaux, validant l'hypothèse H4. Des efforts restent nécessaires pour systématiser l'approche et renforcer les indicateurs genrés.

4.9.1. Intégration du genre et prise en compte des besoins différenciés des femmes et des hommes

Le projet a intégré progressivement la dimension genre avec une participation féminine globale de 53%²⁰ aux trois pilotes, dépassant le seuil de parité de 40% de l'OIT. Cette performance masque toutefois des disparités entre pays et l'absence d'approche stratégique formalisée. Le pilote biogaz de Bouaké constitue une réussite notable : les registres de la Plateforme Manioc du Gbêkê attestent que 100% des bénéficiaires sont des femmes détenant tous les postes de gouvernance.

¹⁹ Rapport de l'atelier de consultation des parties prenantes en vue de l'actualisation de la stratégie intégrée de promotion des emplois verts en Côte d'Ivoire (SIPEV-CI), sept 2025, § V3.2 (synthèse des échanges)

²⁰ Compilation registres formations pilotes : Biochar Bouaké (57 bénéficiaires dont 23 femmes), Écotourisme Sarène (42 dont 29 femmes), Cookstoves Nigeria (30 dont 16 femmes). Total : 129 bénéficiaires dont 68 femmes (53%).

Photo 2: Focus group avec des bénéficiaires du projet pilote de biogaz et de biochar du Béliér



Les pilotes ont généré des revenus additionnels documentés et une autonomisation économique mesurable. En Côte d'Ivoire, le biogaz et le bio-charbon sont entièrement mis en œuvre par les femmes de la SCOOP.S.IMTB, illustrant l'articulation entre autonomisation féminine et objectifs climatiques. Au Nigeria, le projet cookstoves aligné sur le NAPGCC a atteint 53% de femmes, dépassant l'objectif de 30%. Malgré ces acquis, l'évaluation identifie des lacunes critiques : absence d'indicateurs genre formalisés dans le cadre logique initial.

L'évaluation identifie des lacunes critiques : absence d'indicateurs genre formalisés dans le cadre logique initial, les réalisations remarquables apparaissant comme des résultats opportunistes plutôt que l'aboutissement d'une stratégie intentionnelle. Les données désagrégées par sexe collectées pour les formations sont absentes des rapports JTAM²¹, dont les projections d'emplois ne distinguent pas le genre, rendant impossible l'évaluation rigoureuse des impacts différenciés des politiques climatiques. Aucune analyse systématique des besoins spécifiques des femmes n'a été conduite. Toutefois, un résultat inattendu positif émerge au Nigeria avec l'intégration de Global Disability Green Initiative dans le Comité National de Pilotage. Ces lacunes risquent de compromettre les hypothèses H1 et H3.

“La formation OIT a changé nos vies. Nous sommes passées de simples productrices de manioc à entrepreneures dans l'énergie verte. L'OIT nous a formées en production de biogaz et de biocharbon ainsi que sur les opportunités d'économie locales. Notre coopérative a une meilleure connaissance de l'économie circulaire pourra générer maintenant des revenus réguliers. Nous sommes respectées dans la communauté. Merci à l'OIT !

Membre de la plateforme de manioc du Gbêkê, Côte d'Ivoire

Tableau 17: Synthèse Intégration des femmes

Pilote / Pays	Total	Femmes	% Femmes	Source
Cookstoves Becheve (Nigeria)	30	16	53%	Fuel Efficient Stove Report
Atelier Ziguinchor (Sénégal)	32	ND	ND	Rapport mission BIT, déc. 2024
Biochar/Biogaz Gbêkê (CI)	30	15+	≥50%	Rapport formation OIT, nov. 2023

²¹ « Il est important de noter que les GJAM ne sont pas des modèles de prévision économique. Ce sont plutôt des outils permettant d'informer sur les effets possibles de scénarios hypothétiques sur les émissions et la demande de main-d'œuvre par secteur d'activité, étant donné que la structure globale de l'économie reste inchangée ». (cf. Green Jobs Assessment Model, Côte d'Ivoire, §3.1)

4.9.2. Intégration des normes internationales du travail et du dialogue social

Le dialogue social tripartite, conforme aux Principes directeurs de l'OIT (2015)²² et à la Convention n°144, constitue le pilier central du projet. Les trois Comités Nationaux de Pilotage établis en Côte d'Ivoire (2021), au Nigeria et au Sénégal fonctionnent effectivement avec un

“C'est la première fois que nous, organisations syndicales, sommes vraiment impliquées dès le début dans un projet climat. D'habitude, on nous consulte à la fin, pour la forme. Là, nous avons co-construit les priorités, validé les études GJAM, et nos positions ont été intégrées dans la CDN 3.0.

Cela change tout pour l'avenir des politiques climatiques en Afrique francophone

Membre du Comité de pilotage, Sénégal

nombre élevé de rencontres, réunissant gouvernements, patronat et syndicats qui co-construisent les priorités et valident les études JTAM. Cette institutionnalisation valide l'hypothèse H1. En septembre 2023, la signature de la première Déclaration tripartite²³ sur la transition juste en Afrique francophone crée un précédent régional répliquable. Les pilotes intègrent les quatre piliers de

l'Agenda du travail décent : revenus supérieurs au SMIG à Bouaké (75 000 FCFA vs 60 000)²⁴, EPI et formations SST fournis, 53% de femmes formées au Nigeria. Des synergies avec le projet "Extension protection sociale" renforcent la cohérence normative.

4.9.3. Contribution à une transition juste et pratiques innovantes

Le projet a contribué à l'opérationnalisation de la transition juste en articulant action climatique, emploi et justice sociale. Six innovations majeures non anticipées ont été générées, validant les hypothèses H2 et H4 de la théorie du changement.

Photo 3: Focus group avec le Comité de Pilotage du Nigeria



Premièrement, la création du Pôle GAIN institutionnalise une capacité régionale pérenne de recherche avec trois universités (UNA, UCAD, NISER).

“Global Disability Green Initiative (GDGI), membre du Comité de Pilotage, est satisfaite de la collaboration et de la participation au Comité de Pilotage du projet. Grâce à l'OIT, nous avons pu faire entendre la voix des personnes en situation de handicap et inscrire nos priorités dans les politiques formulées sur l'emploi vert et la transition juste

Membre du Comité de pilotage, Nigeria

Deuxièmement, la Déclaration tripartite sénégalaise constitue le premier engagement formel en Afrique francophone. Troisièmement,

²² « encourager les mécanismes tripartites pour connaître et comprendre les défis posés par le changement climatique et élaborer des mesures de protection sociale adaptées, transparentes et innovantes qui protègent le cas échéant les prestations existantes et tiennent compte des besoins sociaux émergents; » (Cf. Politiques de protection sociale, h) page 18)

²³ Déclaration tripartite pour une transition juste au Sénégal, signée 22 sept 2023 par Ministre Travail, Président CNP, SG CNTS

²⁴ Le gouvernement de la Côte d'Ivoire a augmenté le salaire minimum dans les secteurs non agricoles (SMIG) de 60 000 FCFA à 75 000 FCFA, avec effet au 1er janvier 2023.

le Nigeria Labour Congress a utilisé le JTAM pour son plaidoyer à la COP28.

Quatrièmement, le modèle de double valorisation des déchets agricoles en Côte d'Ivoire crée un modèle d'affaires répliquable. Cinquièmement, les taux de 70% de femmes en leadership au Sénégal établissent de nouveaux standards d'inclusion. Sixièmement, les échanges Sud-Sud spontanés Nigeria-Bénin²⁵ révèlent une appropriation autonome profonde.

Ces pratiques illustrent une approche innovante africaine de la transition juste, plaçant le travail décent au cœur de la transition écologique.

Tableau 18: Synthèse Contribution à une transition juste

Thème transversal	Constats clés	Indicateurs / preuves
Genre & non-discrimination	Intégration progressive, non systématique	~53% femmes participantes, ciblage femmes/jeunes pilotes
Normes du travail & dialogue social	Dialogue social au cœur du projet	3 CNP tripartites, 500+ acteurs formés, déclaration tripartite
Transition juste inclusive	Approche intégrée emploi-climat-protection sociale	JTAM opérationnel, 3 projets pilotes, intégration CDN

²⁵ Guide de formation des collecteurs de déchets électroniques

CONCLUSIONS

L'évaluation finale du projet « La dimension sociale de la transition écologique » met en évidence une intervention globalement pertinente, cohérente et efficace, ayant contribué de manière structurante à l'intégration des dimensions sociales, de l'emploi et du dialogue social dans les politiques climatiques en Côte d'Ivoire, au Sénégal et au Nigeria, en cohérence avec les ODD 8 et 13.

Pertinence : Le projet présente une pertinence élevée, aligné avec les CDN, les stratégies d'emplois verts et les engagements internationaux. Il répond à des besoins institutionnels réels en matière de dialogue social et de planification fondée sur des données probantes.

Cohérence : La cohérence interne et externe est globalement élevée. Les composantes recherche, dialogue social, appui aux politiques et projets pilotes s'articulent de manière complémentaire. Les synergies avec d'autres initiatives ont renforcé la valeur ajoutée du projet, malgré des faiblesses dans l'opérationnalisation transversale du genre.

Efficacité : Le projet a atteint ses objectifs de manière satisfaisante avec des résultats tangibles en renforcement des capacités institutionnelles et opérationnalisation du dialogue social tripartite. Le modèle JTAM a éclairé les processus décisionnels, bien que son institutionnalisation demeure inégale. Les pilotes ont démontré la faisabilité concrète de la transition juste malgré une portée encore limitée.

Efficience : L'efficience est satisfaisante. Les ressources ont été mobilisées de manière appropriée dans un contexte multipays complexe. Des marges d'optimisation subsistent en matière de concentration des ressources et de synergies opérationnelles.

Impact : Les impacts, principalement institutionnels et émergents, sont significatifs. Le projet a renforcé l'articulation entre politiques climatiques, emploi et protection sociale. Le dialogue social s'est affirmé comme levier central de légitimité des politiques climatiques.

Durabilité : La durabilité apparaît globalement probable, sous réserve d'un engagement institutionnel continu. Le transfert de capacités et l'ancrage du dialogue social dans les processus décisionnels constituent des bases solides.

Thèmes transversaux : L'intégration des normes internationales du travail et du dialogue social est cohérente. La dimension genre montre des avancées notables mais la systématisation des approches sensibles au genre demeure perfectible.

En définitive, le projet constitue une expérience pilote crédible pour opérationnaliser la transition juste en Afrique de l'Ouest, démontrant la valeur ajoutée de l'OIT dans l'articulation entre action climatique, emploi décent et dialogue social tripartite

RECOMMANDATIONS

Les recommandations ci-après visent à consolider les acquis du projet « *La dimension sociale de la transition écologique* », à corriger les limites observées et à renforcer l'impact, la durabilité et la mise à l'échelle des approches développées, en cohérence avec le mandat normatif de l'OIT, les ODD 8 et 13 et les cadres nationaux de transition juste.

Les recommandations visent à consolider les acquis du projet « *La dimension sociale de la transition écologique* », corriger les limites observées et renforcer l'impact, la durabilité et la mise à l'échelle, en cohérence avec le mandat de l'OIT et les ODD 8 et 13.

AXE 1 : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN RECHERCHE ET MODÉLISATION EMPLOI-CLIMAT

REC1 : Assurer l'appropriation nationale et l'utilisation systématique des outils JTAM

L'appropriation nationale des modèles d'analyse intégrée doit être assurée par leur intégration systématique dans les processus nationaux et leur hébergement institutionnel durable. Les équipes nationales ont été formées mais l'utilisation régulière nécessite un ancrage institutionnel formel. Mettre en œuvre des formations avancées continues (deux sessions annuelles minimum), établir des protocoles interministériels rendant obligatoire l'utilisation des modèles JTAM pour les révisions des CDN et stratégies d'emplois verts, et assurer leur hébergement au sein du Pôle GAIN ou des organismes statistiques nationaux avec ressources dédiées.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
BIT et mandants	Élevée	Élevée	Court à moyen terme

AXE 2 : APPUI AU DIALOGUE SOCIAL TRIPARTITE SUR LA TRANSITION JUSTE

REC2 : Institutionnaliser les plateformes de dialogue social et renforcer l'appropriation nationale

L'appropriation par les comités de pilotage et l'institutionnalisation des plateformes de dialogue social doivent être renforcées pour garantir leur pérennité. Formaliser les mandats des comités via arrêtés ministériels précisant composition, rôles et fréquence des réunions (trimestrielles minimum). Appuyer l'élaboration d'instruments juridiques (décrets, arrêtés) avec mandat permanent et composition tripartite formalisée. Intégrer ces plateformes dans les plans d'action nationaux avec lignes budgétaires dédiées et organiser des échanges Sud-Sud.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
BIT et Gouvernement	Élevée	Moyenne	Court terme

REC3 : Opérationnaliser systématiquement l'égalité de genre

L'intégration du genre doit passer d'une approche conceptuelle à une opérationnalisation systématique. Définir et suivre des indicateurs désagrégés avec quotas minimum de 40% de femmes dans les formations, projets pilotes et instances décisionnelles. Documenter rigoureusement les résultats différenciés par genre. Renforcer le ciblage des femmes et jeunes avec mécanismes spécifiques (formations adaptées, garde d'enfants, horaires flexibles).

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
BIT et Partenaires	Élevée	Moyenne	Court terme

REC4 : Renforcer l'inclusion systématique des personnes handicapées

L'inclusion des personnes handicapées doit être renforcée en capitalisant sur l'expérience nigériane où une association de personnes handicapées (Global Disability Green Initiative) a été membre du comité de pilotage. Intégrer systématiquement des représentants d'organisations de personnes handicapées dans les comités nationaux avec droit de vote et mandat consultatif formel. Développer des guides méthodologiques et organiser des visites d'échange Sud-Sud.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
BIT et mandants	Élevée	Moyenne	Court terme

AXE 3 : DÉVELOPPEMENT D'OUTILS ANALYTIQUES ET MISE À L'ÉCHELLE

REC5 : Mobiliser les partenaires financiers pour la mise à l'échelle

Les analyses JTAM identifient des opportunités d'investissement sans mécanismes systématiques de dialogue avec les institutions financières. Organiser des forums annuels d'investissement vert réunissant gouvernements et banques de développement (BAD, BOAD, Banque Mondiale). Élaborer des notes conceptuelles de projets bancables basées sur les recommandations JTAM. Formaliser des partenariats stratégiques avec les institutions régionales (CEDEAO, UEMOA).

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
BIT et partenaires	Élevée	Faible	Moyen terme

AXE 4: PROJETS PILOTES

REC6 : Sécuriser les projets portés par les femmes à travers l'accès au foncier

À Bouaké, les projets agricoles féminins sont fragilisés par le manque de droits fonciers sécurisés et la dépendance aux dons. Appuyer l'obtention de droits fonciers formels pour les groupements féminins via accompagnement juridique et négociations avec les autorités foncières. Privilégier les équipements durables plutôt que dons consommables. Renforcer l'accompagnement technique et la formation en gestion (comptabilité, commercialisation, épargne collective).

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
BIT, Gouvernement et partenaires	Élevée	Moyenne	Moyen terme

REC7 : Élaborer une feuille de route pour la pérennisation. En concertation étroite avec les partenaires nationaux et le Gouvernement français, une feuille de route détaillée pour une éventuelle phase II du projet, en mettant l'accent sur la mise à l'échelle des initiatives pilotes

réussies, l'intégration budgétaire nationale des acquis et la mobilisation de financements climatiques internationaux

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
BIT, Gouvernement et partenaires	Élevée	Moyenne	Court terme

RECOMMANDATIONS TRANSVERSALES

REC8 : Renforcer la gestion des ressources humaines et la stabilité des équipes

Au Nigeria, les démissions totales des assistants finance et administration ont fragilisé le projet, révélant l'importance de conditions contractuelles compétitives. Établir des contrats minimum de 18-24 mois pour le personnel clé afin d'assurer continuité. Réaliser un benchmarking salarial systématique avec postes similaires ONU et ONG locales. Développer des plans de développement professionnel (formations, certifications) pour valoriser le personnel et renforcer l'attractivité des postes.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
BIT	Élevée	Élevée	Court terme

LEÇONS APPRISSES

LA1 : L’ancrage de la transition juste dans les cadres nationaux est une condition déterminante de l’appropriation

L’expérience du projet montre que les résultats les plus structurants ont été obtenus lorsque les activités ont été explicitement reliées aux stratégies nationales existantes (CDN, stratégies emplois verts, plans de développement). L’intégration progressive de la transition juste dans les CDN 3.0 et dans les documents de politique sectorielle a favorisé l’appropriation institutionnelle et la légitimité du projet auprès des décideurs publics.

LA2 : Le dialogue social tripartite constitue un levier central mais exige un investissement soutenu dans le temps

Les plateformes de dialogue social mises en place ont démontré leur pertinence pour traiter conjointement les enjeux climatiques, sociaux et économiques. Toutefois, leur fonctionnement effectif dépend fortement de la régularité des échanges, de la clarté des mandats et de la disponibilité des acteurs, ce qui requiert un accompagnement continu au-delà des activités ponctuelles.

LA3 : Le renforcement des capacités techniques est plus efficace lorsqu’il est adossé à des institutions nationales pérennes

Le transfert progressif des outils de modélisation (JTAM) vers des institutions nationales de recherche et de planification a renforcé les perspectives de durabilité. L’expérience montre que la formation ponctuelle est insuffisante si elle n’est pas complétée par un accompagnement institutionnel, des accords formels (MoU) et une reconnaissance du rôle de ces institutions dans les dispositifs publics.

LA4 : L’articulation entre production de connaissances et décision politique nécessite des mécanismes explicites de traduction

Les études, modèles et analyses produits ont contribué au débat politique, mais leur utilisation effective a été plus marquée lorsque des espaces de restitution, de dialogue et de co-construction avec les décideurs ont été organisés. L’absence de tels mécanismes limite l’influence directe des résultats de recherche sur les choix de politiques publiques.

LA5 : L’intégration du genre et de l’inclusion sociale requiert une opérationnalisation plus systématique

Bien que les principes de genre et de non-discrimination soient présents dans la conception du projet, leur mise en œuvre effective a été variable selon les pays et les activités. L’expérience souligne la nécessité d’indicateurs spécifiques, de données désagrégées et d’objectifs opérationnels clairs pour traduire ces principes en résultats mesurables.

BONNES PRATIQUES

BP1 : Institutionnalisation du dialogue social sur la transition juste

La mise en place de comités nationaux de pilotage tripartites dans les trois pays a ancré la transition juste dans des espaces institutionnels reconnus. Au Sénégal, la Déclaration

Tripartite de septembre 2023 constitue le premier engagement formalisé en Afrique francophone, suscitant l'intérêt du Cap-Vert, Ghana et Bénin.

BP2 : Développement et appropriation d'outils analytiques intégrés fondés sur des données probantes

Le partenariat avec des institutions nationales de recherche (Pôle GAIN, NISER) a permis le transfert des modèles JTAM. Plus de 100 techniciens formés ont utilisé ces outils pour informer la révision des CDN 3.0 et la formulation de la SNPEV 2026-2030.

BP3 : Mise en œuvre de projets pilotes démonstratifs combinant emplois verts et inclusion sociale

Trois projets pilotes adaptés aux contextes nationaux ont été déployés : biodigester au Gbêkê, écotourisme en Casamance, cookstoves à Becheve. Le pilote ivoirien, mis en œuvre par 100% de femmes, génère 15 000-25 000 FCFA mensuels additionnels et réduit 1,5 tonne CO₂/an par unité.

BP4 : Approche régionale combinée à des interventions nationales ciblées

Le projet a combiné dynamique régionale (formations ITCILO, Pôle GAIN lancé le 29 novembre 2021, échanges Sud-Sud) et interventions nationales adaptées. Cette approche hybride a favorisé l'apprentissage croisé tout en respectant les spécificités institutionnelles, validant l'hypothèse H4 sur la diffusion régionale.

BP5 : Inclusion des personnes handicapées dans les mécanismes de dialogue social

Au Nigeria, la Global Disability Green Initiative a intégré le Comité National de Pilotage avec droit de vote. Ses avis ont permis la prise en compte des besoins spécifiques dans les activités. Cette pratique innovante démontre la possibilité d'élargir les cadres tripartites de manière inclusive.

BP6 : Appropriation locale et engagement financier des partenaires au-delà des obligations contractuelles

Au Sénégal, l'entreprise BTP partenaire a préfinancé spontanément le pilote écotourisme. La Région de Fatick s'est engagée à cofinancer 15-20% et pérenniser les acquis via son budget dès 2026. Cette appropriation budgétaire territoriale valide l'effet catalyseur avant même l'achèvement des travaux.

ANNEXES

- Annexe 1 : Termes de référence
- Annexe 2 : Matrice des questions de l'évaluation
- Annexe 3 : Chronogramme de l'évaluation
- Annexe 4 : Documentation consultée
- Annexe 5 : Liste des personnes rencontrées
- Annexe 6 : Tableau des résultats par indicateurs planifiés (résultats et produits) et obtenu
- Annexe 7 : Leçons et bonnes pratiques conformément au format de l'OIT/EVAL



Organisation
internationale
du Travail

► Termes de référence

Evaluation finale indépendante du projet
Dimension sociale de la transition écologique

août/2025

Informations clés

Éléments clés	
Titre du projet à évaluer	La dimension sociale de la transition écologique
Code de coopération technique des projets	RAF/20/51/FRA
Type d'évaluation	Indépendante
Moment de l'évaluation	Evaluation finale
Donateur	Gouvernement de la France
Unité administrative responsable pour la gestion du projet	CO-Abuja, CO-Abidjan, DWT/CO-Dakar
Unités techniques responsables pour l'appui technique au projet	Programme d'action prioritaire sur la transition juste
Résultat(s) du P&B faisant l'objet de l'évaluation	4.3 : Increased support for enterprises – especially MSMEs – to achieve decent work and improve productivity; 8.3. Improved coherence in support and action to facilitate just transitions towards
ODD (Objectifs de développement durable) concernés par l'évaluation	ODD 8 (decent work) : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ODD 13 (climate action) : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions
Pays	Nigéria – Côte d'Ivoire - Sénégal
Durée	62 mois
Date de démarrage	1er octobre 2020
Date de fin	31 décembre 2025
Budget total du projet	US \$ 2,665,775
Période d'exécution de l'évaluation	Aout 2025 - Novembre 2025
Gestionnaire d'évaluation	Abdul Dosso, ROAF

1. Informations générales

1.1. Présentation du projet

Le projet « La dimension sociale de la transition écologique » (RAF/20/51/FRA), mis en œuvre entre octobre 2020 et décembre 2025 avec le soutien du Gouvernement de la France dans le cadre de [l'Accord de Paris sur le changement climatique](#) de 2015, de l'Initiative Action Climatique pour l'emploi prise en 2019, et l'Agenda 2030, vise à promouvoir une approche de transition juste dans les politiques climatiques et de développement durable en Afrique de l'Ouest, en particulier les ODD 8 (travail décent et croissance économique) et 13 (lutte contre le changement climatique). Il est mis en œuvre dans trois pays : Côte d'Ivoire, au Nigeria et au Sénégal.

Les régions d'Afrique de l'Ouest, du Nord et du Sahel sont confrontées à des défis structurels majeurs pour le développement durable : conflits, insécurité alimentaire, dégradation des écosystèmes, instabilité économique, et fortes inégalités sociales. Ces difficultés s'enracinent notamment dans une dépendance persistante aux ressources naturelles qu'elles soient non renouvelables (mines, hydrocarbures) ou renouvelables (agriculture, pêche, foresterie, tourisme, énergie) ainsi qu'à leur surexploitation et à la vulnérabilité accrue face aux dérèglements climatiques et à la volatilité des marchés mondiaux. Il en résulte une exposition fréquente à des crises multiformes, économiques, sociales et environnementales.

C'est dans ce contexte que le projet entendait agir sur les causes profondes de cette vulnérabilité, en promouvant une transition juste comme levier stratégique de transformation économique, sociale et environnementale. À travers une approche intégrée, le projet visait à :

- Accroître les capacités des pays en matière de modèles intégrés d'évaluation sociale, économique et environnementale permettant la conception et la mise en œuvre de politiques de transition juste fondées sur des données probantes. Cela comprenait l'organisation d'une formation régionale sur les méthodes de recherche et les modèles d'évaluation, visant à analyser les impacts des politiques climatiques sur l'emploi. Cette initiative devrait être accompagnée de la mise en place d'une plateforme hébergée au sein
- d'une institution académique, dédiée au partage des connaissances et au renforcement des capacités.
- L'établissement de plateformes de dialogue social dans les trois pays cibles, visant à appuyer l'élaboration de politiques de transition juste, à renforcer les structures existantes, et à prévenir ou résoudre les conflits sociaux, économiques ou environnementaux liés aux transformations écologiques.

- Le développement et l'utilisation de modèles quantitatifs de planification politique, permettant aux gouvernements d'anticiper les effets des politiques climatiques sur l'emploi et les conditions sociales. Ces
- utils favorisent une meilleure prise de décision en maximisant les bénéfices sociaux des politiques environnementales et en atténuant leurs effets négatifs.
- L'élaboration et la mise en œuvre de plans et politiques nationaux de transition juste, notamment dans les pays ayant pris des engagements lors du sommet des Nations Unies sur le climat de 2019. Ces politiques sont nourries par les données issues des modèles intégrés et accompagnées d'un renforcement ciblé des capacités des parties prenantes (compétences, entreprises vertes, protection sociale).

Le projet combine ainsi développement de connaissances (modèles d'évaluation intégrée), renforcement des capacités, soutien au dialogue social et expérimentation de solutions concrètes, avec pour ambition de poser les bases d'un changement structurel résilient et inclusif.

1.2. Théorie narrative du changement de l'interventions

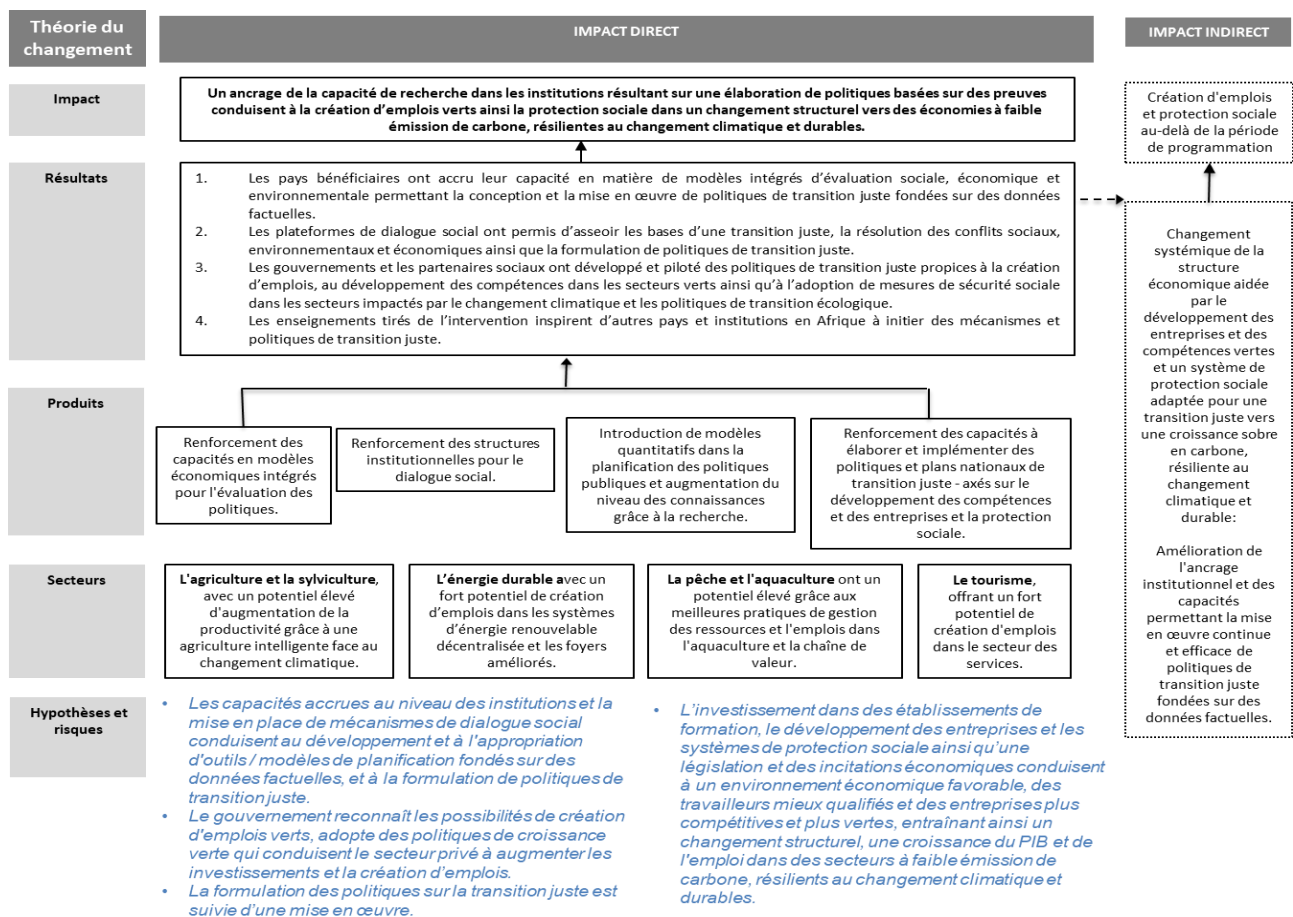
Conformément au document de projet, la théorie du changement reconstruite à utiliser pour cette évaluation se lit comme suit :

- **Si** le dialogue social est institutionnalisé et les consultations nationales sont renforcées, **alors** le rôle des partenaires sociaux sera consolidé et les acteurs pertinents seront engagés dans la définition des stratégies de transition écologique, **ce qui contribuera** à apaiser les conflits sociaux et économiques et à obtenir un consensus social fort pour des politiques de transition juste.
- **Si** les capacités des mandants et des institutions de recherche sont renforcées via la recherche et le développement de modèles d'évaluation intégrée (sociale, économique et environnemental), **alors** les décisions politiques seront mieux éclairées fournissant ainsi une approche scientifique au dialogue social.
- **Si** des politiques pilotes sont formulées et la mise en œuvre sur la base d'un dialogue social inclusif et de modèles d'analyse intégrés, **alors** les avantages multiples d'une transition réussie vers une économie verte seront démontrés.
- **Si** les évaluations et l'analyse des meilleures pratiques sont effectuées et les leçons apprises sont partagées, **alors** les connaissances et les communications permettront de diffuser et d'étendre les bénéfices de l'intervention au-delà des pays directement concernés.

Ce processus cumulatif contribuera à :

- un ancrage de la capacité de recherche au sein des institutions, ce qui conduira à l'élaboration de politiques fondées sur des preuves,
- à la création d'emplois verts et au renforcement de la transition juste.
- Enfin, **cela aboutira** à un changement structurel vers des économies à faible émission de carbone, résilientes au changement climatique et durables.

Figure 2 : Théorie du changement tel qu'intégré dans la proposition de projet



1.3. Mécanisme de gestion du projet

Le projet est mis en œuvre par le Département des entreprises et le Programme Emplois Verts du OIT. Sa gouvernance repose sur :

- un comité de suivi France–OIT : il assure le suivi du projet dans les formes et selon les modalités décrites de mise en œuvre ;
- Des comités de pilotage nationaux tripartites dans chaque pays pilote : Ils sont chargés de fournir une orientation stratégique pour la mise en œuvre du projet au niveau des pays. Ils comprennent des représentants des gouvernements, des partenaires sociaux et d'autres acteurs concernés qui jouent un rôle dans la mise en œuvre nationale du projet

- Un secrétariat basé à l'OIT, chargé de la coordination technique et administrative. Il assure les réunions du Conseil France-BIT et assure une coordination avec les comités directeurs nationaux.

Chaque pays dispose d'un coordinateur national, travaillant en étroite collaboration avec les bureaux pays de l'OIT, les ministères de tutelle, et les mandants.

1.4. Les réalisations du projet

Le projet initialement prévu d'octobre 2020 à décembre 2024 a bénéficié d'une extension sans coût d'une année, ainsi les activités du projet continue jusqu'en décembre 2025. À la fin de l'année 2024, le projet La dimension sociale de la transition écologique a enregistré des avancées significatives dans les trois pays pilotes : Côte d'Ivoire, Sénégal et Nigéria à travers la mise en œuvre coordonnée de ses principales composantes. Les résultats suivants illustrent les progrès majeurs accomplis jusqu'ici au 1 décembre 2024 sur la base des rapports d'étape.

Résultat 1 : Renforcement des capacités aux méthodes de recherche et dans les modèles d'évaluation intégrée dans sept pays à travers la mise sur pied d'une plateforme régionale de formation, de connaissance et d'innovation

- **Mise en place d'un centre régional de formation, de recherche et d'innovation**

Un centre régional a été officiellement lancé à **Grand-Bassam, en Côte d'Ivoire, en novembre 2021, en partenariat avec l'Université Nangui Abrogoua (Abidjan) et l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar**. Il joue un **rôle central dans le renforcement des capacités régionales** sur les approches intégrées de la transition juste. Ce centre permet de former des experts nationaux à l'utilisation de modèles d'évaluation intégrée (Green Jobs Assessment Model - JTAM) et à l'élaboration de politiques emploi-climat fondées sur des données probantes. Il renforce également le rôle des institutions académiques dans la production et la dissémination des connaissances. L'impact est visible dans le renforcement des compétences techniques dans sept pays, la constitution d'un pôle d'expertise régional, et l'opérationnalisation de formations thématiques alignées sur les priorités nationales.

Résultat 2 : Des plateformes de dialogue social sont établies dans trois pays, éclairés par la recherche initiale et la compréhension du lien travail-climat-environnement

- **Création de plateformes de dialogue social tripartite**

Dans les trois pays cibles, des plateformes nationales de dialogue social ont été mises en place, avec la création de comités de pilotage tripartites associant gouvernements, organisations d'employeurs et de travailleurs. En Côte d'Ivoire, une Commission spéciale tripartite pour la transition juste a été instituée sous l'égide du Conseil National du Dialogue Social (CNDS). Au Nigéria, les partenaires sociaux ont été intégrés au Conseil National sur le Changement

Climatique et ont pris part à la COP28 et à la COP29, où ils ont également organisé un événement parallèle sur la transition juste, à la fois sur les plateformes du Nigeria et de l'OIT. Au Sénégal, une déclaration tripartite du monde du travail en faveur de la transition juste a été signée. Ces plateformes assurent une gouvernance inclusive du projet, favorisent l'appropriation nationale, et renforcent l'implication des mandants dans la planification et le suivi des politiques climatiques, notamment à travers les processus de révision des CDN 3.0.

Résultat 3 : Construction de modèles intégrés de recherche et d'évaluation des conséquences sociales, économiques et sur l'emploi des politiques relatives au climat et au développement durable dans trois pays

- **Développement de modèles quantitatifs d'évaluation intégrée (JTAM)**

Le projet a permis de développer des modèles d'analyse emploi-climat spécifiques à chaque pays à travers le Green Jobs Assessment Model (JTAM). En Côte d'Ivoire, le modèle a été finalisé et validé, fournissant des recommandations précises pour anticiper les effets socioéconomiques des politiques climatiques. Au Nigéria, le modèle est utilisé pour orienter le plan d'action national pour une transition juste, avec une appropriation institutionnelle en cours grâce à une formation nationale réalisée en mai 2025. Au Sénégal, le modèle a été alimenté par des données sectorielles sur l'agriculture et l'énergie, et un atelier national de validation s'est tenu en septembre 2024. Ces outils permettent aux gouvernements et partenaires sociaux de fonder leurs décisions sur des données probantes, de maximiser les impacts positifs des politiques environnementales et d'en atténuer les effets négatifs.

Résultat 4 : Projet pilote de mise en œuvre de la politique de transition juste dans trois pays axés sur le développement des compétences et des entreprises, l'investissement et la protection sociale

- **Élaboration de politiques et projets pilotes de transition juste**

Chaque pays a développé ou renforcé des politiques et projets expérimentaux. En Côte d'Ivoire, le projet a finalisé le répertoire national des emplois verts et mis en œuvre un projet pilote de valorisation de résidus du manioc en biochar dans les régions du Béliér et de Gbêkê, avec une forte appropriation par les autorités locales. Au Nigéria, le projet a appuyé l'inclusion des recommandations de la transition juste dans la nouvelle politique nationale de protection sociale (NSPP) et soutenu la structuration du secteur informel des déchets via un registre numérique des récupérateurs. Au Sénégal, le projet a accompagné l'actualisation de la Stratégie Nationale de Promotion des Emplois Verts (SNEV) et lancé un projet pilote d'écotourisme en Casamance. Ces initiatives ont permis de tester des solutions concrètes, intégrant les dimensions de travail décent, d'inclusion sociale et d'économie verte à l'échelle locale et sectorielle.

- **Appui à l'intégration de la transition juste dans les Contributions Déterminées au niveau National (CDN 3.0)**

Cette composante a été introduite en fin 2024, pour la mise en œuvre au courant 2025. Dans les trois pays, le projet a apporté un soutien technique et politique aux mandants et gouvernements pour intégrer les principes de transition juste dans les versions révisées des CDN, en cours d'élaboration. Des consultations multipartites, des ateliers techniques, des productions d'études et des feuilles de route ont été organisés. L'implication directe des syndicats, employeurs, ministères sectoriels et experts a permis de formuler des recommandations opérationnelles pour intégrer les dimensions sociales et d'emploi dans les engagements climatiques nationaux. Cet appui renforce la cohérence entre politiques climatiques et priorités de travail décent, tout en assurant une meilleure prise en compte des groupes vulnérables dans les stratégies nationales d'adaptation et d'atténuation.

1.5. Evaluation à mi-parcours

Une évaluation interne à mi-parcours, réalisée en 2023, a conclu à une forte pertinence et cohérence stratégique du projet. Elle a souligné la qualité du dialogue social instauré, les innovations méthodologiques, ainsi que l'ancrage institutionnel progressif. Elle recommande cependant un renforcement de l'intégration des dimensions genre, un élargissement des synergies et une attention accrue à la durabilité opérationnelle. Les activités du projet ciblent une diversité d'acteurs – mandants tripartites, décideurs publics, jeunes, chercheurs, médias, collectivités – et s'appuient sur une large stratégie de diffusion via des plateformes numériques, outils de communication et partenariats institutionnels.

2. Objectifs, buts et champ de l'évaluation

2.1. Objectifs

Cette évaluation finale indépendante est prévue conformément à la [politique d'évaluation de l'OIT](#) et à sa [stratégie d'évaluation axée sur les résultats](#). Elle s'appuiera sur les lignes directrices de cette politique, telles que présentées dans le document : [ILO policy guidelines for results-based evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations, 4th ed.](#). L'objectif de cette évaluation indépendante finale est de fournir une analyse rigoureuse de la performance globale du projet, en mettant en lumière les progrès réalisés, les facteurs de réussite, les limites, et les perspectives de durabilité. Elle permettra également d'orienter les futurs projets portant sur la transition juste et les dimensions sociales du changement climatique.

2.2. Objectifs spécifiques

Plus précisément, cette évaluation finale devrait répondre à un certain nombre de questions et mettre en lumière les défis opérationnels - s'ils existent - qui pourraient avoir des impacts négatifs sur le projet dans le contexte général d'apprentissage et de responsabilité. Elle devra analyser certains points et répondre à certaines questions dont notamment :

1. **Évaluer la conformité de la mise en œuvre du projet avec sa conception initiale**, notamment la théorie du changement, et analyser les écarts éventuels entre le projet tel qu'il a été planifié et tel qu'il a été exécuté. Il s'agira également d'identifier les raisons de ces écarts.
2. **Évaluer le niveau d'atteinte des résultats du projet**, qu'il s'agisse des produits, des effets ou de l'impact potentiel, y compris les résultats inattendus. L'analyse portera également sur les facteurs internes et externes – positifs ou contraignants – ayant influencé la mise en œuvre, en intégrant des considérations transversales telles que l'égalité de genre, le tripartisme, le dialogue social, les normes internationales du travail et la transition juste pour l'environnement.
3. **Analyser le mécanisme de gouvernance et les capacités de mise en œuvre du projet**, en portant une attention particulière aux mécanismes de coordination, à l'utilisation des outils de gestion (dont les outils de suivi-évaluation) et à l'efficacité des plans de travail.
4. **Identifier la contribution du projet aux cadres stratégiques nationaux et internationaux**, notamment aux Objectifs de Développement Durable (ODD), aux priorités de l'OIT, aux politiques nationales sur la transition écologique. Aussi analyser les synergies avec d'autres initiatives similaires ou complémentaires.
5. **Documenter les leçons apprises et les bonnes pratiques**, en vue de favoriser leur capitalisation par les parties prenantes et leur reproduction éventuelle dans d'autres contextes ou projets.

6. **Évaluer la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation à mi-parcours**, en identifiant les actions concrètes qui ont été prises et les éventuelles lacunes restantes.
7. **Formuler des recommandations stratégiques** à destination des différentes parties prenantes, visant à renforcer la durabilité des résultats obtenus, à consolider les acquis du projet et à orienter la conception d'une éventuelle deuxième phase.
- 8.

2.3. Champ de l'évaluation

2.3.1. Durée et portée de l'évaluation

Cette évaluation portera sur l'ensemble de la mise en œuvre du projet, depuis son démarrage le 1^{er} octobre 2020 jusqu'à sa clôture 31 décembre 2025. Elle visera à apprécier les résultats atteints, leur durabilité, ainsi que les facteurs ayant influencé leur obtention. En tant qu'exercice d'analyse rétrospective, elle constituera une évaluation des effets du projet dans un contexte évolutif.

L'évaluation s'appuiera sur l'ensemble des documents pertinents, notamment le document de projet, pour étayer ses constats.

Enfin, l'évaluation s'attachera à comprendre les mécanismes ayant conduit aux résultats observés, en identifiant les raisons et les conditions de leur succès ou de leurs limites, afin de générer des apprentissages utiles pour les parties prenantes et les interventions futures.

2.3.2. Couverture géographique

L'évaluation finale porte sur l'ensemble du projet mis en œuvre en Côte d'Ivoire, au Nigéria et au Sénégal. Elle repose sur une revue documentaire, des entretiens avec les parties prenantes et des visites de terrain. Les entretiens et visites seront menées en présentiel en Côte d'Ivoire et en ligne dans les autres pays.

2.4. Utilisateurs de l'évaluation

L'évaluation s'adresse en priorité aux mandants tripartites de l'OIT, aux partenaires techniques locaux, au bailleur de fonds (Gouvernement français), au coordinateur du projet (SEM), ainsi qu'aux différentes entités de l'OIT impliquées, notamment le Bureau de pays à Côte d'Ivoire, Nigéria et Sénégal, en particulier les gestionnaires du projet et les départements Transition juste.

Les recommandations, les leçons tirées et les bonnes pratiques issues de l'évaluation serviront à valoriser l'approche adoptée et à orienter la conception de futurs projets portant sur des thématiques similaires.

3. Critères et questions de l'évaluation

L'évaluation adoptera les six critères standardisés définis par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité conformément aux directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats (4^e édition). Ces critères permettent une analyse complète et multidimensionnelle de la performance du projet, en mettant en lumière à la fois les résultats obtenus, les processus de mise en œuvre et les perspectives à long terme.

Le choix de ces critères s'appuie sur leur large reconnaissance au sein du système des Nations Unies et leur utilité pour juger de la valeur ajoutée d'une intervention. Par ailleurs, des thématiques transversales importantes pour l'OIT – telles que le respect des normes internationales du travail, l'égalité de genre, le dialogue social, et la non-discrimination – seront également intégrées à l'analyse, permettant de juger du degré d'intégration des principes fondamentaux de l'OIT dans la conception et la mise en œuvre du projet. Les questions d'évaluation listées ci-dessous guideront la collecte et l'analyse des données.

Pertinence

1. Comment le projet est-il aligné avec les cadres stratégiques de développement nationaux et internationaux, au cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (ODD), aux objectifs de l'OIT, aux besoins des institutions partenaires.
2. Dans quelle mesure le projet est-il également aligné sur l'évolution des politiques climatiques nationales et les Contributions Déterminées au niveau National (CDN) ? Les groupes cibles se sentent-ils suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre
3. t au suivi du projet ?
4. Le renforcement des structures institutionnelles correspond-il aux besoins réels des acteurs dans les pays concernés ?
5. Dans quelle mesure le projet prend-il en compte les normes internationales du travail, notamment en matière de travail décent, de dialogue social ? Le projet intègre-t-il les principes d'égalité de genre, de non-discrimination dans sa conception et sa mise en œuvre ?

Cohérence

6. Les différentes composantes du projet sont-elles alignées entre elles ? Les produits du projet contribuent-ils de manière claire aux effets attendus et les effets contribuent à l'objectif global du projet ?
7. Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?

8. Existe-t-il une synergie entre les axes du projet et d'autres initiatives similaires aux niveaux national, régional ou international ?
9. Les objectifs, résultats et activités du projet sont-ils en cohérence avec les engagements politiques nationaux et le mandat de l'OIT en matière de transition juste ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

Efficacité

10. Les hypothèses formulées dans la théorie du changement du projet ont-elles été vérifiées et confirmées au cours de la mise en œuvre ?
11. Le projet a-t-il atteint les résultats escomptés, notamment en matière de renforcement des capacités institutionnelles, de création de plateformes de dialogue social, et de mise en œuvre effective de politiques de transition juste dans les trois pays ciblés ? Les résultats obtenus sont-ils satisfaisants en termes de quantité et de qualité, au regard des objectifs attendus ?
12. Quels ont été les principaux défis rencontrés lors de la mise en œuvre du projet, et quelles mesures ont été prises pour y faire face
- 13.
14. La structure de gestion du projet (y compris la coordination entre les partenaires) a-t-elle permis une mise en œuvre efficace des activités ? Le système de suivi et évaluation (S&E) du projet a-t-il été efficace pour suivre les progrès, informer la prise de décision et ajuster les interventions si nécessaire ?
15. Des produits ou résultats inattendus ont-ils été observés ? A quels facteurs peuvent-ils être attribués ?

Efficienne

16. Les ressources humaines, financières et matérielles ont-elles été utilisées de manière efficiente pour l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ?
17. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par les Bureaux du pays, DWCT, le siège du BIT, autres acteurs pertinents ?
18. Comment la collaboration entre le projet et les ministères de tutelle est-elle organisée ? Des mécanismes de gouvernance appropriés ont-ils été mis en place pour encadrer cette collaboration ? Dans quelle mesure les mandants tripartites sont-ils impliqués dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ?
19. Quel est le niveau de partenariat établis entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires et institutions régionales et internationales ?

Impact

20. Quelles sont les transformations concrètes observées au niveau des politiques de transition juste et dans les communautés ciblées ?

- 21.** Quel est l'impact du dialogue social sur la planification et l'élaboration des politiques dans les pays concernés ? Comment les modèles d'évaluation ont-ils influencé les décisions de politique climatique nationale ?
- 22.** Quelles preuves montrent une meilleure coordination des politiques entre action climatique et emploi ?

Durabilité

- 23.** Les conditions nécessaires à l'obtention des résultats du projet ont-elles été prises en compte dans sa mise en œuvre, notamment à travers une stratégie de sortie visant à garantir des changements durables auprès des groupes cibles sur les thématiques abordées ?
- 24.** Les institutions bénéficiaires du projet sont-elles des acteurs clés pour la pérennisation des résultats ?
- 25.** Quelles mesures ont déjà été mises en place pour favoriser l'appropriation des résultats par les dispositifs étatiques et les autorités régionales concernées y compris le partage des connaissances et des leçons apprises ?
- 26.** L'approche et les résultats du projet présentent-ils un potentiel de reproduction ou de mise à l'échelle par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à l'issue du projet ? Quelles nouvelles approches pourraient être reproduites dans d'autres contextes ?

Thèmes transversaux

- 27.** Comment le projet a-t-il intégré dans l'atteinte de ses résultats, les besoins et priorités stratégiques, différenciés des hommes et des femmes ? Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?
- 28.** Comment le projet a-t-il intégré les standards internationaux du travail, le dialogue social dans sa conception et sa mise en œuvre ?
- 29.** Le projet contribue-t-il effectivement à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique ? Quelles pratiques innovantes ont été identifiées pour promouvoir le travail décent dans le cadre de la transition écologique ?

4. Méthodologie

L'évaluation sera menée conformément aux normes et standards de l'Organisation internationale du Travail (OIT), en particulier les lignes directrices pour les évaluations axées sur les résultats, ainsi qu'aux principes éthiques établis dans les procédures d'évaluation de l'OIT. Elle respectera également les standards de qualité définis par le Système des Nations Unies (UNEG) et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.

L'approche méthodologique adoptera un design mixte et participatif, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives, avec une attention portée à la triangulation des sources de données pour garantir la validité et la fiabilité des constats

4.1. Méthodes de collecte des données

Les principales méthodes de collecte de données incluront :

- **Revue documentaire** : Un examen approfondi des documents du projet sera mené afin d'établir une compréhension claire du contexte, des objectifs, des activités mises en œuvre et des résultats obtenus. Cela comprendra les rapports de projet, les cadres de suivi et d'évaluation, les rapports aux bailleurs, les politiques nationales pertinentes, les documents stratégiques du BIT, les données de suivi, l'évaluation à mi-parcours, ainsi que la documentation sur les bénéficiaires.
- **Les rencontres avec les autorités et partenaires** pourront avoir lieu en présentiel en Côte d'Ivoire et être organisées en ligne avec ceux du Sénégal et du Nigéria. De même, les interactions avec les partenaires internationaux et les collègues du BIT basés en dehors de la Côte d'Ivoire se feront essentiellement à distance. Des visites et des échanges seront organisées selon un programme établi par l'équipe projet, afin de permettre à l'évaluateur/trice consultant de rencontrer et d'échanger avec les personnes impliquées dans la mise en œuvre opérationnelle ainsi que des bénéficiaires finaux. L'atelier multipartenaires de restitution des résultats de l'évaluation se déroulera à Dakar ou à distance.
- **Entretiens individuels approfondis et discussions de groupe** : Des entretiens semi-structurés seront réalisés avec les parties prenantes clés dans les trois pays ciblés, notamment les représentants gouvernementaux, les mandants tripartites, les partenaires de mise en œuvre, le personnel du projet et les bénéficiaires. Ces échanges permettront de recueillir les expériences, les perceptions qualitatives sur la mise en œuvre, les résultats et l'impact du projet.
- **Analyse secondaire de données** : Les données issues des rapports de suivi, des bases de données du projet et d'autres sources pertinentes seront analysées pour compléter les résultats qualitatifs, notamment sur les indicateurs relatifs à l'emploi, aux compétences, à la protection sociale, et à l'impact du projet.

- **Études de cas et capitalisation des pratiques** : Des cas représentatifs seront documentés pour illustrer des réussites, des modèles d'intervention répliquables et des enseignements clés issus de la mise en œuvre du projet.

La **triangulation des méthodes** (revue documentaire, entretiens approfondis, études de cas) permettra de croiser les perspectives et de renforcer la robustesse des conclusions. Cette approche assurera une analyse complète et consistante de la performance du projet sous différents angles : stratégique, institutionnel, opérationnel et sociopolitique tout en minimisant les biais liés à l'utilisation d'une seule source ou méthode.

4.2. Sources documentaires

L'évaluation s'appuiera sur une combinaison de sources de données primaires et secondaires afin d'assurer une analyse approfondie, rigoureuse et contextualisée de la performance du projet. La triangulation entre ces différentes sources permettra de renforcer la crédibilité des constats et d'éclairer les conclusions sous plusieurs angles d'analyse.

Les données secondaires comprendront l'ensemble de la documentation produite dans le cadre du projet, notamment :

- Les documents de conception (la note conceptuelle du projet) ;
- Le cadre logique, le plan de travail et le cadre de suivi et d'évaluation ;
- Les rapports narratifs et financiers, y compris les rapports d'avancement annuels ;
- Les rapports d'activités, comptes rendus de réunions et productions techniques (études, modèles JTAM, guides, répertoires, plans d'action, etc.) ;
- Les documents politiques, lois et cadres nationaux pertinents liés à la transition juste, à l'emploi, au climat, à la formation professionnelle, et à la protection sociale ;
- Les documents stratégiques du BIT (Programmes par pays, résultats du P&B, cadres de coopération des Nations Unies) ;
- L'évaluation à mi-parcours et tout autre rapport de capitalisation ou d'étude complémentaire.

4.3. Approche d'analyse

Les données collectées seront analysées selon une **grille structurée par critère d'évaluation**, conformément au cadre logique du projet et aux six critères standard de l'OCDE/CAD (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité), ainsi qu'aux priorités transversales de l'OIT (dialogue social, normes internationales du travail, égalité de genre, inclusion sociale). Une attention particulière sera portée à la désagrégation des données par **pays, sexe, catégorie d'acteurs et secteur d'intervention**, afin de refléter la diversité des contextes et des effets observés.

Analyse des données, atelier de restitution et élaboration des rapports provisoire et final

Une fois l'analyse des données achevée, un atelier de restitution en présentiel ou en ligne sera mis en place par le projet sous la supervision technique du/de la consultant(e) évaluateur/trice et avec l'appui du gestionnaire de l'évaluation. Cet atelier réunira les principales parties prenantes, y compris le bailleur, les partenaires de mise en œuvre et le BIT. L'objectif de cet atelier est de présenter les résultats préliminaires de l'évaluation, de vérifier et compléter les informations afin de combler

'éventuelles lacunes d'informations, de valider les conclusions et d'ajuster les recommandations pour en favoriser l'appropriation par les parties prenantes.

Au cours de cet atelier, le/la consultant(e) évaluateur/trice aura la responsabilité de préparer et de présenter les constats et analyses issus de l'évaluation. Il/elle sera également chargé(e) de répondre aux questions et commentaires formulés par les participants et d'intégrer, le cas échéant, les ajustements pertinents dans le rapport provisoire. Le gestionnaire de l'évaluation assurera la bonne organisation de l'atelier, facilitera les échanges et veillera à ce que les contributions recueillies soient

bien prises en compte. L'équipe projet, quant à elle, appuiera la logistique, apportera des précisions sur certains aspects liés à la mise en œuvre et participera aux discussions pour éclairer la compréhension des constats et renforcer la pertinence des recommandations.

Cet atelier de restitution sera organisé après la finalisation de l'analyse des données et avant la rédaction définitive du rapport d'évaluation. Il comprendra une présentation structurée des constats, conclusions et recommandations, suivie de discussions interactives avec les participants. À l'issue de l'atelier, le/la consultant(e) élaborera un rapport provisoire intégrant les commentaires pertinents. Ce rapport sera soumis à un examen méthodologique par le gestionnaire de l'évaluation, avant d'être partagé avec les parties prenantes pour une relecture formelle et leurs observations.

Les commentaires finaux seront ensuite compilés par le gestionnaire de l'évaluation et transmis au/à la consultant(e), qui rédigera la version finale du rapport. Cette version devra intégrer les observations retenues ou justifier, le cas échéant, les éléments non retenus. Le rapport final, une fois approuvé par EVAL/BIT, marquera la clôture formelle du contrat d'évaluation. Enfin, une présentation synthétique des résultats validés sera préparée par le/la consultant(e) et utilisée pour faciliter la diffusion, l'appropriation et l'utilisation des conclusions et recommandations.

5. Principaux livrables attendus de l'évaluation

Selon les standards de qualité de l'OIT, chaque phase de l'évaluation doit produire des livrables clairement définis, soumis dans les délais impartis, et validés par l'Evaluation Manager. Ces livrables permettent de s'assurer que l'évaluation progresse selon les normes de qualité, de transparence, de rigueur méthodologique et d'utilité pour la prise de décision. Ils doivent permettre de documenter clairement le processus, les résultats, et les recommandations de l'évaluation. Ils doivent être rédigés de manière claire, structurée et fondée sur des preuves triangulées et documentées.

Les livrables suivants (en français et en version Word) devront être produits et livrés par le consultant-e évaluateur/trice :

1. **Rapport de démarrage** : Le rapport d'Inception constitue le premier livrable contractuel de l'évaluation. Il précise la compréhension du mandat par le/la consultant(e), reformule ou affine les questions d'évaluation en fonction de la revue documentaire et des échanges initiaux, décrit en détail la méthodologie retenue (approches, outils, échantillonnage), présente le calendrier des activités, la matrice des questions d'évaluation (EQM) et les éventuels défis anticipés. Ce rapport sert de base de référence pour l'ensemble du processus et doit être validé par le gestionnaire d'évaluation avant le début de la collecte des données qui devra être validé par le gestionnaire d'évaluation avant de commencer le travail d'enquête.
 - **Contenu** : le rapport doit être de 15 pages max et devra comprendre notamment
 - La compréhension du mandat
 - Analyse initiale des documents de projet
 - les questions d'évaluation affinées,
 - la méthodologie détaillée : approches, échantillonnage, les outils de collecte
 - le plan de travail détaillé avec calendrier
 - la matrice EQM
 - Risques anticipés et stratégies d'atténuation
 - **Validation** :
 - Soumis à l'Evaluation Manager dans un délai de 2 semaines après le briefing
 - Feedback consolidé par l'Evaluation Manager et sa validation avant passage à la collecte de données

Le rapport d'Inception ou de démarrage doit être conforme aux directives de l'OIT (voir Annexe) ;

3. **Un rapport d'évaluation préliminaire** (maximum 30 pages plus annexes) concis et rédigé selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse. Ce livrable présente les premiers

résultats, constats, analyses, conclusions et recommandations, sur la base des données collectées et analysées. Il doit être structuré de manière claire, illustré par des éléments de preuve, et démontrer une bonne triangulation des sources. Le rapport provisoire est soumis à l’Evaluation Manager et aux principales parties prenantes pour relecture et commentaires. Il constitue une version de travail permettant d’initier les discussions en vue de la validation finale.

- **Contenu :**

- Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
- Acronymes
- Résumé exécutif (4 pages max)
- Description du projet et de sa logique d'intervention
- But, champ et utilisateurs de l'évaluation ;
- Méthodologie utilisée y compris l'analyse des données collectées (triangulée et fondée sur des preuves) et les contraintes et limites ;
- Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
- Conclusions ;
- Recommandations pertinentes ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute) et le processus de suivi d'exécution des recommandations ;
- Leçons apprises et bonnes pratiques ;
- Annexes (incluant les TdR ; la matrice des questions de l'évaluation, la liste des personnes rencontrées, la documentation consultée ; le chronogramme de l'évaluation, le tableau des résultats par indicateurs planifiés (résultats et produits) et obtenu avec commentaires courtes par chacun, et les leçons et bonnes pratiques conformément au format de l'OIT/EVAL ; etc.) ;

- **Validation :**

- Relecture par l’Evaluation Manager et les parties prenantes clés du processus d’évaluation et du projet

4. Présentation PowerPoint et atelier de validation : Une présentation synthétique des résultats de l'évaluation devra être préparée et utilisée lors d'un atelier de restitution, rassemblant les parties prenantes clés. Cette présentation permettra de discuter des constats, de valider ou ajuster les recommandations proposées, et de favoriser l'appropriation des résultats. Le/la consultant(e) devra être en mesure de répondre aux commentaires formulés et d'intégrer les éléments pertinents dans la version finale du rapport.

- **Contenu :**
 - Présentation des constats majeurs, conclusions et recommandations
 - Illustrations visuelles (graphiques, cartes, etc.)
 - Points à discuter ou à valider par les parties prenantes
- **Validation :**
 - Présentation des constats majeurs, conclusions et recommandations
 - Organisation et animation d'un atelier avec les parties prenantes clés
 - Ajustement des recommandations selon les feedbacks

Un rapport final de l'évaluation, et le résumé exécutif dans le format BIT/EVAL selon la même structure proposée ci-dessus.

Le rapport final est la version consolidée du rapport d'évaluation, intégrant les commentaires issus de l'examen du rapport provisoire et de l'atelier de validation. Il présente l'ensemble des résultats, conclusions et recommandations validés, dans un format structuré et accessible. Le rapport doit inclure un résumé exécutif (maximum 4 pages), utile à la diffusion auprès des décideurs. Il doit être soumis en versions Word et PDF, en respectant le modèle de rapport standard de l'OIT.

- **Contenu :**
 - la même structure proposée ci-dessus (structure rapport préliminaire).
 - Réponses aux commentaires précédents en annexe ou tableau de suivi
- **Validation :**
 - Soumis à l'Evaluation Manager pour validation finale
 - Diffusion interne et externe selon les procédures OIT

5. Un résumé pour publication sur le site de l'OIT: En conformité avec les pratiques de diffusion des résultats d'évaluation de l'OIT, un résumé grand public devra être rédigé en suivant une maquette fournie par l'Organisation. Ce résumé vise à partager les principales conclusions et recommandations de l'évaluation auprès d'un public élargi, incluant les partenaires de développement, les gouvernements, les bénéficiaires, et le grand public.

- **Contenu :**
 - Contexte et brève description du projet évalué
 - Résumé des objectifs et de la portée de l'évaluation
 - Principaux résultats, enseignements et Recommandations clés (présentées de manière synthétique)
 - Format conforme à la maquette standard de l'OIT (2 à 4 pages maximum)

- **Validation :**

- Soumis avec le rapport final pour validation conjointe
- Doit être approuvé par l’Evaluation Manager avant diffusion
- Fichier remis en version Word dans le Template de l’OIT, avec autorisation de publication

Tous les rapports, y compris les annexes seront rédigées en français.

6. Modalités de gestion et calendrier de l'évaluation finale

6.1. Gestion de l'évaluation

Conformément aux procédures de l'OIT, la gestion de l'évaluation relève de la responsabilité de l'Evaluation Manager (EM), qui assure la supervision technique et administrative du processus. Le rôle de l'EM est de garantir que l'évaluation se déroule selon les normes et standards de qualité de l'OIT, tout en assurant la coordination avec les parties prenantes internes et externes.

- **Evaluation Manager** : L'évaluation sera gérée par M. Abdul DOSSO (dossoa@ilo.org), staff du Bureau Régional du BIT pour l'Afrique. Il n'a eu aucune implication préalable dans le projet. La supervision sera assurée par M. Abderrahim EL Moulât, Regional Monitoring & Evaluation Specialist, Bureau régional du BIT pour l'Afrique et apportera un appui technique tout au long du processus d'évaluation et validera les livrables de l'évaluation avant leur soumission à EVAL pour une approbation définitive.
- **Le/la consultant(e) Evalueur/trice** devra soumettre un plan de travail détaillé à valider dans le rapport de démarrage, incluant les méthodologies de collecte et d'analyse des données, le calendrier des activités, les outils de collecte des données et les responsabilités respectives. L'organisation facilitera l'accès aux données, aux documents de projet et aux interlocuteurs clés.
- **L'équipe projet** assurera l'appui administratif et logistique, notamment en transmettant les documents essentiels et toute information utile dont l'évaluateur/trice aura besoin pour mener à bien sa mission. Elle facilitera également les contacts avec les partenaires et acteurs concernés.

6.2. Budget, gestion administrative et logistique

La gestion administrative et logistique de l'évaluation repose sur une répartition claire des responsabilités entre le/la consultant(e) et le BIT. L'objectif est de garantir une organisation fluide, efficace et conforme aux procédures de l'OIT.

L'organisation logistique sera assurée par le/la consultant(e), avec l'appui du bureau pays du BIT. Cela inclut la planification des déplacements, la coordination des rendez-vous, ainsi que la gestion des aspects opérationnels liés à la mission. Le BIT Sénégal facilitera les contacts avec les parties prenantes, les autorités et les partenaires de mise en œuvre, et fournira les documents et informations nécessaires.

Sur le plan financier, les candidat(e)s devront inclure dans leur proposition **uniquement leur taux journalier (en USD)**. Le BIT prendra en charge les **frais de voyage internationaux et nationaux**, ainsi qu'un **per diem journalier (DSA)** couvrant les frais de séjour du/de la

consultant(e), selon les barèmes en vigueur. Aucun autre frais ne sera remboursé au-delà de ceux prévus explicitement dans le contrat.

Le **paiement des honoraires** se fera sur la base des **livrables contractuels attendus** (voir section « Principaux livrables ») et sera **conditionné à leur acceptation par l'BIT**, sur la base des critères de qualité définis dans les présents Termes de Référence. Le calendrier de paiement est structuré comme suit :

- **30 %** à la validation du **rapport d'Inception**
- **30 %** à la soumission du **rapport provisoire selon le Template du BIT et la présentation PowerPoint de l'atelier de présentation des résultats préliminaires**
- **40 %** à la validation du **rapport final** et du **résumé pour publication**

6.3. Calendrier de l'évaluation

Les activités sous la responsabilité de l'évaluateur/rice sont reprises dans le tableau ci-dessous et sont estimées à 27 jours de prestation.

Activité	Responsable	Délais	Nombre de jours de prestation	Livrables attendus
Réunion initiale de discussion avec l'équipe projet pour discuter du calendrier de l'évaluation-les objectifs responsabilités et budget	Evaluation manager			
Rédaction des TDR de l'évaluation	Evaluation manager			
Partage des TDR aux parties prenantes et recueil des feedbacks	Evaluation manager			
Appel à proposition	Evaluation manager			
Sélection et Contractualisation du consultant indépendant	Evaluation manager Point focal EVAL Project manager			
Réunion de lancement / Briefing Briefing avec l'évaluateur/rice sélectionné(e) ; Note méthodologique	Evaluation manager Point focal EVAL Consultant	1 semaine après la signature du contrat	1 jour	Compte rendu de réunion

Activité	Responsable	Délais	Nombre de jours de prestation	Livrables attendus
Revue documentaire et rapport d'inception : Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire ; Rapport de démarrage	Consultant	2 semaines après la signature du contrat	3 jours	Rapport d'inception validé
Collecte de données et visites terrain impliquant l'ensemble des parties-prenantes : (Consultations avec les parties prenantes : équipe de gestion du projet ; Consultations avec le donateur, le coordinateur du projet, les partenaires, les partenaires sociaux et autres institutions pertinentes, rencontres avec des bénéficiaires et cibles)	Consultant	3 semaines après la signature du contrat	9 jours	Notes compte rendu du déroulement du terrain, Enregistrement des entretiens, base de données collectées
Analyse et rapport provisoire sur la base de la revue documentaire et de la collecte des données	Consultant	8 semaines après la signature du contrat	10 jours	Rapport provisoire d'évaluation
Atelier de restitution des résultats préliminaires (à distance)	Consultant	9 semaines après la signature du contrat	1 jour	Powerpoint des principaux résultats ; Commentaires consolidés
Consolidation des commentaires des parties prenantes par le gestionnaire (y compris commentaires écrits après l'atelier) ;	Evaluation manager	10 semaines après la signature du contrat	-	
Finalisation du rapport d'évaluation adressant les commentaires des parties-prenantes sur l'ébauche du rapport y compris le résumé exécutif et Un résumé pour publication présentant les principales conclusions et recommandations de l'évaluation en	Consultant	11 semaines après la signature du contrat	3 jours	Rapport final de l'évaluation

Activité	Responsable	Délais	Nombre de jours de prestation	Livrables attendus
Total			27 jours	

NOTE : Des informations sur le mode et le délai de soumission seront intégrées dans une note administrative lors de la publication des Termes de référence.

7. Profil de l'équipe d'évaluation

L'OIT accorde une importance particulière à la sélection de consultants qualifiés, compétents et indépendants, pour garantir la crédibilité, la rigueur et l'impartialité du processus d'évaluation. Le profil recherché doit refléter une expertise technique, méthodologique et contextuelle, en cohérence avec les objectifs de l'évaluation.

Pour la réalisation de cette évaluation, il sera recruté un(e) Consultant(e) Evalueur/Evaluatrice ayant le profil suivant :

- Expérience confirmée dans la conduite d'évaluations de projets de développement (au moins 5 évaluations similaires), notamment concernant le renforcement institutionnel. Une expérience de gestion de missions d'évaluation dans le cadre des Nations Unies est un atout ;
- Avoir des connaissances et expérience avérées sur les thématiques du projet tels que : Transition écologique, la transition juste, emploi vert, dialogue social, inclusion sociale, de développement des compétences, de formation et insertion pro
- essionnelle dans le contexte africain ou Sénégal, Côte d'Ivoire et Nigéria ou pays similaires serait un atout ;
- Maîtrise des méthodes qualitatives et quantitatives d'évaluation, y compris des approches participatives ;
- Connaissance des standards du système des Nations Unies et du CAD/OCDE en matière d'évaluation ;
- Une expérience avérée dans la facilitation des ateliers de restitution des résultats d'évaluation ;
- Excellente maîtrise du français, bonne maîtrise de l'anglais pour la conduite des entretiens avec certains partenaires ;
- Ne pas avoir de conflits d'intérêts avec le OIT ou le projet Dimension sociale de la transition écologique (Ne pas avoir d'implication passée ou présente avec le projet, n'avoir pas prospecté un emploi dans le projet, ne pas avoir de relations personnelles avec le staff impliqué dans la mise en œuvre et la gestion du projet (ne pas être membre de la famille, ami ou un ancien collègue)) ;
- Le consultant doit être résident de de la Côte d'Ivoire ou Sénégal.

8. Aspects juridiques et éthiques

L'évaluation devra se conformer aux **Normes d'évaluation de l'OIT**, qui sont alignées sur celles du système des Nations Unies, ainsi qu'aux principes de la **Déclaration sur l'éthique dans l'évaluation** du CAD/OCDE. Il est attendu du/de la consultant(e) qu'il/elle agisse avec indépendance, transparence, et dans le respect des normes éthiques les plus strictes.

Les exigences comprennent notamment :

- Le respect du consentement libre, éclairé et volontaire des participants à l'évaluation ;
- La confidentialité des données et la protection de la vie privée ;
- L'impartialité dans l'analyse et la formulation des conclusions ;
- La gestion des conflits d'intérêts ;
- La signature du **code de conduite de l'OIT pour les consultants en évaluation (voir annexe)**.

Tout manquement à ces principes pourra entraîner la résiliation du contrat.

► Annexe I : Structure du rapport de l'évaluation

Le rapport sera organisé suivant la structure ci-après :

Page de couverture avec des données sur le projet (titre du projet, numéro du projet, donateur, dates de début et de fin du projet, budget, secteur technique concerné, unité de gestion de l'OIT, couverture géographique) ; et des données sur l'évaluation (type d'évaluation : indépendante, unité de gestion de l'OIT, dates de début et de fin de la mission d'évaluation, nom(s) de(s) évaluateur(s), date de la soumission du rapport d'évaluation) :

1. Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
2. Acronymes
3. Résumé exécutif (4 pages max)
4. Description du projet et de sa logique d'intervention
5. But, champ et utilisateurs de l'évaluation ;
6. Méthodologie utilisée y compris l'analyse des données collectées (triangulée et fondée sur des preuves) et les contraintes et limites ;
7. Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
8. Conclusions ;
9. Recommandations pertinentes ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute) et le processus de suivi d'exécution des recommandations ;
10. Leçons apprises et bonnes pratiques ;
11. Annexes (incluant les TdR ; la matrice des questions de l'évaluation, la liste des personnes rencontrées, la documentation consultée ; le chronogramme de l'évaluation, le tableau des résultats par indicateurs planifiés (résultats et produits) et obtenu avec commentaires courtes par chacun, et les leçons et bonnes pratiques conformément au format de l'OIT/EVAL ; etc.) ;

Annexe II : Documents pertinent du BIT/EVAL

1. Code of conduct form (To be signed by the evaluator)
<http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-code-of-conduct.doc>
2. Checklist No.4.8 Writing the inception report
[wcms 746817.pdf](#)
3. Checklist 5 Preparing the evaluation report
[wcms 746808.pdf](#)
4. Checklist 6 Rating the quality of evaluation report
[wcms 746818.pdf](#)
5. Template for lessons learned and Emerging Good Practices
<http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-lesson-learned.doc>
<http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-goodpractice.doc>
6. Guidance note 7 Stakeholders participation in the ILO evaluation
[wcms 746724.pdf](#)
7. Guidance note 3.1 Integrating gender equality in M&E of projects
[wcms 746716.pdf](#)
8. Guidance note 3.2 on Integrating social dialogue and International Labour Standards (ILS) on monitoring and evaluation of Project
[wcms 746717.pdf](#)
9. Template for evaluation title page
[wcms 746810.pdf](#)
10. Template for evaluation summary:
<http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-summary-en.doc>

ANNEXES 2 : Matrice des questions d'évaluation

Questions évaluatives	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Informateurs clés ou parties prenantes	Méthodes d'analyse et d'évaluation
PERTINENCE					
P1. Dans quelle mesure le projet est-il aligné avec les priorités nationales en matière de transition écologique, d'emploi, de formation et de dialogue social ?	- Alignement du projet avec les CDN et politiques climat-emploi - Convergence avec stratégies nationales (emploi, formation, transition juste) - Niveau d'appropriation perçu par les ministères et mandants	- CDN, documents nationaux, ProDoc, rapports BIT.	- Revue documentaire, entretiens semi-structurés.	- Ministères de l'Environnement et de l'Emploi, mandants tripartites, BIT.	- Analyse normative, analyse documentaire, triangulation.
P2. Dans quelle mesure le projet prend-il en compte les normes internationales du travail (NIT), le travail décent, le dialogue social, ainsi que les principes de genre et d'inclusion ?	- Intégration des NIT et du dialogue social dans les activités - Taux de participation femmes/hommes - Niveau d'inclusion des groupes vulnérables - Perception de l'équité par les bénéficiaires	- Rapports d'activités, - listes de participants, - outils JTAM.	- Entretiens, - focus groups, revue documentaire.	- OE, OT, institutions publiques.	- Analyse genrée, - Analyse participative

P3. Comment le projet s'aligne-t-il avec les cadres stratégiques internationaux (ODD, mandat de l'OIT, cadres ONU, CCNUCC) ?	- Cohérence avec ODD 5, 8, 13 et 17 - Correspondance entre objectifs du projet et cadres ONU/OIT. - Articulation avec politiques climat, emploi, formation	- ProDoc, UNSDCF, politiques nationales, OIT TJ.	- Revue documentaire, entretiens stratégiques (ONU/OIT).	- BIT, ONU, ministères spécialisés.	- Analyse normative, comparaison stratégique.
---	--	--	--	---	---

Questions évaluatives	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Informateurs clés ou parties prenantes	Méthodes d'analyse et d'évaluation
COHERENCE					
C1. Dans quelle mesure le projet est-il cohérent avec les stratégies, programmes et priorités du BIT dans les pays concernés ?	- Alignement avec les DWCP- Cohérence avec la stratégie OIT Transition Juste - Complémentarité avec d'autres projets du BIT	- ProDoc, DWCP, documents BIT, rapports	- Revue documentaire - Entretiens	- BIT (CO, DWT Dakar, Genève), équipes projet	- Analyse documentaire - Triangulation
C2. Dans quelle mesure le projet est-il cohérent avec les priorités, stratégies et plans d'action des institutions nationales (Ministères, OE, OT) ?	- Convergence avec priorités ministérielles - Synergies avec OE/OT - Absence de duplications ou chevauchements	- Documents ministériels - Comptes rendus ateliers	- Entretiens - Analyse documentaire	Ministères, OE, OT, institutions publiques	Analyse thématique Analyse des synergies
C3. Dans quelle mesure la logique d'intervention du projet (TdC, hypothèses, articulation activités–	- Clarté de la TdC- Pertinence des hypothèses - Cohérence activités– outputs–outcomes	- ProDoc, TdC, plans de travail	- Revue documentaire - Entretiens	- BIT, coordinateurs pays, équipe TJ	- Analyse de la TdC - Cohérence interne

résultats) est-elle claire et cohérente ?					
C4. Dans quelle mesure le projet est-il cohérent avec les interventions des partenaires (ONU, bailleurs, initiatives climat-emploi) et s'inscrit-il dans des mécanismes de coordination existants ?	- Niveau de coordination ONU - Synergies inter-projets - Participation active aux cadres nationaux	- UNSDCF - Documents climat-emploi - Comptes rendus ONU	- Entretiens stratégiques - Revue documentaire	- ONU, partenaires techniques, ministères	- Analyse comparative - Triangulation

Questions évaluatives	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Informateurs clés ou parties prenantes	Méthodes d'analyse et d'évaluation
EFFICACITE					
E1. Dans quelle mesure les hypothèses de la théorie du changement se sont-elles vérifiées au cours de la mise en œuvre ?	- Niveau d'atteinte des résultats intermédiaires - Hypothèses confirmées / invalidées - Cohérence entre activités, outputs et outcomes	- Cadre de résultats - Rapports de suivi - Évaluation à mi-parcours	- Revue documentaire - Entretiens	- Équipe projet - BIT (pays/région) - Partenaires nationaux	- Analyse contributionnelle - Analyse des écarts
E2. Dans quelle mesure les résultats attendus ont-ils été atteints (capacités renforcées, dialogue social, appui à la	- Nombre de produits réalisés vs prévus - Qualité perçue par les bénéficiaires	- ProDoc - Rapports de suivi - Listes de présence	- Revue documentaire - Entretiens - Focus groups	- Ministères OE/OT - Bénéficiaires - BIT	- Analyse thématique - Analyse des résultats

transition juste) en termes de quantité et de qualité ?	- Renforcement des capacités institutionnelles - Mise en œuvre d'actions TJ	- Notes techniques			
E3. Quels principaux défis ont été rencontrés et quelles mesures correctives ont été mises en place ?	- Défis identifiés (institutionnels, techniques, logistiques) - Mesures prises pour les atténuer - Efficacité des ajustements	- Rapports d'activités - Rapport de mi-parcours - Témoignages	- Entretiens - Focus groups - Revue documentaire	- BIT - Partenaires nationaux - Bénéficiaires	- Analyse des facteurs internes/externes - Analyse des risques
E4. Des produits ou résultats inattendus ont-ils été observés ? À quels facteurs peuvent-ils être attribués ?	- Nombre et nature des résultats inattendus - Facteurs explicatifs internes/externes - Effets positifs ou négatifs non prévus	- Rapports de mission - Rapport de clôture - Éval. mi-parcours	- Entretiens - Revue documentaire	- BIT (pays/DWT/siège) - Partenaires techniques	- Analyse thématique - Analyse contributionnelle

Questions évaluatives	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Informateurs clés ou parties prenantes	Méthodes d'analyse et d'évaluation
EFFICIENCE					
F1. Dans quelle mesure les ressources financières, humaines et matérielles ont-elles été utilisées de manière optimale pour atteindre les résultats du projet ?	- Ratio ressources mobilisées / résultats obtenus - Respect du budget et des calendriers	- Rapports financiers - Plan de travail - Rapports d'activités	- Revue documentaire - Entretiens	- BIT (finance, administration, projet), partenaires	- Analyse coût-efficacité - Analyse des écarts

	- Optimisation des coûts (déplacements, ateliers, outils) - Niveau de mobilisation des ressources humaines	Budgets détaillés			
F2. Dans quelle mesure les mécanismes de gestion et de coordination (pays, régional, siège) ont-ils soutenu une mise en œuvre efficiente ?	- Fluidité de la coordination BIT siège/région/pays - Délais de prise de décision - Qualité de la communication interne - Nombre de réunions de coordination	- Comptes rendus - Rapports internes - Notes de mission	- Entretiens - Revue documentaire	- BIT (Genève, DWT Dakar, CO), équipes projet	- Analyse organisationnelle - Analyse thématique
F3. Les modalités de mise en œuvre (sélection prestataires, logistique, suivi, partenariats) ont-elles permis une exécution efficiente des activités ?	- Délais de contractualisation - Qualité et réactivité des prestataires - Cohérence des appuis logistiques - Cohérence des partenariats mobilisés	- Rapports techniques - Documents administratifs - Contrats prestataires	- Revue documentaire - Entretiens	- BIT, prestataires, partenaires nationaux	- Analyse procédurale - Triangulation
F4. Existe-t-il des alternatives ou approches plus efficientes qui auraient pu être mobilisées pour optimiser les ressources ou améliorer les résultats ?	- Suggestions d'amélioration issues des entretiens - Comparaison avec interventions similaires - Identification d'innovations ou d'approches plus efficientes	- Entretiens - Focus groups - Rapports antérieurs	- Entretiens - Focus groups	- BIT, mandants, partenaires techniques, bénéficiaires	- Analyse comparative - Analyse prospective

Questions évaluatives	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Informateurs clés ou parties prenantes	Méthodes d'analyse et d'évaluation
IMPACT					
I1. Quelles sont les transformations concrètes observées au niveau des politiques de transition juste et dans les communautés ciblées ?	- Existence de changements politiques intégrant la Transition Juste - Adoption ou adaptation des outils du projet (JTAM, recommandations, plans TJ) - Témoignages de changements au niveau communautaire et institutionnel - Résultats inattendus identifiés	- Rapports de clôture - Études d'impact - Rapports ministériels - Enquêtes auprès des bénéficiaires	- Revue documentaire - Entretiens - Focus groups	- Ministères, BIT, bénéficiaires, autorités locales, partenaires nationaux	- Analyse contributionnelle - Synthèse des changements observés
I2. Quel est l'impact du dialogue social sur la planification et l'élaboration des politiques dans les pays concernés ? Comment les modèles d'évaluation (JTAM) ont-ils influencé les décisions de politique climatique nationale ?	- Niveau d'implication des mandants dans les processus décisionnels - Intégration de recommandations issues du dialogue social - Usage du JTAM dans les débats et décisions politiques - Études de cas montrant une influence directe	- Documents des plateformes de dialogue social - Rapports JTAM - Comptes rendus ateliers tripartites	- Revue documentaire - Entretiens stratégiques - Ateliers	- OE/OT, Ministères, BIT, institutions nationales	- Analyse du progrès vers l'impact - Études de cas
I3. Quelles preuves montrent une meilleure coordination des politiques	- Création ou renforcement de mécanismes interinstitutionnels	- Documents politiques nationaux	- Revue documentaire	- Ministères (Environnement, Emploi,	- Analyse comparative intersectorielle

entre action climatique et emploi ?	- Alignement explicite entre politiques climat–emploi - Existence d’initiatives conjointes (environnement–travail–formation) - Perceptions des acteurs sur la coordination	- Rapports d’ateliers - Études de convergence climat/emploi	- Entretiens - Groupes de discussion	Formation), mandants, partenaires ONU	- Triangulation
--	--	--	---	---------------------------------------	---

Questions évaluatives	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Informateurs clés ou parties prenantes	Méthodes d’analyse et d’évaluation
DURABILITE					
D1. Les conditions nécessaires à la durabilité des résultats (stratégie de sortie, appropriation, continuité) ont-elles été prises en compte dans la mise en œuvre du projet ?	- Existence d’une stratégie de sortie - Mesures d’appropriation mises en place - Changement de comportements/pratiques chez les institutions et bénéficiaires - Preuves de continuité des actions	- Rapport de clôture - Stratégie de sortie - Témoignages - Évaluation à mi-parcours	- Revue documentaire - Entretiens - Focus groups	- Équipe projet - Ministères - Bénéficiaires	- Analyse normative - Analyse causale - Triangulation
D2. Les institutions bénéficiaires disposent-elles des capacités et mandats nécessaires pour assurer la pérennisation des résultats ?	- Capacité technique et institutionnelle identifiée - Degré d’appropriation institutionnelle - Existence de mécanismes internes pour pérenniser les outils/approches	- Rapports de capitalisation - Accords de partenariat - Rapport de clôture	- Revue documentaire - Entretiens institutionnels	- Ministères, agences techniques, autorités régionales	- Analyse institutionnelle - Analyse du potentiel de pérennisation

	- Potentiel de réplication				
D3. Quelles mesures concrètes ont été mises en place pour renforcer l'appropriation des résultats par les dispositifs étatiques, autorités régionales et partenaires nationaux ?	- Mécanismes formels d'appropriation - Partage des connaissances (leçons apprises, bonnes pratiques) - Intégration dans plans/stratégies existants - Engagement post-projet des institutions	- Rapports d'activités - Notes de capitalisation - Témoignages	- Entretiens - Ateliers - Revue documentaire	- Ministères, autorités locales, partenaires nationaux	- Analyse thématique - Analyse des pratiques d'appropriation
D4. Les approches et outils du projet présentent-ils un potentiel de reproduction ou de mise à l'échelle par les partenaires nationaux ?	- Preuves de réplication ou d'adaptation - Nouveaux partenariats ou initiatives inspirées du projet - Applicabilité des outils (JTAM, modules) dans d'autres contextes - Intérêt exprimé pour la mise à l'échelle	- Rapports de capitalisation - Documents officiels - Études de cas	- Revue documentaire - Entretiens - Études de cas	- Institutions nationales, BIT, partenaires techniques	- Analyse prospective - Analyse de reproductibilité

Questions évaluatives	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Informateurs clés ou parties prenantes	Méthodes d'analyse et d'évaluation
TRANVERSALE					
T1. Comment le projet a-t-il intégré les besoins différenciés des hommes et des femmes dans ses activités et résultats ? Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés aux questions de genre ?	- Existence de mesures spécifiques genre - Données ventilées par sexe - Prise en compte des besoins différenciés H/F - Intégration du genre dans les outils (JTAM, formations) - Niveau de sensibilisation des partenaires	- ProDoc - Rapports de suivi - Listes de présence - Études genre	- Revue documentaire - Entretiens hommes/femmes - Focus groups	- Bénéficiaires (H/F) - Experts genre - BIT - Partenaires nationaux	- Analyse genrée - Analyse des données ventilées - Analyse participative
T2. Comment le projet a-t-il intégré les normes internationales du travail et renforcé le dialogue social dans sa conception et sa mise en œuvre ?	- Existence/activation de plateformes de dialogue social- Participation OE/OT documentée- Alignement aux NIT (travail décent, TJ) - Influence du dialogue social sur les décisions	- Procès-verbaux réunions - Documents tripartites - Rapports ateliersProDoc	- Revue documentaire - Entretiens tripartites - Observation réunions	- Gouvernement - Employeurs - Travailleurs - BIT	- Analyse normative - Analyse du dialogue social - Triangulation
T3. Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à une Transition Juste inclusive et au travail décent dans l'action climatique ? Quelles	- Mesures TJ identifiées (emploi, formation, protection sociale) - Inclusion de toutes les catégories (travailleurs, jeunes, femmes)	- Rapports de clôture - Études de cas - Documents environnementaux	- Revue documentaire - Entretiens experts - Études de cas	- BIT - Experts TJ - Ministères - Partenaires techniques	- Analyse contributionnelle - Études de cas - Analyse prospective

pratiques innovantes ont émergé ?	- Innovations identifiées (approches locales, outils, modèles) - Intégration TJ dans politiques climat	- Notes techniques BIT			
--	---	--	--	--	--

ANNEXES 3 : Chronogramme de l'évaluation

Phases / Activités	Novembre				Décembre			
Réunion de démarrage de la mission d'évaluation finale indépendante du projet « Dimension sociale de la transition écologique »	6							
Réunion de démarrage et discussion de cadrage de la mission avec l'équipe de gestion de la mission d'évaluation								
Organisation de la documentation disponible relative au projet								
Revue documentaire préliminaire de la documentation du projet fournie par l'équipe de gestion du projet								
Entretiens pilotes (exploratoires) avec des personnes clé proposées par l'équipe de gestion de la mission								
Conception des outils de collecte et d'analyse des données pour l'évaluation finale indépendante								
Soumission du rapport de démarrage de la mission d'évaluation finale du projet			20					
Intégration des commentaires de l'équipe de gestion de la mission d'évaluation								
Revue documentaire structurée des données fournies par l'équipe du projet								
Consultations avec les parties prenantes et autres informateurs clé du projet				21	10			
Missions de collecte de données sur le terrain et visites de sites du projet				27	5			
Traitement et triangulation des données documentaires et des consultations avec les parties prenantes								
Préparation et proposition du rapport provisoire de l'évaluation finale du projet							16	
Présentation de l'aide-mémoire de la mission sur le terrain (constats préliminaires)							22	
Révision du rapport provisoire de l'évaluation en intégrant les commentaires des parties prenantes du projet								
Soumission et validation du rapport de l'évaluation finale du projet (version finale)								30

ANNEXES 4 : Documents consultés

Projet : La dimension sociale de la transition écologique

CÔTE D'IVOIRE

1. OIT, UNA. Plan d'actions 2022 de l'Equipe JTAM Côte d'Ivoire. Rapport de l'atelier, Abidjan, 16 février 2022. 7 pages.
2. OIT. Rapport de formation « Formation en valorisation des déchets de manioc issue de la production d'attiéké ». Novembre 2023. 48 pages.
3. Côte d'Ivoire, OIT. Intégration des considérations relatives à la transition juste dans les Contributions Déterminées au niveau National (CDN 3.0) de la Côte d'Ivoire. Juillet 2025. 49 pages.
4. OIT. Rapport de synthèse, atelier syndical sur le thème : « Transition Juste et emploi des jeunes dans le secteur de l'agriculture en Côte d'Ivoire : Intégration des CDNs et action syndicale ». 11 et 12 février 2025, Hôtel Palace de Yamoussoukro. 26 pages.
5. OIT, MINEDD Côte d'Ivoire. Stratégie intégrée de promotion des emplois verts en Côte d'Ivoire (SIPEV-CI). Octobre 2021.
6. FAO, MEPS Côte d'Ivoire. Rapport atelier technique de consultation des partenaires au développement dans le cadre de l'élaboration du document du programme d'investissement en protection sociale dans les secteurs agricole et informel (PIPS) en Côte D'ivoire. Septembre 2024. 5 pages.
7. Rapport de synthèse, atelier de réflexion dimension sociale de la transition écologique.
8. Le premier projet de l'initiative « action climatique pour l'emploi ». Novembre 2024. 10 pages.
9. La dimension sociale de la transition écologique « Action climatique pour l'emploi ». Rapport de l'atelier de renforcement des capacités des membres de la commission spéciale « transition juste » du conseil national de dialogue social (CNDS) de Côte d'Ivoire. 29 et 30 mai 2024, Yamoussoukro, Côte d'Ivoire. 9 pages.
10. Rapport de l'atelier de formation sur la promotion d'investissements et de pratiques d'entreprises durables et responsables pour une transition juste en Côte d'Ivoire. Août 2024. 3 pages.
11. Rapport atelier bilan et perspectives du comité national de pilotage du projet « la dimension sociale de la transition écologique » de l'OIT. Février 2024. 23 pages.
12. Rapport de l'atelier de présentation et validation du répertoire des métiers et emplois verts. Avril 2024. 8 pages.
13. La dimension sociale de la transition écologique « action climatique pour l'emploi » : Rapport de l'atelier de sensibilisation des employeurs sur les défis et les opportunités de « la dimension sociale de la transition écologique ». 03-04 novembre 2022, Hôtel la Prunelle, Jacqueville, Côte d'Ivoire. 39 pages.
14. Rapport de l'atelier de renforcement des capacités des acteurs locaux du dialogue social face à la transition écologique. Daoukro, 24 avril 2023. 19 pages.
15. Rapport de synthèse, atelier de réflexion sur les jeunes syndicalistes de Côte d'Ivoire et une transition juste et équitable. Novembre 2024. 7 pages.
16. Rapport de mission atelier bilan et perspectives 2024 du projet la dimension sociale pour une transition écologique. Février 2024. 2 pages.

17. Rapport de l'atelier pour la promotion des normes internationales du travail en lien avec la transition juste. 5 au 6 mai 2022, Hôtel le Suprême de Grand-Bassam. 19 pages.
18. Atelier bilan/perspectives du comité national de pilotage. 10 et 11 avril 2025, Hôtel l'Equateur, Grand Lahou. 16 pages.
19. Atelier bilan/perspectives du comité national de pilotage. 10 et 11 avril 2025, Hôtel l'Equateur, Grand Lahou. 13 pages.
20. Rapport de mission de visite de suivi et évaluation de l'appropriation du projet par les bénéficiaires et les autorités des régions Gbêkê et de Bélier. 17 et 18 juillet 2024. 2 pages.
21. Rapport technique, Intégration des mesures de transition juste dans les Contributions Déterminées au niveau National (CDN 3.0) de la Côte d'Ivoire. Juin 2025. 15 pages.
22. Intégration des considérations relatives à la transition juste dans les Contributions Déterminées au niveau National (CDN) de la Côte d'Ivoire. Rapport général de l'atelier de consultation auprès des organisations d'employeurs, des syndicats de travailleurs et des représentants du gouvernement. 20 et 21 mai 2025, Jacqueville. 9 pages.
23. La dimension sociale de la transition écologique, Évaluation à mi-parcours - Interne. 28 pages.
24. OIT, UNA, SINTEF. Green Jobs Assessment Model, Côte d'Ivoire. 38 pages.
25. OIT, UNA, SINTEF. Modèle d'Evaluation de la Transition Juste (JTAM), Côte d'Ivoire. 50 pages.
26. Rapport de la cérémonie, cérémonie de remise officielle des documents du répertoire des métiers et emplois verts et du répertoire des métiers et des emplois du numérique. Hôtel Palm Club, 16 octobre 2024. 16 pages.
27. Rapport mission tripartite d'étude sur la promotion des emplois bleus au Cap-Vert. Mars 2025. 25 pages.
28. Intégration des considérations relatives à la transition juste dans les CDN 3.0 de la Côte d'Ivoire, troisième dimension : transition juste : syndicats des travailleurs, groupe 1 groupe 2 groupe 3 et groupe 4. 19 pages.
29. Rapport d'avancement, Janvier 2021 - Décembre 2021, La dimension sociale de la transition écologique (RAF/20/51/FRA). Mars 2022. 17 pages.
30. Rapport d'avancement, Janvier 2024 - Décembre 2024, La dimension sociale de la transition écologique (RAF/20/51/FRA). Mars 2025. 29 pages.
31. Rapport d'avancement, janvier 2022 à décembre 2022 : la dimension sociale de la transition écologique : la dimension sociale de la transition écologique (RAF/20/51/FRA). Mars 2023. 27 pages.
32. Factsheet CIV25. Projet « la dimension sociale de la transition écologique ». Premier projet de l'initiative « action climatique pour l'emploi ». Juin 2025. 5 pages.
33. Atelier de formation des travailleurs sur la dimension sociale de la transition écologique. Projet de déclaration des travailleurs. Août 2022. 2 pages.
34. OIT. Étude de faisabilité sur l'intégration et l'extension de la protection sociale en appui à la transition écologique en Côte d'Ivoire. 2025. 58 pages.
35. OIT. Etude de faisabilité sur l'intégration de la protection sociale en appui à la transition écologique en Côte d'Ivoire. Mai 2023. 29 pages.
36. Projet de rapport diagnostic. Étude sur l'élaboration de la stratégie nationale de la transition écologique, SNTE 2026-2035. Octobre 2025. 239 pages.

37. OIT. Première session du pôle de formation du réseau des institutions d'évaluation des emplois verts (GAIN), Côte d'Ivoire (Grand-Bassam). 29 novembre - 03 décembre 2021. 10 pages.
38. OIT. Rapport atelier de validation: mise en place d'un modèle d'évaluation des emplois verts (JTAM) pour la Côte d'Ivoire. Octobre 2023. 10 pages.

NIGERIA

1. ILO. Summary of Project Activities, Social Dimension of Ecological Transition Oct. 2020 to Dec. 2025. 9 pages.
2. ILO. Feasibility study summary, Enhancing Social Protection Coverage in Support of Just Transition in Nigeria. 11 pages.
3. ILO. Nigeria: Leveraging social protection for inclusive climate action and a just transition. July 2025. 12 pages.
4. ILO. Feasibility study on the integration of social protection in support of the ecological transition in Nigeria. May 2023. 72 pages.
5. Report On Training and Hand Over of the Just Transition Assessment Model (JTAM). Nigerian Institute of Social and Economic Research. 13-16 May, 2025. 3 pages.
6. ILO, UNDP. Nigeria green jobs assessment report, Measuring the Socioeconomic Impacts of Climate Policies to Guide NDC Enhancement and a Just Transition. 61 pages.
7. ILO, UNDP. Just transition policies in Nigeria to accompany Nigeria's NDC for employment creation and growth. 55 pages.
8. ILO, UNDP, UNIDO. Nigeria's Just Transition Guidelines and Action Plan. 120 pages.
9. ILO. The Social Dimension of Ecological Transition, Just Transition and Green Jobs for Nigeria Project, Project Brief. 19 October 2023. 1 page.
10. Country-level action (Nigeria), Main highlights on the activities conducted during the project period 21/11/2021 to 09/02/2023. 1 page.
11. ILO Project Financial Status Report by Project Outcome, Output and Activity and Expenditure Category. 01-oct-2020 - 31-dec-2025.
12. Project factsheet: "the social dimension of the ecological transition" In the framework of the Climate Action for Jobs initiative, Nigeria. November 2025. 3 pages.

SÉNÉGAL

1. Rapport de l'atelier de renforcement de capacité dans le cadre de l'élaboration du modèle intégré d'estimation des emplois verts du 03 au 07 février 2025 à Saly. 9 pages.
2. « Promouvoir le travail décent et les emplois verts dans le secteur touristique à travers le développement de l'écotourisme au niveau de la pointe saint Georges en Casamance ». Du 14 au 19 avril 2025. 12 pages.
3. Compte rendu, Atelier de validation du modèle d'estimation des emplois verts au Sénégal. 6 pages.
4. Rapport De Mission : atelier de formation « Promouvoir le travail décent et les emplois verts dans le secteur touristique à travers le développement de l'écotourisme au niveau de la Pointe Saint Georges en Casamance ». Du 9 au 13 décembre à Ziguinchor, Sénégal. 6 pages.
5. Atelier de Partage du JTAM et de la déclaration Tripartite. Saly, 4-5 novembre 2025. 6 pages.
6. Ministère de l'Environnement et de la Transition Écologique, Direction du Changement Climatique, de la Transition Ecologique et des Financements Verts. Rapport atelier

- d'informations et de sensibilisation sur la contribution déterminée au niveau national sur les changements climatiques. Saly, du 06 au 09 mai 2025. 7 pages.
7. Liste des membres du comité de pilotage. 1 page.
 8. Compte Rendu de la réunion sur l'évaluation et l'actualisation de la Stratégie Nationale pour la Promotion des Emplois Verts (SNPEV). 25 janvier 2024. 3 pages.
 9. Atelier de renforcement de capacité dans le cadre de l'élaboration du modèle intégré d'estimation des emplois verts du 3 au 7 février 2025, rapport J1. 2 pages.
 10. Rapport de l'atelier de consultation des parties prenantes pour l'actualisation de la stratégie nationale de la promotion des emplois verts. Dakar, 25 juin 2024. 4 pages.
 11. Stratégie nationale pour la promotion des emplois verts (SNPEV) 2024-2028, rapport provisoire. Août 2024. 83 pages.
 12. Rapport de mission de terrain du lundi 29 au mercredi 31 janvier 2024, dans les éco-régions centre ouest et sud. 6 février 2024. 5 pages.
 13. Rapport de mission, atelier de formation organisé du « Promouvoir le travail décent et les emplois verts dans le secteur touristique à travers le développement de l'écotourisme au niveau de la Pointe Saint Georges en Casamance ». Du 08 au 13 décembre 2024, Hôtel le Néma Kadior à Ziguinchor. 7 pages.
 14. OIT, ONUFEMMES. Rapport atelier de renforcement de capacités des acteurs sur le genre et l'économie verte au Sénégal. 27 au 29 Août 2024, YUMA Lodge Hotel de SALY, MBOUR. 39 pages.
 15. Compte Rendu du Séminaire sur l'intégration de la protection sociale en appui à la transition écologique au Sénégal. 21-22 Mars 2024, Hôtel Royal Saly, Mbour. 9 pages.
 16. OIT. Rapport de l'atelier d'Intégration de la Dimension Transition Juste dans la Politique Nationale d'Emploi (PNE) et la CDN 3.0. 15-16 octobre 2025, Hôtel Axil, Dakar. 7 pages.
 17. OIT. Analyse situationnelle rapide des liens entre changement climatique, protection de l'environnement et création d'emplois au Sénégal. Avril 2022. 34 pages.
 18. OIT. Impacts of heat stress on jobs and productivity in Senegal : Quantitative and qualitative employment estimates for evidence-based decision-making. 2025. 95 pages.
 19. République du Sénégal. Déclaration tripartite sur la transition juste. Septembre 2023. 5 pages.
 20. République du Sénégal. Stratégie nationale pour la promotion des emplois verts (SNPEV) 2026-2030, rapport final. Septembre 2025. 92 pages.
 21. OIT. Compte rendu de l'atelier de relecture de la SNPEV. Du 30 et 31 juillet 2025. 3 pages.
 22. OIT. Analyse Situationnelle Rapide de la Transition Juste dans les Contributions Déterminées au Niveau National (CDN) du Sénégal. Mars 2025. 52 pages.
 23. OIT, SINTEF, UCAD. Impact des politiques climatiques sur l'emploi au Sénégal Et Comment rendre la transition du marché du travail juste. 38 pages.
 24. Rapport de l'atelier, Intégration de la Dimension Transition Juste dans la Politique Nationale d'Emploi (PNE) et la CDN 3.0. 15-16 octobre 2025, Hôtel Axil, Dakar.
 25. Factsheet DSTE 2025. Projet « la dimension sociale de la transition écologique ». Premier projet de l'initiative « action climatique pour l'emploi ». Sénégal, novembre 2025. 4 pages.

SITE WEB

1. Koaci.com. « Côte d'Ivoire - Bouaké : Des leaders de coopératives de production de manioc sanctionnés au terme d'une formation ». 18 novembre 2023. Disponible sur : https://www.koaci.com/index.php/article/2023/11/18/cote-divoire/Soci%C3%A9t%C3%A9/cote-divoire-bouake-des-leaders-de-cooperatives-de-production-de-manioc-sanctionnes-au-terme-dune-formation_173782.html
2. Info Directe. « Bouaké : Les opérateurs de la filière manioc de la région de Gbêkê et du Bélier formés à Bouaké ». Disponible sur : <https://infodirecte.net/bouake-les-operateurs-de-la-filiere-manioc-de-la-region-de-gbeke-et-du-belier-formes-a-bouake>
3. Twitter/X. OIT Abidjan. 29 mars 2025. Disponible sur : <https://x.com/OITAbidjan/status/1989369767732633690?t=CghU0VhbjvOlKqOzP5WaGg&s=19>

TRANSVERSAL

1. OIT. La dimension sociale de la transition écologique, Évaluation à mi-parcours - Interne. Angelica Munoz Marmolejo. 29 pages.
2. OIT. Document de projet de coopération pour le développement « La dimension sociale de la transition écologique ». 18 pages.
3. OIT. Termes de référence, Evaluation finale indépendante du projet Dimension sociale de la transition écologique. Août 2025. 26 pages.

ANNEXES 5 : Liste des personnes-rencontrées

CÔTE D'IVOIRE

MEMBRES DU COMITE DE PILOTAGE EN CÔTE D'IVOIRE PROJET : LA DIMENSION SOCIALE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE						
N°	NOM	STRUCTURE			FONCTION	MODE D'ENTREVUE
1	M. N'GORAN Marcos	Coordinateur national projet OIT			Coordinateur de projet	Entretien individuel à distance
2	Mme Kouassi Béatrice	Ministère de l'Intérieur			Précédemment au ministère de l'Environnement, point focal transition juste	Entretien individuel à distance
3	M. YEPIE	Ex-Membre du CDNS			Ancien membre du comité de pilotage	Entretien individuel à distance
4	AMEA Energy	Entreprise/ONG verte			Agence d'Exécution	Focus groupe en présentiel
5	M. N'GUESSAN N'Goran	Président Plateforme Manioc du Bélier			Bénéficiaires de formations	Focus groupe en présentiel

MEMBRES DU COMITE DE PILOTAGE EN CÔTE D'IVOIRE PROJET : LA DIMENSION SOCIALE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE						
N°	NOM	STRUCTURE			FONCTION	MODE D'ENTREVUE
6	M. KOUASSI N'Guessan Ferdinand	Secrétaire Plateforme Manioc du Bélier			Bénéficiaires de formations	Focus groupe en présentiel
7	Mme KOUAME N'Guessan Jacqueline	Vice-Président Plateforme Manioc du Bélier			Bénéficiaires de formations	Focus groupe en présentiel
8	Mme YAO Marie-Jeanne	Président Plateforme Manioc du Gbèkè			Bénéficiaires de formations	Focus groupe en présentiel
9	Mme KOUASSI Flore Stéphanie	Trésorière Adjointe Plateforme Manioc du Gbèkè			Bénéficiaires de formations	Focus groupe en présentiel
10	M. N'GORAN Yao Patrice	DGA Conseil Régional du Gbèkè			Partenaire local	Entretien individuel en présentiel
11	M. ADJAYE Radji	Sous-Directeur de la planification Conseil Régional du Gbèkè			Partenaire local	Focus groupe en présentiel
12	M. OGOU Lokpo Innocent	Sous-Directeur des Affaires Sociales et Culturelles Conseil Régional du Gbèkè			Partenaire local	Focus groupe en présentiel
13	Mme KONAN Julie Laforêt	Attaché Administrative Conseil Régional du Gbèkè			Partenaire local	Focus groupe en présentiel

MEMBRES DU COMITE DE PILOTAGE EN CÔTE D'IVOIRE PROJET : LA DIMENSION SOCIALE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE						
N°	NOM	STRUCTURE			FONCTION	MODE D'ENTREVUE
14	Mme Amon Clarisse	Présidente Coopérative COFEMBA, sakiaré, Région du Bélier			Bénéficiaire indirecte du projet	Entretien individuel en présentiel
15	Mme KOUAKOU Afouet Monique	Présidente Cooperative AGRO-INDUSTRIE BETHANIE, region du Gbêkê			Bénéficiaires de formations	Entretien individuel en présentiel
16	DUMAS, Nicolas)	DAEI/BUREAU INTERNATIONAL TRAVAIL EMPLOI AFFAIRES SOCIALES			Représentant du bailleur (Gouvernement français)	Entretien individuel à distance

NIGERIA

MEMBRES DU COMITE DE PILOTAGE EN NIGERIA PROJET : LA DIMENSION SOCIALE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE						
N°	NOM	STRUCTURE			FONCTION	MODE D'ENTREVUE
1	Jummai Vandu	Senior Scientific Officer, National Council on Climate Change (NCCC)			Membre du Comité de pilotage	Focus groupe en présentiel

	MEMBRES DU COMITE DE PILOTAGE EN NIGERIA PROJET : LA DIMENSION SOCIALE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE					
N°	NOM	STRUCTURE			FONCTION	MODE D'ENTREVUE
2	Betty Elendu	Scientific Officer, National Council on Climate Change (NCCC)			Membre du Comité de pilotage	Focus groupe en présentiel
3	Tolulase Oyemomi	Employment and Climate Desk Officer Federal Ministry of Labour and Employment			Membre du Comité de pilotage	Focus groupe en présentiel
4	Comerade Echezona Asuzu	NLC Climate Change Focal Point Nigeria Labour Congress (NLC)			Membre du Comité de pilotage	Focus groupe en présentiel
5	Comerade Chinyere Amogu	NLC Asst. Climate Change Focal Point Nigeria Labour Congress (NLC)			Membre du Comité de pilotage	Focus groupe en présentiel
6	Jennifer Yelwa	NECA Climate and Sustainability Desk Nigeria Employers' Consultative Association (NECA)			Membre du Comité de pilotage	Focus groupe en présentiel
7	Elijah Ekliga	Sustainability Training Officer Natural Eco Capital			Membre du Comité de pilotage	Focus groupe en présentiel
8	Angelina Ugben	Founder Global Disability Green Initiative (GDGI)			Membre du Comité de pilotage	Focus groupe en présentiel

	MEMBRES DU COMITE DE PILOTAGE EN NIGERIA PROJET : LA DIMENSION SOCIALE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE					
N°	NOM	STRUCTURE			FONCTION	MODE D'ENTREVUE
9	Magdalene Danjuma	Global Disability Green Initiative (GDGI)			Membre du Comité de pilotage	Focus groupe en présentiel
10	Ruben Damina	FMT&C			Membre du Comité de pilotage	Focus groupe en présentiel
11	Stephen Agugua	National Project Coordinator Action Project / Just Transition			Staff OIT	Entretien individuel à distance
12	Ibukun Faluyi	CEO, E-Waste Producers Responsible Organisation Of Nigeria (EPRON)			Partenaire d'exécution	Entretien individuel à distance
13	Folake Salawu	Project Management Officer, Nigeria Conservation Foundation (NCF)			Bénéficiaires de formation	Entretien individuel à distance
14	Frida Oku	President, Association of Scrap and Waste Pickers in Lagos			Bénéficiaires de formation	Entretien individuel à distance
15	Joshua Alade	Founder, Nigeria Youth SDGs			Bénéficiaires de formation	Entretien individuel à distance

SENEGAL

MEMBRES DU COMITE DE PILOTAGE AU SENEGAL PROJET : LA DIMENSION SOCIALE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE						
N°	NOM	STRUCTURE			FONCTION	MODE D'ENTREVUE
1	Ramatoulaye Niang FALL	Ministère du Travail, du Dialogue social et des Relations avec les Institutions (MTDSRI)			Membre du Comité de pilotage	Entretien individuel à distance
2	Zoubeirou Gueye	Ministère de l'Environnement du Développement Durable et de la Transition Ecologique			Membre du Comité de pilotage	Entretien individuel à distance
3	Monsieur Gougna NIANG	Confédération Nationale des Travailleurs du Sénégal (CNTS)			Membre du Comité de pilotage	Entretien individuel à distance
4	Antoine Faye	Comité National du Changement Climatique (COMNAC)			Membre du Comité de pilotage	Entretien individuel à distance
5	Anta Seye MARE	Direction des Investissements et des Aménagements touristiques (DIAT)			Agence d'Exécution	Entretien individuel à distance
6	Mohamed Ben Omar Ndiaye	Université Cheikh-Anta-Diop			Agence d'Exécution	Entretien individuel à distance

MEMBRES DU COMITE DE PILOTAGE AU SENEGAL
PROJET : LA DIMENSION SOCIALE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE

N°	NOM	STRUCTURE			FONCTION	MODE D'ENTREVUE
7	N'Diaye Makhoudia	Coordinateur national projet OIT			Staff OIT	Entretien individuel à distance
8	Diouf, Seynabou	Ancienne Coordinateur projet OIT			Staff OIT	Entretien individuel à distance
9	Pes, Roberto	Staff OIT Dakar			Staff OIT	Entretien individuel à distance

ANNEXES 6 : Tableau des résultats par indicateurs planifiés (résultats et produits) et obtenus

6.1. RÉSULTATS

Résultat attendu	Indicateurs planifiés	Résultats obtenus	Commentaire évaluatif
Les capacités nationales sont renforcées et des processus sont initiés pour concevoir et mettre en œuvre des politiques de transition juste fondées sur des données probantes	• 7 pays prévoient une communication officielle sur un mécanisme d'élaboration de politiques de transition juste	• Communications et engagements politiques observés dans 3 pays pilotes (Côte d'Ivoire, Sénégal, Nigeria)	Résultat atteint partiellement : ambition régionale (7 pays) non totalement réalisée, mais effets significatifs dans les pays pilotes
	• 3 pays ont institutionnalisé des mécanismes de dialogue social pour la transition juste	• 3 mécanismes opérationnels (comités/plateformes tripartites) fonctionnels	Indicateur atteint ; forte appropriation institutionnelle
	• 3 pays ont élaboré des modèles de planification économique et publié 3 rapports nationaux	• JTAM développés et rapports nationaux produits (CI, SEN, NGA)	Résultat atteint , avec usage différencié selon les pays
Les mécanismes de dialogue social sont utilisés pour la planification des politiques et la prévention des conflits sociaux liés à la transition	• Plateformes tripartites utilisées pour la définition des politiques	• Utilisation effective dans la révision des CDN 3.0 , la SNEV (Sénégal) et le JT-GAP (Nigeria)	Résultat atteint ; dialogue social devenu un levier central

Résultat attendu	Indicateurs planifiés	Résultats obtenus	Commentaire évaluatif
Les résultats de recherche sont diffusés et influencent les politiques au niveau national et régional	Partage des résultats par des canaux nationaux, régionaux et mondiaux	Ateliers nationaux et régionaux, diffusion via GAIN, ITC-ILO, réseaux OIT	Résultat atteint , diffusion régionale amorcée mais institutionnalisation encore limitée
Des mesures politiques favorisant une transition juste sont formulées	Politiques et plans nationaux intégrant emploi, climat et protection sociale	CDN 3.0 (CI, SEN, NGA), SNEV actualisée (SEN), JT-GAP (NGA)	Résultat atteint avec un fort impact institutionnel

6.2. PRODUITS

Produit attendu	Indicateurs planifiés	Produits livrés	Commentaire évaluatif
Un centre régional de formation, de connaissance, de recherche et d'innovation est établi	MoU entre institutions nationales et BIT	Plateforme régionale amorcée (formations, capitalisation), sans formalisation juridique complète	Produit partiellement atteint ; potentiel élevé mais institutionnalisation incomplète
Des plateformes de dialogue social sont établies	Accords entre partenaires sociaux	Comités nationaux de pilotage tripartites opérationnels dans les 3 pays	Produit pleinement atteint
		Déclaration tripartite sur la transition juste signée au Sénégal (2023)	Produit clé ajouté , jalon politique majeur et inédit

Produit attendu	Indicateurs planifiés	Produits livrés	Commentaire évaluatif
Des outils quantitatifs (modèles) sont développés	• Disponibilité des modèles pour les parties prenantes	• JTAM développés, transférés et utilisés	Produit atteint , usage autonome encore inégal
Des politiques et plans nationaux de transition juste sont élaborés	• Politiques publiques de transition juste	• JT-GAP (Nigeria), SNEV actualisée (Sénégal), intégration dans CDN 3.0	Produit atteint , avec forte valeur ajoutée normative

LECONS APPRISES

ILO Lesson Learned 1

Project Title: La Dimension sociale de la transition écologique

Project TC/SYMBOL: RAF/20/51/FRA

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: 30/12/2025

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

LL Element

Text

L'ancrage de la transition juste dans les cadres nationaux est une condition déterminante de l'appropriation

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)

L'expérience du projet montre que les résultats les plus structurants ont été obtenus lorsque les activités ont été explicitement reliées aux stratégies nationales existantes (CDN, stratégies emplois verts, plans de développement).

L'intégration progressive de la transition juste dans les CDN 3.0 et dans les documents de politique sectorielle a favorisé l'appropriation institutionnelle et la légitimité du projet auprès des décideurs publics.

Context and any related preconditions

Le projet intervient dans un contexte où les pays (Côte d'Ivoire, Sénégal, Nigeria) révisaient leurs CDN et actualisaient leurs stratégies de développement. Les activités ont été explicitement reliées à ces processus nationaux existants (CDN, stratégies emplois verts, plans de développement).

Targeted users / Beneficiaries

- Gouvernements nationaux (Ministères de l'Environnement, du Travail, de la Planification)
- Partenaires sociaux (syndicats, organisations patronales)
- Instituts de recherche et universités
- Partenaires techniques et financiers
- Futures interventions de développement climatique dans la région

Challenges /negative lessons - Causal factors	• Difficulté d'aligner les calendriers du projet avec les processus nationaux (révision CDN) • Risque d'instrumentalisation du projet pour des agendas politiques divergents • Nécessité d'investir du temps dans la compréhension des dynamiques institutionnelles complexes • Coordination multi-acteurs parfois lourde
Success / Positive Issues - Causal factors	• Intégration formelle de la TJ dans les CDN 3.0 des trois pays • Légitimité renforcée du projet auprès des décideurs grâce à l'alignement sur priorités nationales • Appropriation progressive par les institutions nationales • Résultats plus structurants et durables que des interventions isolées • Création d'un effet levier : les analyses et recommandations du projet sont intégrées dans les politiques officielles
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Implications pour la conception de projets futurs : - Prévoir dès la formulation des mécanismes d'arrimage aux processus nationaux existants - Allouer des ressources suffisantes pour l'accompagnement institutionnel de long terme - Former le personnel de projet à l'économie politique et au dialogue stratégique - Maintenir une flexibilité programmatique pour s'adapter aux fenêtres d'opportunité nationales

ILO Lesson Learned 2

Project Title: La Dimension sociale de la transition écologique

Project TC/SYMBOL: RAF/20/51/FRA

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: 30/12/2025

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

LL Element	Text
Le dialogue social tripartite constitue un levier central mais exige un investissement soutenu dans le temps	
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Les plateformes de dialogue social mises en place ont démontré leur pertinence pour traiter conjointement les enjeux climatiques, sociaux et économiques. Toutefois, leur fonctionnement effectif dépend fortement de la régularité des échanges, de la clarté des mandats et de la disponibilité des acteurs, ce qui requiert un accompagnement continu au-delà des activités ponctuelles.
Context and any related preconditions	Le projet intervient dans un contexte où les pays (Côte d'Ivoire, Sénégal, Nigeria) révisaient leurs CDN et actualisaient leurs stratégies de développement. Les activités ont été explicitement reliées à ces processus nationaux existants (CDN, stratégies emplois verts, plans de développement).
Targeted users / Beneficiaries	• Mandants tripartites de l'OIT (gouvernements, organisations de travailleurs, organisations d'employeurs) • Ministères sectoriels concernés • Société civile et organisations communautaires • Autres projets et programmes nécessitant des mécanismes de dialogue social renforcés
Challenges /negative lessons - Causal factors	• Risque d'essoufflement des plateformes sans ressources dédiées après le projet • Participation irrégulière de certains acteurs due à contraintes de disponibilité • Nécessité de clarifier les mandats et rôles pour éviter chevauchements avec structures existantes • Déséquilibres de pouvoir entre acteurs pouvant limiter l'expression de certaines voix

Success / Positive Issues - Causal factors	• Émergence de consensus tripartites sur des sujets sensibles (emplois verts, protection sociale) • Renforcement de la capacité des partenaires sociaux à participer au débat climatique • Déclarations tripartites adoptées (notamment au Sénégal) • Création d'une culture de dialogue structuré sur la transition juste • Les échanges réguliers ont permis d'identifier des positions communes et des compromis
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Recommandations pour les projets futurs : - Prévoir des budgets dédiés au fonctionnement des plateformes au-delà de la durée du projet - Élaborer des mandats formels (arrêtés ministériels, protocoles d'accord) dès le début - Organiser des sessions de renforcement de capacités spécifiques au dialogue social - Établir des mécanismes de suivi des décisions prises lors des réunions tripartites - Prévoir un accompagnement technique léger mais continu (secrétariat, facilitation)

ILO Lesson Learned 3

Project Title: La Dimension sociale de la transition écologique

Project TC/SYMBOL: RAF/20/51/FRA

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: 30/12/2025

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

LL Element	Text
Le renforcement des capacités techniques est plus efficace lorsqu'il est adossé à des institutions nationales pérennes	
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Le transfert progressif des outils de modélisation (JTAM) vers des institutions nationales de recherche et de planification (Pôle GAIN, NISER) a renforcé les perspectives de durabilité. L'expérience montre que la formation ponctuelle est insuffisante si elle n'est pas complétée par un accompagnement institutionnel, des accords formels (MoU) et une reconnaissance du rôle de ces institutions dans les dispositifs publics.
Context and any related preconditions	Le projet visait à développer des capacités nationales en modélisation économique intégrée emploi-climat. Plutôt que de former uniquement des individus, l'approche a consisté à ancrer les outils dans des institutions universitaires et de recherche reconnues.
Targeted users / Beneficiaries	• Instituts de recherche nationaux (Pôle GAIN, NISER, Universités) • Ministères techniques utilisant les modèles pour la planification • Techniciens et chercheurs formés • Étudiants et futurs professionnels en planification économique • Projets futurs nécessitant des analyses emploi-climat
Challenges /negative lessons - Causal factors	• Turnover du personnel formé (départs vers secteur privé, mobilité internationale) • Ressources limitées des institutions pour maintenir et actualiser les modèles • Risque que les outils deviennent obsolètes sans mise à jour régulière • Nécessité d'un accompagnement technique continu qui peut dépasser la durée du projet

Success / Positive Issues - Causal factors	• Création du Pôle GAIN avec deux universités de référence (Nangui Abrogoua en CI, Cheikh Anta Diop au Sénégal) • Transfert effectif de JTAM au NISER au Nigeria (mai 2025) • Formation d'une masse critique de techniciens (>100 personnes) • Signature de MoU formalisant le rôle institutionnel • Utilisation effective des modèles pour éclairer les CDN et stratégies nationales • Légitimité scientifique renforcée des recommandations
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Implications pour la gestion de projet : - Allouer du temps et des ressources pour la négociation d'accords institutionnels formels - Prévoir des mécanismes de financement pérenne pour les institutions hébergeant les outils - Organiser des formations continues plutôt que des formations ponctuelles - Documenter rigoureusement les outils et methodologies - Établir des réseaux régionaux d'institutions pour le partage d'expériences et l'entraide technique

ILO Lesson Learned 4

Project Title: La Dimension sociale de la transition écologique

Project TC/SYMBOL: RAF/20/51/FRA

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: 30/12/2025

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

LL Element	Text
L'articulation entre production de connaissances et décision politique nécessite des mécanismes explicites de traduction	
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Les études, modèles et analyses produits (JTAM, études sectorielles) ont contribué au débat politique, mais leur utilisation effective a été plus marquée lorsque des espaces de restitution, de dialogue et de co-construction avec les décideurs ont été organisés. L'absence de tels mécanismes limite l'influence directe sur les choix de politiques publiques.
Context and any related preconditions	Le projet a produit plus de 15 rapports techniques de haute qualité. Cependant, la complexité technique de ces documents et le langage académique peuvent créer une barrière entre la recherche et la décision politique.
Targeted users / Beneficiaries	• Décideurs politiques (cabinets ministériels, parlementaires) • Conseillers techniques des ministères • Partenaires au développement • Médias et communicateurs • Projets futurs devant influencer les politiques publiques
Challenges /negative lessons - Causal factors	• Rapports techniques souvent trop volumineux et complexes pour les décideurs • Manque de temps des décideurs pour lire les documents complets • Faible culture de l'utilisation de données probantes dans certains contextes • Absence de mécanismes institutionnels pour systématiser l'utilisation des résultats de recherche

Success / Positive Issues - Causal factors	• Production de notes de synthèse politiques (policy briefs) vulgarisant les résultats clés • Organisation d'ateliers de restitution dédiés aux décideurs • Utilisation des résultats JTAM pour éclairer la formulation des CDN 3.0 • Intégration des recommandations dans les documents officiels (JT-GAP Nigeria, SNPEV Sénégal) • Dialogue continu entre chercheurs et décideurs créant une relation de confiance
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Recommandations opérationnelles : - Systématiser la production de produits dérivés adaptés à différents publics (fiches de 2 pages, infographies, vidéos) - Organiser des sessions de restitution interactive plutôt que de simples présentations - Impliquer les décideurs dès la phase de formulation des questions de recherche - Former les chercheurs à la communication avec les non-spécialistes - Établir des comités techniques mixtes (chercheurs + décideurs) pour co-interpréter les résultats

ILO Lesson Learned 5

Project Title: La Dimension sociale de la transition écologique

Project TC/SYMBOL: RAF/20/51/FRA

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: 30/12/2025

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

LL Element	Text
L'intégration du genre et de l'inclusion sociale requiert une opérationnalisation plus systématique	
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Bien que les principes de genre et de non-discrimination soient présents dans la conception du projet, leur mise en œuvre effective a été variable selon les pays et les activités. L'absence d'indicateurs spécifiques, de données désagrégées systématiques et d'objectifs opérationnels clairs a limité la capacité à traduire ces principes en résultats mesurables.
Context and any related preconditions	Le projet s'inscrit dans les engagements de l'OIT en matière d'égalité de genre et d'inclusion. Cependant, le passage des principes généraux à des actions concrètes différenciées par genre nécessite des outils et mécanismes spécifiques.
Targeted users / Beneficiaries	• Femmes et jeunes dans les secteurs verts • Personnes handicapées • Travailleurs informels (majoritairement des femmes) • Organisations féminines et de jeunesse • Projets futurs de l'OIT et partenaires visant l'inclusion
Challenges /negative lessons - Causal factors	• Données de base désagrégées par sexe souvent indisponibles dans les pays • Difficulté à aller au-delà de la simple désagrégation pour analyser les impacts différenciés • Absence de cibles quantitatives genre dans la conception initiale du projet • Ressources et expertise genre limitées au sein de l'équipe de projet • Risque d'instrumentalisation du genre (« gender washing ») sans changement substantiel

Success / Positive Issues - Causal factors	• Au Nigeria, inclusion formelle d'une association de personnes handicapées dans le comité de pilotage • Projets pilotes ciblant spécifiquement des groupements féminins (Bouaké, CI) • Prise de conscience accrue de la nécessité d'approches différenciées • Études sectorielles intégrant des analyses genre (stress thermique touchant davantage les femmes) • Recommandations évaluations pour renforcer l'opérationnalisation genre dans la phase future
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Actions correctives recommandées pour futurs projets : - Définir dès la conception des indicateurs SMART désagrégés par genre et groupe social - Fixer des cibles quantitatives minimum (ex: 40% de participation féminine) - Allouer un budget dédié aux activités genre spécifiques - Recruter ou mobiliser une expertise genre au sein de l'équipe de projet - Organiser des formations sur l'intégration du genre pour tout le personnel - Systématiser les analyses d'impact différencié dans les rapports - Adapter les modalités de mise en œuvre (horaires, lieux, garde d'enfants) pour faciliter la participation féminine

BONNES PRATIQUES

ILO Emerging Good Practice 1

Project Title: La Dimension sociale de la transition écologique

Project TC/SYMBOL: RAF/20/51/FRA

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: 30/12/2025

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

GP Element	Text
Institutionnalisation du dialogue social sur la transition juste	
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Cette pratique consiste en la mise en place de comités nationaux de pilotage tripartites et de plateformes de dialogue social dédiées spécifiquement à la transition juste dans les trois pays du projet. En Côte d'Ivoire, le Conseil National du Dialogue Social (CNDS) a créé une commission transition juste. Au Sénégal, une plateforme tripartite transition juste a été établie. Au Nigeria, le National Council on Climate Change (NCCC) a formalisé la participation tripartite. Ces espaces institutionnels reconnus ancrent durablement les enjeux climat-emploi-protection sociale dans des mécanismes de concertation structurée entre gouvernements, organisations de travailleurs et d'employeurs Cette pratique a favorisé la concertation structurée entre gouvernements, organisations de travailleurs et d'employeurs, renforçant ainsi la légitimité et l'acceptabilité des politiques climatiques émergentes.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Conditions de succès: - Existence préalable de structures tripartites nationales (CNDS, conseils du travail) offrant un point d'ancrage institutionnel - • Engagement politique et volonté des partenaires sociaux de participer activement - • Contexte de révision des CDN et formulation de politiques climatiques créant une demande pour la concertation - • Clarté des mandats et rôles de chaque acteur - • Ressources dédiées au fonctionnement (secrétariat, facilitation) Limitations: - Risque d'essoufflement sans budget récurrent après la fin du projet - Dépendance à la régularité des réunions et à la disponibilité effective des acteurs - Déséquilibres de pouvoir entre acteurs pouvant limiter l'expression de certaines voix

	Conseils pour replication : - Formaliser les mandats via arrêtés ministériels ou décrets dès le début - Organiser des formations spécifiques aux membres sur les enjeux de transition juste - Établir un règlement intérieur précisant mécanismes de prise de décision
Establish a clear cause-effect relationship	CAUSE: - Mise en place de plateformes tripartites institutionnalisées avec mandats formalisés, réunions régulières (trimestrielles minimum), et - accompagnement technique continu de l'OIT. EFFET: - Renforcement de la légitimité et de l'acceptabilité sociale des politiques climatiques émergentes grâce à la concertation structurée. Les décisions prises en concertation tripartite bénéficient d'un consensus plus large facilitant leur mise en œuvre. - Création d'un espace pérenne pour traiter les conflits potentiels (emplois perdus vs créés, reconversion, protection sociale) et trouver des compromis acceptables. - Appropriation progressive des enjeux de transition juste par les acteurs clés, permettant une continuité au-delà de la durée du projet. - Émergence de déclarations et engagements formels des partenaires sociaux (exemple: déclaration tripartite au Sénégal en septembre 2023).
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Impacts mesurables : - 3 plateformes de dialogue social transition juste établies et fonctionnelles - Minimum 2-4 réunions tripartites par an et par pays documentées (PV disponibles) - Adoption d'au moins 1 déclaration tripartite formelle (Sénégal) - Intégration formelle de la dimension transition juste dans les CDN 3.0 des trois pays - Participation active mesurée par taux de présence >70% aux réunions Bénéficiaires ciblés - Directs: Mandants tripartites de l'OIT (gouvernements, syndicats, employeurs) - environ 50-70 représentants réguliers - Indirects: Travailleurs et entreprises des secteurs impactés par les politiques de transition (millions de personnes) - Société civile et organisations communautaires invitées aux consultations

	- Décideurs politiques disposant de recommandations consensuelles pour éclairer leurs choix
Potential for replication and by whom	Potentiel de réplique ÉLEVÉ: Qui peut répliquer: - Autres pays africains francophones et anglophones disposant de structures tripartites (CEDEAO, SADC) - Pays d'Asie, Amérique Latine et autres régions avec tradition de dialogue social - Projets OIT sur d'autres thématiques nécessitant dialogue multi-acteurs (digitalisation, chaînes de valeur, transitions démographiques) - Autres agences ONU et partenaires techniques intégrant le tripartisme - Facteurs facilitant la réplique: - Modèle bien documenté et capitalisé - Expertise OIT largement disponible en dialogue social - Adaptable à différentes configurations institutionnelles nationales - Coûts de fonctionnement relativement modérés - Alignement avec mandat et valeurs de l'OIT (tripartisme) Recommandations pour réplique: - Identifier structures tripartites existantes pour éviter création parallèle - Prévoir mécanismes de financement pérenne (lignes budgétaires nationales) - Documenter et partager expériences via échanges Sud-Sud
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Liens avec objectifs stratégiques OIT: 1. Résultat stratégique 1.4: Renforcement du dialogue social et des lois, processus et institutions en matière de relations de travail → Contribution directe via établissement et renforcement de plateformes tripartites fonctionnelles 2. Résultat stratégique 3.3: Capacité accrue des États membres à formuler et à mettre en œuvre des politiques pour une transition juste vers des économies et des sociétés écologiquement durables → Les plateformes facilitent la formulation consensuelle de politiques de transition juste 3. Programme par pays (DWCPs): • CIV105: Renforcement du dialogue social et de la gouvernance du marché du travail • SEN103: Dialogue social tripartite renforcé • NGA101: Institutions du marché du travail renforcées

	4. Cadre stratégique OIT 2022-2025: Pilier sur le renforcement du tripartisme et du dialogue social comme fondement du travail décent
Other documents or relevant comments	Documents de référence: - Rapports d'avancement annuels du projet RAF/20/51/FRA (2021-2025) - PV des réunions des comités de pilotage nationaux (CI, Sénégal, Nigeria) • Déclaration tripartite sur la transition juste (Sénégal, septembre 2023) - CDN 3.0 des trois pays intégrant la dimension transition juste - Guide OIT sur le dialogue social pour une transition juste Commentaires: Cette pratique illustre parfaitement le rôle unique de l'OIT en tant que promoteur du tripartisme. Elle démontre que le dialogue social n'est pas seulement un principe mais peut être institutionnalisé de manière opérationnelle pour traiter des enjeux complexes comme la transition écologique. L'expérience montre que l'investissement dans l'établissement de ces plateformes génère des dividendes importants en termes de légitimité, d'appropriation et de durabilité des politiques. La principale leçon est que le dialogue social effectif requiert un accompagnement soutenu et des ressources dédiées, et ne peut être considéré comme acquis une fois les structures formellement créées.

ILO Emerging Good Practice 2

Project Title: La Dimension sociale de la transition écologique

Project TC/SYMBOL: RAF/20/51/FRA

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: 30/12/2025

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

GP Element	Text
Développement et appropriation d'outils analytiques intégrés fondés sur des données probantes	
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Cette pratique consiste en l'élaboration, le transfert institutionnel et l'utilisation effective des modèles d'évaluation intégrée JTAM (Green Jobs Assessment Model) et JTAM (Just Transition Assessment Model) dans les trois pays. Le JTAM permet de quantifier les impacts emploi des scénarios de politiques climatiques. Le JTAM évalue les impacts sociaux et les besoins de protection sociale associés. Ces outils ont été développés en partenariat avec des institutions académiques et de recherche nationales (Pôle GAIN avec Universités Nangui Abrogoua et Cheikh Anta Diop, NISER au Nigeria) et formellement transférés via signature de MoU. Plus de 100 techniciens ont été formés à leur utilisation. Les résultats des modèles ont directement informé la révision des CDN 3.0 et la formulation des stratégies nationales emplois verts.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Conditions de succès: - Disponibilité de données statistiques de base de qualité raisonnable (comptes nationaux, matrices emploi, données sectorielles) - Existence d'institutions académiques et de recherche avec capacités techniques minimales en modélisation économique - Volonté politique d'utiliser des données probantes pour éclairer les décisions plutôt que se baser uniquement sur intuitions - Engagement formel (MoU) entre OIT et institutions hôtes définissant rôles et responsabilités - Formation continue des équipes nationales (pas seulement formation ponctuelle initiale) - Budget alloué pour maintenance, actualisation et amélioration des modèles Limitations: - Complexité technique nécessitant expertise pointue en économétrie et modélisation

	- Dépendance forte à la qualité et disponibilité des données statistiques - Risque d'obsolescence rapide sans mise à jour régulière des bases de données et paramètres - Turnover du personnel formé (départs vers secteur privé, mobilité internationale) Conseils pour réplcation: - Identifier dès le début institutions hôtes pérennes et crédibles - Impliquer instituts de statistiques pour garantir accès aux données - Créer réseaux régionaux de praticiens pour échanges techniques et entraide
Establish a clear cause-effect relationship	CAUSE: - Développement d'outils de modélisation rigoureux et scientifiquement validés - Transfert institutionnel vers structures nationales pérennes - Formation de masse critique de techniciens (>100 personnes) - Utilisation systématique des résultats pour éclairer processus de décision (CDN, stratégies nationales). EFFET: - Renforcement significatif de la crédibilité scientifique et technique des politiques de transition juste. Les recommandations basées sur les résultats JTAM bénéficient d'une légitimité technique supérieure aux propositions intuitives. - Amélioration de la cohérence entre politiques climatiques (CDN) et politiques d'emploi grâce à la quantification des impacts emploi. Identification précise des secteurs, régions et groupes sociaux les plus affectés permettant un ciblage optimal des interventions de protection sociale et reconversion. - Facilitation du dialogue basé sur des faits entre acteurs aux intérêts divergents. - Création de capacités nationales durables en modélisation intégrée emploi-climat, réduisant la dépendance à l'expertise internationale.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Impacts mesurables: - 3 modèles JTAM développés et validés (CI, Sénégal, Nigeria) - rapports publiés totalisant >150 pages - 3 modèles JTAM développés ou en cours (CI finalisé, Nigeria transféré au NISER) - >100 techniciens formés à l'utilisation des modèles (25 CI, 30 Sénégal, 45 Nigeria) - Création du Pôle GAIN comme centre régional hébergeant les outils

	- Signature de 3 MoU formels entre OIT et institutions hôtes - Utilisation documentée des résultats JTAM pour éclairer CDN 3.0 des trois pays - Intégration recommandations JTAM dans stratégies nationales (SNPEV Sénégal 2026-2030, JT-GAP Nigeria) Bénéficiaires ciblés: - Directs: Institutions de recherche (Pôle GAIN, NISER), Instituts de statistiques, Ministères Plan/Environnement/Emploi, Points focaux CDN - Indirects: Décideurs politiques, Partenaires techniques et financiers, Chercheurs et étudiants, Population générale bénéficiant de politiques mieux informées
Potential for replication and by whom	Potentiel de réplication TRÈS ÉLEVÉ: Qui peut répliquer: - Autres pays africains engagés dans révision de leurs CDN ou formulation de stratégies emplois verts (20+ pays potentiels CEDEAO, UEMOA, Union Africaine) - Pays d'autres régions avec contextes similaires (Asie du Sud-Est, Amérique Latine, Caraïbes) - Le Pôle GAIN établi peut directement appuyer d'autres pays de la région - Projets PNUD/PAGE/UNIDO sur croissance verte nécessitant analyses emploi - Banques de développement (BAD, BOAD) évaluant projets à impacts emploi Facteurs facilitant la réplication: - Méthodologie JTAM standardisée et bien documentée • Manuels techniques et guides utilisateur disponibles - Expertise concentrée au Pôle GAIN facilitant formations regionales - Possibilité d'échanges Sud-Sud entre pays africains - Coûts de réplication modérés (formation + licences logicielles + temps personnel) - OIT dispose d'expertise globale mobilizable Stratégie de réplication: 1. Formations régionales organisées par Pôle GAIN (2-3 pays à la fois) 2. Adaptation paramètres aux contextes nationaux spécifiques 3. Accompagnement technique à distance après formation initiale 4. Réseau de praticiens pour échanges et résolution problèmes

Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Liens avec objectifs stratégiques OIT: 1. Résultat stratégique 3.3: Capacité accrue des États membres à formuler et mettre en œuvre des politiques pour transition juste → Contribution directe via développement de capacités nationales en analyse intégrée emploi-climat 2. Résultat stratégique 8.3: Capacité accrue à intégrer protection sociale dans réponses politiques globales → JTAM identifie besoins de protection sociale pour groupes affectés par transition 3. Résultat stratégique 5.1: Capacité accrue à identifier inadéquations de compétences et anticiper besoins futurs → JTAM identifient besoins de compétences dans secteurs verts émergents 4. Programme par pays: • CIV105, SEN103, NGA101: Renforcement capacités institutions marché du travail → Transfert d'outils sophistiqués de planification emploi 5. Objectif global OIT: Promouvoir travail décent dans économies vertes → Les outils permettent de quantifier et planifier les emplois décents verts 6. Cadre stratégique 2022-2025: Pilier sur renforcement des capacités des mandants → Transfert de technologies et méthodologies avancées
Other documents or relevant comments	Documents de référence: - Rapport JTAM Côte d'Ivoire (2023, 38 pages) - Rapport JTAM Nigeria (2021, 61 pages) - publié ILO - Rapport JTAM Sénégal (2025, provisoire) - Rapport JTAM Côte d'Ivoire (50 pages) - MoU entre OIT et Pôle GAIN - MoU entre OIT et NISER (Nigeria) - Rapports de formations JTAM avec listes participants - CDN 3.0 des trois pays citant utilisation résultats JTAM - SNPEV Sénégal 2026-2030 (92 pages) basé sur JTAM - JT-GAP Nigeria (120 pages) utilisant JTAM Commentaires: Cette pratique illustre l'importance de combiner rigueur scientifique et ancrage institutionnel. Le succès ne réside pas seulement dans la qualité technique des modèles, mais surtout dans leur appropriation par des institutions nationales pérennes et leur utilisation effective pour éclairer les décisions. La création du Pôle GAIN comme centre régional est particulièrement innovante, transformant une intervention projet en infrastructure durable de production de connaissances. Cette approche contraste avec les formations ponctuelles qui ne laissent pas de traces institutionnelles.

	La leçon clé est que le renforcement de capacités techniques doit être pensé comme un processus institutionnel de long terme, pas comme un événement ponctuel.
--	--

ILO Emerging Good Practice 3

Project Title: La Dimension sociale de la transition écologique

Project TC/SYMBOL: RAF/20/51/FRA

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: 30/12/2025

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

GP Element	Text
Mise en œuvre de projets pilotes démonstratifs combinant emplois verts et inclusion sociale	
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Trois projets pilotes adaptés aux contextes nationaux ont été déployés, démontrant la faisabilité concrète de la transition juste à l'échelle locale tout en priorisant l'inclusion des femmes et groupes vulnérables. Exemples concrets: - Biochar au Gbêkê (Cote d'Ivoire): mis en œuvre par 100% de femmes, génère 15 000-25 000 FCFA/mois de revenus additionnels et réduit 1,5 tonne CO2/an par unité - Ecotourisme en Casamance (Senegal): 78% de femmes parmi les bénéficiaires, 76 emplois projetés - Cookstoves a Becheve (Nigeria): 21 foyers améliorés Tier 2 installés, 53% de femmes bénéficiaires - Ces pilotes illustrent l'approche intégrée du projet combinant formation technique, dotation en équipements et accompagnement continu des bénéficiaires.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Conditions de succès: - Identification participative des secteurs porteurs avec les communautés locales dès la conception - Alignement strict sur les priorités des stratégies nationales emplois verts (SIPEV-CI, SNPEV Senegal) - Partenariats solides avec acteurs locaux (collectivités territoriales, entreprises, groupements féminins) - Approche intégrée combinant formation, équipement et accompagnement technique post-installation - Ciblage prioritaire des femmes et groupes vulnérables avec mécanismes adaptés Limitations: - Dépendance aux conditions climatiques pour certains pilotes (ex. hivernage retardant le pilote écotourisme) - Echelle limitée des pilotes nécessitant mobilisation de ressources additionnelles pour mise à l'échelle - Accès au foncier sécurisé demeurant un défi pour les groupements féminins (notamment à Bouake)

	Conseils: - Prévoir des budgets de contingence (5-10%) pour gérer les aléas climatiques - Documenter systématiquement via fiches de capitalisation standardisées pour faciliter réplcation - Sécuriser l'accès au foncier pour les groupements féminins via accompagnement juridique
Establish a clear cause-effect relationship	CAUSE: - Co-conception des pilotes avec communautés locales et autorités territoriales garantissant pertinence locale - Ciblage délibéré et prioritaire des femmes et groupes vulnérables dans la sélection des bénéficiaires - Combinaison explicite de bénéfices économiques (revenus) et environnementaux (réduction émissions) - Approche intégrée associant renforcement des capacités, dotation en équipements et accompagnement technique - Ancrage dans les stratégies nationales emplois verts assurant cohérence politique EFFET: - Démonstration tangible de la faisabilité de la transition juste à l'échelle locale - Génération documentée de revenus additionnels pour les ménages participants (15 000-25 000 FCFA/mois) - Réduction mesurable des émissions de GES (1,5 tonne CO2/an par unité biochar) - Autonomisation économique des femmes bénéficiaires et renforcement de leur rôle communautaire - Création d'effet démonstratif suscitant l'intérêt d'autres communautés et partenaires financiers - Validation de l'hypothèse H3 de la Théorie du Changement sur les bénéfices multiples de la transition verte
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Impacts mesurables: - 129 bénéficiaires directs dont 68 femmes (53%) - Revenus additionnels de 15 000 à 25 000 FCFA mensuels documentés pour les participants du pilote biochar - 21 foyers améliorés Tier 2 installés au Nigeria réduisant consommation de bois et émissions - 76 emplois projetés dans le pilote écotourisme dont 78% pour des femmes - Réduction estimée de 1,5 tonne CO2/an par unité de biochar produite Bénéficiaires cibles: - Directs: Femmes rurales des trois pays, jeunes des communautés locales, groupements féminins agricoles - Indirects: Communautés locales bénéficiant des retombées économiques, collectivités territoriales, autres projets pouvant

	répliquer l'approche, gouvernements disposant de modèles valides pour mise à l'échelle
Potential for replication and by whom	Potentiel de réplication ELEVE (avec adaptation aux contextes locaux) Qui peut répliquer: - Gouvernements locaux et collectivités territoriales souhaitant promouvoir emplois verts - ONG et organisations de développement intervenant en milieu rural - Projets de développement rural et d'adaptation climatique - Programmes nationaux emplois verts (SIPEV-CI, SNPEV Senegal) - Partenaires financiers (BAD, BOAD, Banque Mondiale, fonds climatiques) Facteurs facilitant: - modèles pilotes valides et documentés disponibles - Expertise nationale développée via les formations du projet - Intérêt croissant des bailleurs pour projets combinant climat et inclusion sociale Modalités de réplication: 1. Identifier secteurs verts porteurs via analyse participative avec communautés 2. Sélectionner les bénéficiaires en priorisant femmes et groupes vulnérables 3. Adapter les modèles techniques aux conditions locales spécifiques 4. Combiner formation, équipement et accompagnement dans approche intégrée 5. Documenter résultats et partager via forums d'investissement vert
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Liens avec objectifs stratégiques: - Approche OIT de développement économique local: Les pilotes illustrent parfaitement l'approche territoriale de création d'emplois décents - Résultat stratégique 3.3 (Transition juste): Démonstration que transition juste peut être concrète et bénéficier aux plus vulnérables - Programmes pays pour le travail décent (DWCPs): CIV105, SEN103, NGA101 - Contribution à la promotion des emplois verts et décents - Principes directeurs OIT pour une transition juste (2015): Application concrète des principes au niveau local Objectifs de développement durable (ODD): - ODD 1 (Pauvreté): Génération de revenus pour ménages vulnérables - ODD 5 (Egalité des sexes): Autonomisation économique des femmes - ODD 8 (Travail décent): Création d'emplois productifs et inclusifs

	- ODD 13 (Action climatique): Reduction des émissions de GES
Other documents or relevant comments	Documents de référence: - Registres des formations et listes de bénéficiaires des trois pilotes - Etudes de faisabilité économique et environnementale des pilotes - Rapports techniques sur le biochar, les cookstoves et l'écotourisme - Fiches de capitalisation standardisées par pilote Commentaires: Cette pratique est particulièrement remarquable car elle démontre que la transition juste n'est pas qu'un concept abstrait mais peut se traduire en bénéfices concrets et mesurables pour les populations les plus vulnérables, notamment les femmes rurales. Le pilote biochar en Côte d'Ivoire, mis en œuvre à 100% par des femmes, constitue un cas emblématique de combinaison réussie entre autonomisation économique féminine, création de revenus durables et contribution à l'atténuation climatique. Il offre un modèle replicable pour d'autres régions africaines. L'enjeu principal pour la suite est la mise à l'échelle de ces pilotes, qui nécessitera une mobilisation de ressources additionnelles et un engagement accru des gouvernements nationaux et des partenaires financiers.

ILO Emerging Good Practice 4

Project Title: La Dimension sociale de la transition écologique

Project TC/SYMBOL: RAF/20/51/FRA

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: 30/12/2025

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

GP Element	Text
Approche régionale combinée à des interventions nationales ciblées	
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Le projet a efficacement combiné une dynamique régionale (formations, partage d'expériences, capitalisation) avec des interventions adaptées aux contextes nationaux. Cette pratique consiste à combiner efficacement une dynamique régionale de partage d'expériences et de mutualisation des ressources avec des interventions adaptées aux contextes spécifiques de chaque pays. Au niveau régional: formations ITCILO communes aux trois pays, création du Pôle GAIN comme plateforme régionale, organisation d'ateliers de capitalisation collective, échanges Sud-Sud (Nigeria-Ghana, mission Cap-Vert). Au niveau national: projets pilotes adaptés aux priorités locales (biochar CI, écotourisme Sénégal, cookstoves Nigeria), études sectorielles ciblées, appui différencié aux CDN selon les calendriers nationaux. Cette approche hybride permet l'apprentissage croisé tout en respectant les spécificités, capacités institutionnelles et rythmes de chaque pays.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Conditions de succès: - Existence de problématiques communes suffisantes pour justifier l'approche régionale (transition juste, emplois verts) - Volonté réelle des pays de collaborer et partager expériences (pas seulement formelle) - Équilibre soigneusement géré entre activités régionales mutualisées (30-40%) et interventions nationales sur-mesure (60-70%) - Mécanismes de coordination régionale efficaces (Pôle GAIN, réunions inter-pays annuelles) - Flexibilité programmatique suffisante pour s'adapter aux rythmes et fenêtres d'opportunité nationaux - Budget adéquat pour les coûts logistiques des déplacements régionaux

	Limitations: - Risque de frustration si déséquilibre perçu dans l'attention/ressources entre pays - Coûts logistiques significatifs des déplacements inter-pays (per diem, transport) • Différences importantes de capacités entre pays pouvant créer difficultés pédagogiques - Nécessité de coordination trilingue (français/anglais) ajoutant complexité Conseils pour réplcation: - Clarifier dès le début la répartition indicative ressources entre pays - Organiser régulièrement événements régionaux visibles (minimum 2/an) - Documenter systématiquement expériences nationales pour partage régional
Establish a clear cause-effect relationship	CAUSE: - Conception projet couvrant trois pays avec mécanismes régionaux (Pôle GAIN, formations ITCILO) - Liberté laissée aux équipes nationales d'adapter interventions aux contextes locaux - Organisation régulière d'échanges Sud-Sud et ateliers régionaux - Budget flexible permettant ajustements selon opportunités nationales. EFFET: - Apprentissage mutuel accéléré entre pays partageant contextes similaires (plus pertinent que transferts Nord-Sud). - Optimisation des ressources via mutualisation de certaines activités coûteuses (formations ITCILO, expertise internationale). - Renforcement de la crédibilité régionale de l'approche transition juste (effets d'échelle et de réseau). - Respect des priorités nationales évitant résistances liées à interventions perçues comme imposées. - Émulation positive entre pays (benchmarking informel) stimulant la qualité. - Création d'une identité régionale autour de la transition juste facilitant dialogue avec institutions régionales (CEDEAO, UEMOA). - Capitalisation collective des leçons apprises bénéficiant aux trois pays.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Impacts mesurables: - 3 pays participants avec interventions actives dans chacun - Pôle GAIN établi comme plateforme régionale impliquant 2 universités de 2 pays

	- >10 formations ITCILO régionales avec participants des 3 pays (>200 personnes formées) - Minimum 4 événements régionaux organisés (ateliers capitalisation, échanges Sud-Sud) - 3 échanges Sud-Sud documentés (Nigeria-Ghana, mission Cap-Vert, visites croisées CI-Sénégal) - Projets pilotes différenciés selon contextes nationaux mais partageant méthodologie commune - Études JTAM utilisant méthodologie standardisée permettant comparaisons Bénéficiaires ciblés: - Directs: - o Les trois pays (CI, Sénégal, Nigeria) et leurs institutions - Régionaux: - o CEDEAO, UEMOA bénéficiant de capitalisation collective - Autres pays africains inspirés par approche régionale - Partenaires techniques régionaux (PNUD Afrique, PAGE) valorisant synergies - Chercheurs et praticiens réseau régional créé
Potential for replication and by whom	Potentiel de réplcation TRÈS ÉLEVÉ: Qui peut répliquer: - Autres sous-régions africaines (Afrique de l'Est via EAC, Afrique Centrale via CEEAC, Afrique Australe via SADC) - Toute initiative OIT multi-pays sur autres thématiques (économie bleue, formalisation, protection sociale universelle) - Projets d'autres agences ONU combinant dimension régionale et nationale (PNUD, UNIDO, FAO) - Programmes de coopération bilatérale couvrant plusieurs pays d'une région Facteurs facilitant la réplcation: - Modèle conceptuel simple et intuitif (régional + national) - Adaptable à différentes configurations (2 pays, 5 pays, 10+ pays) - Transposable à toutes thématiques de développement - Expérience Pôle GAIN documentée et capitalisée - Coûts marginaux modérés pour ajouter dimension régionale à projet national Modalités de réplcation: - Identifier institution régionale pouvant jouer rôle de hub/plateforme - Prévoir 15-25% budget total pour activités régionales - Organiser minimum 2 événements régionaux par an

	- Créer espaces virtuels de partage entre équipes nationales (plateforme collaborative) - Impliquer organisations régionales dans gouvernance projet
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Liens avec objectifs stratégiques OIT: 1. Stratégie OIT pour l'Afrique: → Contribution directe via renforcement de la coopération régionale et échanges Sud-Sud 2. Partenariats avec organisations régionales africaines: → Le projet crée bases pour dialogue structuré OIT-CEDEAO-UEMOA sur transition juste 3. Résultat stratégique 3.3 (transition juste): → Approche régionale amplifie impact via effets d'échelle et apprentissage mutuel 4. Programmes pays: • CIV105, SEN103, NGA101 bénéficient des synergies régionales → Chaque pays profite des innovations et leçons des autres 5. Cadre de coopération au développement OIT-Union Africaine: → Le projet pilote des mécanismes de coopération régionale reproductibles 6. Agenda 2063 de l'Union Africaine: → Contribue à l'intégration régionale et au partage de connaissances entre pays africains 7. Efficacité de l'aide et principes de Paris: → Optimisation des ressources via mutualisation tout en respectant appropriation nationale
Other documents or relevant comments	Documents de référence: - Document de projet RAF/20/51/FRA définissant approche régionale - Rapports ateliers régionaux de capitalisation (2022, 2023, 2024) - Statuts et MoU du Pôle GAIN (institution régionale) - Rapports échanges Sud-Sud Nigeria-Ghana (juillet 2025) - Rapport mission Cap-Vert emplois bleus (mars 2025) - Listes participants formations ITCILO montrant représentation 3 pays - Rapports d'avancement montrant équilibre activités régionales/nationales Commentaires: Cette pratique illustre une tension créative entre standardisation (pour efficience) et adaptation (pour pertinence). Le succès réside dans l'équilibre trouvé: suffisamment régional pour créer synergies et apprentissage mutuel, suffisamment national pour respecter spécificités et rythmes. Le Pôle GAIN est l'incarnation institutionnelle de cet équilibre, étant régional dans sa vocation mais ancré dans des universités nationales. La leçon principale est que l'approche régionale ne doit pas être une simple juxtaposition de projets nationaux, mais une véritable architecture créant de la valeur ajoutée via les interactions. Cela

	requiert investissement conscient dans les mécanismes de coordination et partage, pas seulement déclaration d'intentions. L'approche est particulièrement pertinente pour l'Afrique où les défis de développement traversent les frontières nationales et où l'intégration régionale est une priorité stratégique.
--	--

ILO Emerging Good Practice 5

Project Title: La Dimension sociale de la transition écologique

Project TC/SYMBOL: RAF/20/51/FRA

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: 30/12/2025

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

GP Element	Text
Inclusion des personnes handicapées dans les mécanismes de dialogue social	
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	• Au Nigeria, la Global Disability Green Initiative a intégré le Comité National de Pilotage • Participation avec droit de vote et mandat consultatif formel • Avis pris en compte pour l'adaptation des activités aux besoins spécifiques • Pratique innovante élargissant les cadres tripartites de manière inclusive
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	• Existence d'une organisation de personnes handicapées structurée et crédible (GDGI) • Volonté du CNP Nigeria d'élargir la représentation au-delà du tripartisme classique • Engagement de l'OIT sur l'inclusion et la non-discrimination • Cadre juridique nigérian reconnaissant les droits des personnes handicapées
Establish a clear cause-effect relationship	CAUSE: • Initiative proactive d'inclusion portée par le projet • Formalisation du rôle de GDGI dans le mandat du CNP • Accompagnement pour participation effective (accessibilité, formats adaptés) EFFET: • Prise en compte des besoins spécifiques dans la conception des activités • Enrichissement des débats par perspectives diversifiées • Modèle démontrant la possibilité d'élargir le tripartisme
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	• GDGI membre permanent du CNP Nigeria avec droit de vote • Contributions documentées aux orientations stratégiques du projet • Adaptations spécifiques réalisées suite aux recommandations de GDGI

	• Bénéficiaires: personnes handicapées, organisations représentatives, politiques inclusives
Potential for replication and by whom	• Potentiel de réplique ELEVE dans autres pays et projets • Réplique par: CNP d'autres pays, projets de dialogue social, politiques nationales d'inclusion • Nécessité: organisation représentative structurée, volonté politique, accompagnement de l'accessibilité • Peut servir de modèle pour inclusion d'autres groupes marginalisés
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	• Convention OIT n159 sur la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées • ODD 8 (travail décent pour tous) et ODD 10 (réduction des inégalités) • Principes de non-discrimination de l'OIT • Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées
Other documents or relevant comments	• PV des réunions du CNP Nigeria mentionnant participation GDGI • Contributions écrites de GDGI aux travaux du projet • Témoignages des représentants de GDGI • Cette pratique est particulièrement innovante et mérite diffusion large

ILO Emerging Good Practice 6

Project Title: La Dimension sociale de la transition écologique

Project TC/SYMBOL: RAF/20/51/FRA

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: 30/12/2025

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

GP Element	Text
Appropriation locale et engagement des partenaires au-delà des obligations contractuelles	
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	La volonté exprimée par certains partenaires nationaux, notamment au Sénégal, de mobiliser des ressources propres pour préfinancer des activités stratégiques (ex. écotourisme) témoigne d'un niveau élevé d'appropriation locale. Cette pratique renforce la durabilité des résultats et illustre la valeur ajoutée des interventions de l'OIT lorsqu'elles sont perçues comme stratégiques pour le développement territorial. Volonté spontanée et engagement concret de certains partenaires nationaux, particulièrement au Sénégal, de mobiliser des ressources propres (humaines, financières, matérielles) pour préfinancer ou cofinancer des activités stratégiques perçues comme essentielles au développement territorial, avant même le décaissement des fonds du projet. Exemple emblématique: autorités et partenaires locaux au Sénégal ont mobilisé ressources propres pour démarrer préparatifs du projet pilote écotourisme à Pointe Sarène, démontrant qu'ils ne considéraient pas le projet comme une simple opportunité de financement externe mais comme une intervention stratégique alignée sur leurs priorités de développement. Ce niveau élevé d'appropriation locale témoigne de la valeur ajoutée reconnue du projet et de sa pertinence perçue.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Conditions de succès: - Pertinence exceptionnelle et alignement parfait des interventions sur les priorités locales réelles (pas imposées) - Approche véritablement participative dès la conception impliquant acteurs locaux dans identification besoins - Démonstration claire et convaincante de la valeur ajoutée et des bénéfices attendus (retour sur investissement) - Relations de confiance solides établies entre OIT et partenaires locaux via dialogue continu - Capacités financières minimales des partenaires locaux (contexte pas trop pauvre) - Leadership local fort et vision stratégique de développement

	- Flexibilité du projet pour s'adapter aux opportunités et initiatives locales Limitations: - Ressources locales souvent très limitées dans la plupart des contextes africains - Risque de retards si mobilisation ressources locales plus lente que prévu (procédures budgétaires) - Nécessité de coordonner soigneusement calendriers et procédures différents (projet vs budget local) - Peut créer inéquités entre zones avec capacités financières différentes Conseils: - Co-concevoir interventions avec partenaires locaux dès formulation pour appropriation maximale - Démontrer très clairement bénéfices attendus et retour sur investissement local - Valoriser publiquement et médiatiser engagements financiers locaux pour reconnaissance
Establish a clear cause-effect relationship	CAUSE: - Pertinence exceptionnelle des interventions pilotes alignées sur priorités développement local - Implication active et précoce des partenaires locaux dans conception - Démonstration convaincante de la valeur ajoutée <i>attendue</i> - Relations de confiance construites via accompagnement continu - Leadership local fort avec vision stratégique claire + Flexibilité du projet permettant adaptation aux initiatives locales EFFET: - Témoignage tangible d'une appropriation réelle et profonde allant bien au-delà des discours formels et engagements de principe. - Augmentation très significative des chances de durabilité et de pérennisation des interventions après fin du financement externe. - Démonstration concrète que les activités sont perçues comme véritablement stratégiques et non comme imposées de l'extérieur. - Facilitation de la continuité opérationnelle au-delà de la période de financement externe limité. - Renforcement substantiel de l'ancrage local et de la légitimité sociale des interventions.

	- Création d'effet de levier financier optimisant ressources (financement externe + ressources locales). - Renforcement du sentiment de propriété et de responsabilité des acteurs locaux. - Illustration remarquable de la valeur ajoutée reconnue des interventions de l'OIT.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Impacts mesurables: - Mobilisation documentée de ressources locales propres au Sénégal pour projet pilote écotourisme (montant estimé 15-20% du budget total pilote) - Démarrage anticipé des activités préparatoires avant décaissement fonds OIT - Expression spontanée de volonté de continuer activités même après fin financement externe (documentée dans PV) - Identification de lignes budgétaires locales pérennes pour certaines activités - Satisfaction très élevée des partenaires locaux avec pertinence et qualité des interventions Bénéficiaires ciblés: - Directs: Bénéficiaires finaux voyant pérennisation probable des activités utiles, Partenaires locaux renforçant capacités de gestion autonome de projets, Autorités locales démontrant leadership et engagement effectif - Indirects: OIT et bailleurs constatant appropriation réelle maximisant durabilité, Autres projets et zones inspirés par cette approche de cofinancement local, Populations locales bénéficiant d'activités plus durables et pérennes, Investisseurs potentiels rassurés par fort engagement local
Potential for replication and by whom	Potentiel de réplication MOYEN À ÉLEVÉ (contexte-dépendant): Qui peut répliquer: - Projets dans zones avec capacités financières locales minimales (contextes pas trop pauvres) - Interventions parfaitement alignées sur priorités développement local - Programmes ayant investi dans relations de confiance de long terme - Initiatives dans contextes de décentralisation avancée avec autonomie budgétaire locale - Projets s'inscrivant explicitement dans plans de développement territorial Facteurs facilitant: - Plus facilement répliquable dans contextes décentralisation fiscale avancée

	- Faisable si interventions s'inscrivent dans budgets et plans développement local existants - Nécessite pertinence exceptionnelle des interventions - Requiert relations de confiance établie sur durée suffisante - Dépend capacités financières locales (impossible dans contextes très pauvres) Modalités de réplcation: 1. Co-concevoir interventions avec partenaires locaux dès formulation initiale 2. S'assurer alignement parfait avec priorités et plans développement local 3. Démontrer clairement bénéfices attendus et retour sur investissement local 4. Investir temps dans construction relation confiance avec autorités locales 5. Valoriser et médiatiser publiquement engagements financiers locaux 6. Prévoir mécanismes flexibles et transparents de cofinancement 7. Accompagner partenaires locaux dans mobilisation de leurs ressources 8. Documenter et diffuser exemples réussis pour effet démonstratif
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Liens avec objectifs stratégiques OIT: 1. Principe d'appropriation nationale (Déclaration de Paris): → Illustre parfaitement le plus haut niveau d'appropriation possible 2. Principe de durabilité des interventions de développement: → Engagement financier local est meilleur indicateur de durabilité 3. Approche OIT de développement économique local: → Mobilisation ressources locales est essence développement local endogène 4. Résultat stratégique 3.3 (Transition juste): → Appropriation locale assure que transition juste est vraiment pilotée localement 5. Programmes pays (DWCPs) et appropriation nationale: → Cofinancement local renforce appropriation des programmes pays 6. Efficacité de l'aide et principes de Busan: → Applique principes d'appropriation, d'alignement et de partenariats inclusifs 7. Objectifs de développement durable et financement: → Mobilisation ressources domestiques est clé pour atteinte ODD (Addis Abeba)
Other documents or relevant comments	Documents de référence: - Documents budgétaires locaux Sénégal montrant allocations projet écotourisme - PV réunions avec autorités locales documentant engagements financiers

	- Témoignages partenaires locaux sur motivation et appropriation - Rapports d'avancement mentionnant contributions locales - Photos et vidéos montrant investissements locaux dans projets pilotes - Évaluations à mi-parcours soulignant fort niveau d'appropriation Commentaires: Cette pratique est peut-être la plus remarquable car elle touche l'essence même de l'appropriation et de la durabilité. Dans beaucoup de projets de développement, l'appropriation reste rhétorique: les acteurs nationaux participent aux réunions, signent les documents, mais attendent passivement le financement externe. Ici, certains partenaires ont proactivement mobilisé leurs propres ressources, démontrant engagement réel. C'est le test ultime de pertinence: quand partenaires locaux investissent leur argent (ressource rare), c'est qu'ils croient vraiment à la valeur de l'intervention. Cependant, cette pratique a des limites: elle dépend fortement des capacités financières locales (impossible dans contextes très pauvres) et de la qualité exceptionnelle des interventions. Elle ne peut être imposée ou planifiée mécaniquement, elle émerge organiquement quand conditions optimales sont réunies: pertinence, confiance, bénéfices clairs, leadership local. La leçon est que l'appropriation maximale nécessite excellence dans conception, qualité dans mise en œuvre, et temps pour construction de relations de confiance. C'est investissement de long terme qui génère dividendes remarquables en termes de durabilité.
--	--