



International Labour Organization

iTrack

Evaluation

BIT – ÉVALUATION

- Titre du projet : **GOVERNANCE : Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique**
- ILOTC/SYMBOL : **RAF/16/53/FRA**
- Type d'évaluation : **Final indépendant**
- Pay(s): **Burkina Faso; Côte d'Ivoire; Madagascar; Togo et Tunisia**
- Résultat(s) du P&B (2016-17) : **Résultat 7**
- ODD(s): **ODD 8 cible 8.3**
- Date de l'évaluation : **Octobre - Décembre 2020**
- Nom(s) des consultants : **Ahmed BENCHEIKH, chef d'équipe (Maroc), Charles FE DEKOURE (Côte d'Ivoire) et Paulin Masséti LOUKA (Togo)**
- Gestion de l'évaluation : **Samia OUZGANE**
- Bureau Administratif : **Bureau Pays de l'OIT à Abidjan**
- Bureau Technique: **Département de la Gouvernance et du Tripartisme**
- Fin du projet : **31 décembre 2020**
- Budget de l'évaluation : **20 800 USD**
- Mots clés: ***Principes et Droits Fondamentaux au Travail (PDFT) et règles de Santé et Sécurité (SST) – Économie informelle – Gouvernance du travail***

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

TABLE DES MATIERES

RESUME EXECUTIF	4
ACRONYMES	10
INTRODUCTION	11
1. DESCRIPTION DU PROJET	12
1.1. Contexte et justification	12
1.2. Objectif et résultats du projet GOUVERNANCE	12
1.3. Stratégie d'implémentation du projet GOUVERNANCE	12
1.4. Logique d'intervention	13
2. CADRE DE L'ÉVALUATION	14
2.1. But, objectif, champ et destinataires de l'évaluation	14
2.2. Phases, étapes et livrables de la mission d'évaluation	15
3. METHODOLOGIE	17
3.1. Critères d'évaluation	17
3.2. Questions d'évaluation	17
3.3. Méthodes d'évaluation et instruments de collecte de données	19
3.4. Sources d'information et collecte des données	20
3.5. Justification des parties prenantes	21
3.6. Limites et biais potentiels	21
3.7. Normes, standards et garanties éthiques	21
4. RESULTATS PAR CRITERES D'ÉVALUATION	22
4.1. Analyse de la pertinence et de la validité du projet GOUVERNANCE	22
4.2. Analyse de la cohérence interne et externe du projet GOUVERNANCE	37
4.3. Analyse de l'efficacité et de la performance du projet GOUVERNANCE	43
4.4. Analyse de l'efficacité financière et programmatique	48
4.5. Analyse des dimensions transversales	54
4.6. Analyse de la durabilité et du progrès vers l'impact	57
5. CONCLUSIONS	62
5.1. Conclusion générale	62
5.2. Conclusions spécifiques	62
6. RECOMMANDATIONS	64
7. LECONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES	66
7.1. Leçons apprises	66
7.2. Bonnes pratiques	66

ANNEXES	70
Annexe 1. Termes de référence	85
Annexe 2. Matrice d'évaluation	82
Annexe 3. Leçons apprises	88
Annexe 4. Bonnes pratiques	95
Annexe 5. Liste des personnes consultées	99
Annexe 6. Calendrier détaillé de la mission	101
Annexe 7. Documentation consultée	102
Annexe 8. Questionnaires utilisés	104

ENCADRES ET TABLEAUX

Encadrés

Encadré 1 : Coopération entre la France et le BIT	29
Encadré 2: Importance de la sensibilisation aux PDFT et SST	30
Encadré 3 : Pertinence du projet GOUVERNANCE pour les administrations du travail	31
Encadré 4 : Pertinence du projet GOUVERNANCE pour les organisations syndicales	32
Encadré 5 : Pertinence du projet GOUVERNANCE pour les organisations d'employeurs	32
Encadré 6 : Référentiel de la logique d'intervention	34
Encadré 7 : Composition de l'équipe du projet GOUVERNANCE	39
Encadré 8 : Cas du Togo	57
Encadré 9 : Initiatives du dialogue social en période de COVID-19	57

Tableaux

Tableau 1 : Liens entre les priorités nationales de développement et le projet	24
Tableau 2 : Liens du projet GOUVERNANCE avec les cibles de l'ODD 8	25
Tableau 3 : Liens du projet GOUVERNANCE avec les PNUAD	25
Tableau 4 : Priorités des PPTD et leurs liens avec les produits du GOUVERNANCE	26
Tableau 5 : Réponses du projet GOUVERNANCE aux besoins des bénéficiaires directs	33
Tableau 6 : Principaux outils du dispositif du Suivi/Évaluation et contraintes liées	36
Tableau 7 : Comité de pilotage / de suivi	38
Tableau 8 : Types d'appui apportés au projet GOUVERNANCE	41
Tableau 9 : Budget initial et révisé	50
Tableau 10 : Taux de décaissement par type de coût	51
Tableau 11 : Coût de gestion du projet	53
Tableau 12 : Coûts directs liés aux objectifs, produits et activités	54
Tableau 13 : Marqueur GENRE	56
Tableau 14 : Présentation succincte des principales propriétés de la durabilité du projet	59

Contexte

Le projet « *Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à sortir de l'économie informelle - GOUVERNANCE* » financé par la France à hauteur de 3 200 000 € pour 36 mois à compter du 1^{er} septembre 2016 à décembre 2020, est basé au bureau de l'OIT à Abidjan et couvre directement cinq pays (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar, Togo et Tunisie). Pour maximiser son impact, le projet a concentré ses activités sur deux à trois secteurs par pays sélectionné (Côte d'Ivoire et Togo) et a identifié le BTP comme secteur commun aux cinq pays cibles. Les secteurs prioritaires ont été choisis dans chaque pays suite à une évaluation préliminaire et à des consultations avec les mandants tripartites nationaux.

Ce projet contribue directement à la réalisation de la cible 8.3 de l'agenda 2030 : « *Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire* ».

But, objectif et champ de l'évaluation

But de l'évaluation

Conformément aux directives du BIT applicables à la coopération multilatérale et –bilatérale, le projet GOUVERNANCE doit faire l'objet d'une évaluation finale indépendante. Cette évaluation finale indépendante est gérée par le BIT/EVAL à la fin du projet par l'intermédiaire d'un responsable de l'évaluation certifié par le BIT, sous la supervision du responsable régional de l'OIT pour le suivi et l'évaluation en Afrique. Dans ce cadre, l'évaluation indépendante finale du projet GOUVERNANCE a pour but principal : « **la responsabilisation, l'apprentissage et le développement des connaissances** »¹.

Objectif et champ de l'évaluation

Selon les TDR, l'objectif de la mission d'évaluation est d'apprécier les résultats du projet GOUVERNANCE.

Intervenant à la fin de la période de la mise en œuvre du projet GOUVERNANCE, l'évaluation indépendante finale concerne la période du 1^{er} septembre 2016 au 31 décembre 2020. Selon les TDR, cette mission d'évaluation est recentrée, à partir du début de 2019, sur deux pays, la Côte d'Ivoire et le Togo.

Spécifiquement, le champ de l'évaluation couvre ce qui suit² :

1. Établir la pertinence de la conception du projet et de la stratégie de mise en œuvre ;
2. Donner une appréciation des progrès du Projet vers l'atteinte des objectifs et résultats fixés ;
3. Donner une appréciation des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies ;
4. Examiner l'efficacité du processus de mise en œuvre du projet ;
5. Examiner l'impact direct et indirect du projet ;
6. Examiner les perspectives et la viabilité à long terme des résultats obtenus ;
7. Mettre en évidence les leçons apprises et les bonnes pratiques et fournir des recommandations pour les parties prenantes nationales, le Bureau de l'OIT, et le bailleur.

Clients

Les clients de l'évaluation sont composés de l'ensemble des acteurs intéressés par ses résultats.

Période

Novembre 2020 – Février 2021

Couverture géographique

Burkina Faso ; Côte d'Ivoire ; Madagascar ; Togo ; Tunisie

¹TDR, page 5.

²TDR, page 6.

Bénéficiaires de l'évaluation

Les bénéficiaires de l'évaluation sont l'ensemble des parties prenantes du projet GOUVERNANCE. Il s'agit des catégories suivantes :

- ***Bénéficiaires finaux***
Les entrepreneurs hommes et femmes des TPE/PME sont des bénéficiaires finaux des différentes interventions du projet, en particulier dans les branches d'activités qui ont été définies comme étant prioritaires dans chaque pays. En particulier, les enfants travailleurs, les jeunes, les femmes et les travailleurs migrants.
- ***Bénéficiaires directs***
Les administrations compétentes en matière d'inspection du travail et de respect des PDFT et des SST (administrations du travail, inspections du travail, tribunaux du travail, universités et institutions de formation telles que les ENA/ENAM, le CRADAT et ACLAE, sans exclure d'autres administrations en fonction des thèmes et actions retenus), les organisations d'employeurs et de travailleurs.
- **Le BIT**
Bureau pays, Equipe de travail décent, Bureau régional de l'Afrique et la siège centrale.
- **Le bailleur**

Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a appliqué une approche d'investigation qualitative et quantitative mobilisant une série de méthodes d'outils de collecte et d'analyse de données adaptées au type d'information recherché, ainsi qu'aux différentes parties prenantes ayant participé à la conception, la planification, le financement, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet GOUVERNANCE durant la période de référence du projet GOUVERNANCE. L'évaluation s'est basée sur les nouveaux critères révisés du CAD/OCDE (décembre 2019), à savoir : la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, cohérence (interne et externe), l'impact et la viabilité / durabilité. En raison de la pandémie du COVID-19, la mission d'évaluation a été réalisée à distance selon le contexte et les critères et approches décrits dans le guide interne de l'OIT : Implications de COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation.

Conclusions

Conclusion générale

Le principal bien-fondé du projet GOUVERNANCE est la convergence de ses objectifs immédiats et ses produits avec des priorités stratégiques de développement des cinq pays cibles. Toutefois, plusieurs lacunes ont entravé sa mise en œuvre et sa réussite, notamment les conditions et les capacités pour assurer la continuité des bénéfices nets du projet après sa clôture et leur l'appropriation par les pays cibles, à l'exception relative du Togo et en Côte d'Ivoire qui accordent davantage d'intérêt aux PDFT et SST. Il n'en demeure pas moins que l'approche et les outils développés par le projet pourraient être poursuivis et consolidés afin qu'ils puissent générer des changements durables de la modernisation de la gouvernance du travail en Afrique.

Conclusions spécifiques

Pertinence et alignement stratégique confirmés

Les objectifs immédiats et de développement du projet GOUVERNANCE sont pertinents, parce qu'ils constituent un choix stratégique pour le respect des principes et droits fondamentaux (PDFT) et des règles de sécurité et santé (SST).

Ces objectifs s'accordent, aussi, avec plusieurs cibles de l'ODD n° 8, particulièrement les cibles : (i) la promotion des petites et moyennes entreprises et l'intégration de l'informel (cible 8.3), (ii) le travail décent (cible 8.5), (iii) l'interdiction et élimination des pires formes de travail des enfants, et (iv) la défense des droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants. (Cible 8.8.).

Le projet GOUVERNANCE est aligné sur les cadres stratégiques de développement économique et social des pays concernés, notamment les documents de politiques de développement des pays concernés.

La pertinence du projet GOUVERNANCE est confirmée au regard de la mission et les objectifs stratégiques poursuivis par le BIT, à savoir renforcer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST dans l'Afrique francophone. A cette fin, le projet s'inscrit dans un cadre stratégique d'appui à l'Afrique francophone en adoptant les produits, approches et outils conçus et développés par le BIT dans le monde, notamment : (i) le Programme Pays de promotion du Travail Décent (PPTD), (ii) le Programme et Budget biennal (P&B), et (iii) le Country Programme Outcomes (CPOs).

Enfin, le projet GOUVERNANCE s'inscrit dans un processus de longue durée d'appui du Gouvernement français (bailleur) au BIT en vue de l'application des conventions fondamentales dont la pertinence et la valeur ajoutée du Projet d'Appui à la mise en œuvre de la Déclaration (PAMODEC III) du BIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail en Afrique francophone.

Une conception du projet problématique

Pratiquement conçu "clés en main", le projet GOUVERNANCE a souffert de sa conception, problématique. D'une part, la conception du projet GOUVERNANCE n'a pas fait l'objet, expressément, de consultations avec les parties prenantes à son lancement. Quant à l'implication des mandants tripartites, elle s'est limitée aux diagnostics approfondis et évaluations rapides des secteurs d'activités pré-identifiés dans chacun des cinq pays bénéficiaires.

D'autre part, en plus de cette faible implication des parties prenantes, le PRODOC initial du projet GOUVERNANCE comporte un nombre d'incohérences et de lacunes : l'absence de théorie de changement, une d'intervention problématique, le flou de certains concepts utilisés, le trop-plein d'activités, des indicateurs insuffisamment spécifiés.

Un pilotage inefficace et une mise à l'œuvre Insatisfaisante

Le pilotage stratégique du projet GOUVERNANCE a fait défaut. Peu de décisions stratégiques ont été prises par le Comité de suivi avant l'évaluation à mi-parcours (2018) pour remédier aux problèmes et contraintes relatés par les rapports d'avancement de la coopération technique (2017-2018 et 2018).

Néanmoins, la première responsabilité de la mise en œuvre du projet revient, d'abord, à la CTP du projet GOUVERNANCE. Bien que défini adéquatement initialement, le management du projet a été fragilisé par des changements survenus au cours de l'exécution du projet. En plus, le mode opératoire a été contraignant, ce qui rendait l'exécution du projet insatisfaisante.

La durabilité et le progrès vers l'impact

La continuité de la durabilité des bénéficiaires nets, leur appropriation par les partenaires institutionnels et sociaux est, au terme du projet GOUVERNANCE, incertaine. Globalement, il faut, pour garantir la durabilité des bénéficiaires nets du projet, que les conditions et les capacités humaines, légales et institutionnelles, financières soient assurées par les pays cibles, leurs gouvernements et différents partenaires institutionnels (syndicats, employeurs, etc.). Néanmoins, quelques changements significatifs dans les cas du Togo et de la Côte d'Ivoire sont susceptibles de perdurer. Le renforcement des capacités, l'appropriation d'outils et de connaissances et, l'adoption de nouveaux modes opératoires par les partenaires institutionnels, en particulier, les inspections du travail, constituent les prémices de la durabilité à plus long terme, à condition que l'intérêt et l'appropriation des partenaires nationaux perdurent.

Recommandations

Recommandation n° 1

Considérant les limites du PRODOC du projet GOUVERNANCE (initial et révisé), il est recommandé d'accorder une importance particulière à la validité de la conception des futurs projets similaires par le Bureau international du Travail (BIT)

En pratique, il convient de prévoir les dispositions suivantes lors de la conception des projets futurs du BIT : (i) associer les bénéficiaires finaux (en tant que détenteurs de droits), et les bénéficiaires directs (en tant que détenteurs d'obligations) à la conception des projets (approche participative) ; (ii) s'assurer que le cadre des résultats intègre des indicateurs de produits, d'effets et d'impact, suffisamment spécifiques et mesurables ; (iii) vérifier l'adéquation des objectifs et la conception de la logique d'intervention aux changements contextuels qui peuvent survenir au cours de la mise en œuvre (politiques, institutionnels, économiques, sociaux, etc.) ; (iv) établir la théorie du changement précisant les conditions préalables à chaque intervention considérée, en précisant les parcours et les actions nécessaires qui contribueront au succès du projet ; (v) prévoir la stratégie de durabilité des bénéfices nets des projets et leur appropriation et réplication par les parties prenantes nationales.

Destinataires	Niveau de priorité
BIT & Gouvernements	Haute
Implication temporelle	Implications de ressources
Court terme	Moyenne

Recommandation n° 2

Considérant que le projet GOUVERNANCE est un projet décentralisé, il est, fortement, recommandé d'améliorer les conditions organisationnelles (pilotage, suivi de la mise en œuvre, communication interne et externe) de ce type de projet.

A cette fin, il est essentiel de : (i) revoir le fonctionnement du comité de suivi et de l'équipe du projet en précisant leurs rôles et responsabilités respectifs ; (ii) prévoir un appui spécifique au fonctionnement des points focaux en moyens matériels et logistiques ; (iii) doter les inspecteurs du travail de moyens et ressources (ressources humaines, financières et logistiques) adéquats nécessaires à l'exercice de leurs compétences en matière de conformité des PDFT et SST ; et (iv) faire le choix de la décentralisation financière des projets afin de faciliter la mise en œuvre de leurs activités et la réalisation de leurs produits.

Destinataires	Niveau de priorité
BIT, Gouvernements & Bailleurs	Haute
Implication temporelle	Implications de ressources
Moyen terme	Moyenne

Recommandation n°3

Considérant les résultats mitigés de la communication et la sensibilisation aux PDFT et aux règles de la SST du projet GOUVERNANCE, il est recommandé de revoir les contenus, de les adapter aux cibles (travailleurs-es et employeurs-es) et d'associer les médias de masse aux campagnes de sensibilisation.

En pratique, il est essentiel de prévoir ce qui suit : (i) d'adapter le contenu des messages aux cibles (travailleurs-es et employeurs-es) et vérifier la portée effective des actions de sensibilisation sur les PDFT et SST ; (ii) de

contextualiser les messages de sensibilisation aux PDFT et SST qui favorisent une meilleure connaissance des droits du travail et, surtout, leur utilisation par les travailleurs-es et les employeurs ; et (iii) de former et associer les médias de masse aux campagnes de sensibilisation sur les PDFT et SST.

Destinataires	Niveau de priorité
Gouvernements	Haute
Implication temporelle	Implications de ressources
Moyen terme	Moyenne

Recommandation n° 4

Considérant les critères de viabilité / durabilité / impact, il est recommandé, vivement, aux Gouvernements de s'assurer que la continuité de l'opportunité du projet GOUVERNANCE et de ses bénéficiaires nets soient assurés pour perdurer dans le temps.

Cette recommandation implique un certain nombre de modalités et actions pratiques, notamment : (i) de systématiser la conformité des TPE/PME avec le respect des PDFT et les règles SST, particulièrement dans le secteur informel ; (ii) de s'assurer du transfert des connaissances, des processus et pratiques professionnelles et opérationnelles : (i) planification stratégique et opérationnelle, (ii) la formation des référents formateurs en Côte d'Ivoire (risques professionnels BTP/WISCON) et la formation des référents à la SST (Togo) ; (iii) de soutenir le changement d'approche des inspections de travail en matière de prévention et d'accompagnement des TPE/PME, y compris l'économie informelle ; (iii) de promouvoir l'ancrage et l'engagement institutionnel dans les pays cibles pour l'accroissement des ressources et moyens d'intervention des administrations du travail ; (iv) d'appuyer la modernisation de la gouvernance du travail engagée comme c'est le cas en Côte d'Ivoire, au Togo, et en Tunisie ; et (v) de poursuivre et consolider les valeurs du tripartisme et du dialogue social dans la conception et la mise en œuvre des projets en considérant les initiatives prises en Côte d'Ivoire au cours de la pandémie du COVID-19.

Destinataires	Niveau de priorité
BIT, Gouvernements & Bailleurs	Haute
Implication temporelle	Implications de ressources
Long terme	Haute

Leçons apprises et bonnes pratiques

Leçons apprises

Leçon apprise n°1 : L'accès aux droits, un changement de paradigme

Le projet GOUVERNANCE a initié un changement de paradigme en contribuant à rendre accessible les textes régissant le droit du travail – souvent source de conflits entre le gouvernement, les employeurs et les travailleurs-es des PME/TPE et de l'économie informelle.

Leçon apprise n°2 : Bien-fondé de l'approche et des outils développés par le projet

Le bien-fondé de l'approche intégrée du renforcement des capacités des acteurs, de suivi et d'accompagnement au niveau national est démontré en mettant l'accent sur la sensibilisation et le partage des connaissances, et met à la disposition des acteurs des outils et/ou pratiques leur permettant de mieux respecter les PDFT et les SST dans leurs activités professionnelles régulières.

Leçon apprise n°3 : Du contrôle à l'accompagnement des travailleurs-es et employeurs

Le passage de la culture du contrôle à l'accompagnement par les inspections du travail a constitué une bonne approche d'encadrement des relations du travail entre les travailleurs-es et les inspecteurs du travail, particulièrement des activités du secteur informel.

Leçon apprise n°4 : L'amorce du dialogue social

Face à l'inefficience des organes du dialogue social et leur faiblesse institutionnelle et organisationnelle, le projet GOUVERNANCE a amorcé une approche pertinente consistant à renforcer les organes de promotion du dialogue social entre les mandants tripartites.

Bonnes pratiques

Bonne pratique n°1 : L'appui à l'élaboration des plans stratégiques et opérationnels

S'il y a bien une bonne pratique à retenir, c'est bien celle de l'appui à l'élaboration des plans stratégiques et opérationnels des inspections du travail comme l'exprime ce témoignage : « *Le projet a permis d'outiller tous les chefs service et directeurs régionaux (27), des connaissances en matière de planification stratégique et opérationnelle. Ces connaissances leur ont permis de doter, pour une première fois, le système d'inspection du travail du Togo d'un plan stratégique nationale et des plans régionaux* ».

Bonne pratique n°2 : L'extension du champ d'intervention des inspections du travail aux TPE et au secteur de l'économie informelle

L'extension du champ d'intervention des inspections du travail aux TPE et au secteur de l'économie informelle est le début d'une transformation dans les relations entre les inspecteurs du travail et les travailleurs-es et employeurs du secteur informel comme l'atteste le témoignage suivant d'un partenaire social : « *Le projet gouvernance a été une véritable opportunité pour l'inspection du travail de Côte d'Ivoire "d'affronter" et de briser le mythe entre elle et les acteurs de l'économie informelle qui aujourd'hui domine le marché du travail* ».

ACRONYMES

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

INTRODUCTION

Réalisée entre début de novembre 2020 et fin décembre 2020, la présente mission d'évaluation finale indépendante concerne le projet GOUVERNANCE «*Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à sortir de l'économie informelle - GOUVERNANCE*» (2016-2020).

Conduite conformément à la politique du Bureau International du Travail (BIT) en matière d'évaluation des projets, cette évaluation a été confiée à l'équipe composée de M. Ahmed Bencheikh, expert international en évaluation du développement, chef d'équipe, et des consultants nationaux M. Charles FE DEKOURE (Abidjan, Côte d'Ivoire) et M. Paulin Masséti LOUKA (Lomé, Togo).

Le présent rapport final restitue les principaux constats, conclusions, recommandations et leçons apprises et bonnes pratiques de cette mission d'évaluation.

L'évaluateur principal a tenu une première réunion de travail avec la gestionnaire de l'évaluation (11 novembre 2020). Cette réunion avait pour objectifs de contextualiser la mission d'évaluation, de rappeler les attentes du BIT par rapport aux objectifs et à la portée de l'évaluation, de discuter du référentiel d'évaluation et des outils d'analyse, et de confirmer le plan de travail ainsi que le contenu et la forme des livrables.

Une deuxième réunion de travail avec la conseillère technique principale et le responsable du suivi/évaluation du projet GOUVERNANCE (16 novembre 2020) a servi à identifier la documentation nécessaire et disponible ainsi que l'identification de tous les acteurs et parties prenantes clés qui devront être consultés.

En raison de la pandémie du COVID-19, la mission d'évaluation a été réalisée à distance selon le contexte et les critères et approches décrits dans le guide interne de l'OIT : Implications de COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation³.

L'équipe d'évaluation tient à remercier la gestionnaire de l'évaluation, l'équipe du projet pour son appui à la mission d'évaluation, l'ensemble des partenaires du projet GOUVERNANCE pour leur disponibilité à répondre aux questions de l'évaluation et pour le partage des informations disponibles, ainsi que les bénéficiaires finaux (travailleurs et travailleuses de PME/TPE et du secteur informel) pour leur participation aux focus group.

³ https://www.ilo.org/eval/WCMS_744068/lang--en/index.htm

1. DESCRIPTION DU PROJET

1.1. Contexte et justification

Le projet «*Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à sortir de l'économie informelle - GOUVERNANCE*» financé par la France à hauteur de 3 200 000 € pour 36 mois à compter du 1^{er} septembre 2016 à décembre 2020, est basé au bureau de l'OIT à Abidjan et couvre directement cinq pays (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar, Togo et Tunisie). Pour maximiser son impact, le projet a concentré ses activités sur deux à trois secteurs par pays sélectionné et a identifié le BTP comme secteur commun aux cinq pays cibles. Les secteurs prioritaires ont été choisis dans chaque pays suite à une évaluation préliminaire et à des consultations avec les mandants tripartites nationaux.

Ce projet contribue directement à la réalisation de la cible 8.3 de l'agenda 2030 : «*Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire*».

Le projet a démarré officiellement en septembre 2016. En juillet 2017, un avenant entre le donateur et le BIT a été signé prévoyant une réaffectation de 500,000 Euros du projet GOUVERNANCE, au Fonds « Vision Zéro ».

1.2. Objectifs et résultats attendus du projet GOUVERNANCE

Le projet GOUVERNANCE a deux objectifs immédiats :

- Le renforcement de la conformité des lieux de travail avec les PDFT et les règles de la SST par l'inspection du travail, et
- la consolidation de l'engagement national visant à aider les très petites, petites et moyennes entreprises (TPE/PME), y compris quand elles interviennent dans l'économie informelle, à prévenir les risques professionnels, améliorer les conditions de travail et faire respecter les principes et droits fondamentaux du travail (PDFT).

1.3. Principaux bénéficiaires

Les bénéficiaires du projet sont l'ensemble des parties prenantes du projet GOUVERNANCE du Bureau Pays (Abidjan). Il s'agit des deux catégories suivantes :

- **Bénéficiaires finaux**
Les entrepreneurs hommes et femmes des TPE/PME sont des bénéficiaires finaux des différentes interventions du projet, en particulier dans les branches d'activités qui ont été définies comme étant prioritaires dans chaque pays. En particulier, les enfants travailleurs, les jeunes, les femmes et les travailleurs migrants.
- **Bénéficiaires directs**
Les administrations compétentes en matière d'inspection du travail et de respect des PDFT (administrations du travail, inspections du travail, tribunaux du travail, universités et institutions de formation telles que les ENA/ENAM, le CRADAT et ACLAE, sans exclure d'autres administrations en fonction des thèmes et actions retenus), les organisations d'employeurs et de travailleurs.

1.4. Stratégie d'implémentation du projet GOUVERNANCE

L'action du projet s'articule autour d'une double stratégie :

- d'une part, soutenir les inspections et administrations du travail (et autres institutions publiques nationales) afin de mieux assurer le respect des PDFT et SST ;
- d'autre part, sensibiliser et mobiliser les mandants tripartites (gouvernements, représentants des

employeurs et représentants des travailleurs) sur les questions de PDFT et SST, et ce pour leur permettre de mieux identifier et prévenir les risques professionnels et faciliter la mise en œuvre effective des PDFT dans les TPE/PME, y compris dans l'économie informelle.

Pour atteindre cet objectif, qui vise un engagement plus soutenu des mandants dans la promotion du respect des PDFT et des règles de la SST dans les TPE et PME y compris dans l'économie informelle, la stratégie consiste essentiellement à mener un plaidoyer efficace et mobiliser l'ensemble des partenaires dans le cadre de la mise en œuvre des plans stratégiques pluriannuels adoptés en vue de la mise en conformité des lieux de travail.

1.5. Logique d'intervention

Il s'agit d'aider les TPE/PME, y compris quand elles interviennent dans l'économie informelle, à prévenir les risques professionnels, améliorer les conditions de travail et faire respecter les principes et droits fondamentaux du travail. Ainsi, ce projet contribue directement à la réalisation de la cible 8.3 de l'agenda 2030 : *Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.*

Afin d'atteindre ce but, les activités du projet dans les TPE/PME dans les secteurs prioritaires identifiés dans les pays cibles sont articulées autour de deux axes stratégiques d'intervention :

- Renforcement de la conformité des lieux de travail à la législation nationale, notamment dans le cadre relatif aux règles de la santé et sécurité au travail et aux principes et droits fondamentaux par l'inspection du travail ;
- Sensibilisation et mobilisation des mandants pour le renforcement de la conformité des lieux de travail avec les PDFT et les règles de la SST.

2. CADRE GENERAL DE L'ÉVALUATION

2.1. But, objectif, champ et destinataires de l'évaluation

2.1.1. But de l'évaluation

Conformément aux directives du BIT applicables à la coopération multilatérale et bilatérale, le projet GOUVERNANCE doit faire l'objet d'une évaluation finale indépendante. Cette évaluation finale indépendante est gérée par le BIT/EVAL à la fin du projet par l'intermédiaire d'un responsable de l'évaluation certifié par le BIT, sous la supervision du responsable régional de l'OIT pour le suivi et l'évaluation en Afrique. Dans ce cadre, l'évaluation indépendante finale du projet GOUVERNANCE a pour but principal : « **la responsabilisation, l'apprentissage et le développement des connaissances** »⁴.

2.1.2. Objectif de l'évaluation

Selon les TDR, l'objectif de la mission d'évaluation est d'apprécier les résultats du projet GOUVERNANCE. Spécifiquement, cet objectif est décliné en sept tâches précises, à savoir⁵ :

- **Établir la pertinence de la conception du projet et de la stratégie de mise en œuvre** par rapport aux cadres de développement nationaux, à l'OIT, et aux Nations unies (c'est-à-dire les ODD/SDG et le PNUAD/UNDAF).
- **Donner une appréciation des progrès du Projet vers l'atteinte des objectifs et résultats fixés**, l'appréciation de la performance à la lumière des indicateurs de résultats et des produits, et aussi les résultats inattendus.
- **Donner une appréciation des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies**, des partenariats établis, des contraintes et opportunités y compris la prise en compte des questions de genre.
- **Examiner l'efficacité du processus de mise en œuvre du projet**, en comparant les résultats obtenus aux produits attendus, et en analysant la façon dont les ressources financières et humaines ont été utilisées.
- **Examiner l'impact direct et indirect du projet.**
- **Examiner les perspectives et la viabilité à long terme des résultats obtenus**, y compris l'appropriation des résultats du projet par les différents partenaires et la durabilité des acquis.
- **Mettre en évidence les leçons apprises et les bonnes pratiques et fournir des recommandations** pour les parties prenantes nationales, le Bureau de l'OIT, et le bailleur.

2.1.3. Champ de l'évaluation

Intervenant à la fin de la période de la mise en œuvre du projet GOUVERNANCE, l'évaluation indépendante finale concerne **la période du 1^{er} septembre 2016 au 31 octobre 2020**. En effet, l'évaluation à mi-parcours (septembre 2018) a recommandé la reformulation du projet GOUVERNANCE assortie d'une prolongation du délai d'exécution de 6 mois (recommandation n°1). D'autre part, le comité de pilotage a décidé, en 2019, de concentrer les activités du projet GOUVERNANCE sur deux pays : la Côte d'Ivoire et le Togo (pays de concentration) conformément au PRODOC révisé.

L'évaluation finale concerne tous les produits et résultats prévus par le projet, en référence au document de projet révisé suite à l'évaluation à mi-parcours (2018), de sorte à comparer la situation AVANT et APRES le projet.

2.1.4. Destinataires de l'évaluation

Les destinataires de l'évaluation sont composés de l'ensemble des parties prenantes du projet

⁴TDR, page 5.

⁵TDR, page 6.

GOUVERNANCE. En plus des bénéficiaires finaux (travailleurs et travailleuses dans les pays concernés par le projet, les principaux destinataires de cette évaluation sont comme suit :

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

2.2. Phases, étapes et livrables clés de la mission d'évaluation

Annexe 5 détaille le calendrier, les étapes et les livrables clés du déroulement de la mission. En résumé, la mission s'est déroulée en trois phases :

2.2.1. Phase de préparation et de démarrage de la mission d'évaluation – Phase I (du 11 au 23.11.2020)

L'évaluateur principal a tenu une première réunion de travail avec la gestionnaire de l'évaluation (11 novembre 2020). Cette réunion avait pour objectifs de contextualiser la mission d'évaluation, de rappeler les attentes du BIT par rapport aux objectifs et à la portée de l'évaluation, de discuter du référentiel d'évaluation et des outils d'analyse, et de confirmer le plan de travail ainsi que le contenu et la forme des livrables.

Une deuxième réunion de travail avec la conseillère technique principale et le responsable du suivi/évaluation du projet GOUVERNANCE (16 novembre 2020) a servi à identifier la documentation nécessaire et disponible ainsi que l'identification tous les acteurs et parties prenantes clés qui devront être consultées.

Une réunion de l'équipe d'évaluation a été organisée le 16 novembre 2020 afin de faire le point sur la documentation du projet GOUVERNANCE, préciser les tâches respectives des membres et les livrables attendus de la mission d'évaluation.

Au cours de cette phase de démarrage, la matrice d'évaluation, les différents outils et protocoles de collecte des données et le plan de travail ont été finalisés. En concertation avec la gestionnaire de l'évaluation et l'équipe du projet, les parties prenantes et autres instances ont été identifiées et que les sources de données disponibles ont été partagées. L'équipe a commencé par faire la revue documentaire préliminaire reposant sur les données disponibles et a commencé à préparer tous les aspects inhérents à la phase suivante de collecte et d'analyse de données (agenda des entretiens et des consultations). D'autre part, des entretiens préliminaires ont été organisés avec les points focaux des pays de concentration (Côte d'Ivoire et Togo).

Cette première phase de la mission d'évaluation a donné lieu à la production du rapport de démarrage qui a été livré à la gestionnaire de l'évaluation, le 23 novembre 2020.

2.2.2. Phase de collecte et d'analyse des données - Phase II (du 30.11.2020 au 14.12.2020)

Suite à la validation du rapport de démarrage par la gestionnaire de l'évaluation, le 30 novembre 2020, l'équipe d'évaluation a organisé les consultations avec les membres de l'équipe et les différentes parties prenantes du 4 au 16 décembre 2020. Les entretiens semi-structurés ont été menés à distance sur la base de protocoles d'entretien adaptés à chaque type de personnes ressources (gouvernement, équipe technique, BIT, bailleur, syndicats et employeurs). Trente personnes ressources ont été consultées. D'autre part, un focus group a été organisé au Togo, via la plateforme WhatsApp, avec 7 bénéficiaires finaux (3 femmes et 4 hommes) sur les

campagnes de sensibilisation aux Principes et Droits Fondamentaux du Travail (PDFT) et aux règles de sécurité et santé au travail (SST).

En concertation avec l'équipe du BIT, l'atelier de présentation des résultats préliminaires de l'évaluation a été programmé pour le 14 décembre 2020. Un aide-mémoire relatant les constats, les conclusions et les recommandations préliminaires de la mission d'évaluation a été partagé avec les participants à cet atelier de restitution.

Il est à noter qu'un deuxième d'entretien a été nécessaire, afin d'approfondir certains points avec la conseillère technique principale et le responsable du suivi/évaluation du projet GOUVERNANCE (16 décembre 2020).

3. METHODOLOGIE

3.1. Critères d'évaluation

L'évaluation s'est basée sur les nouveaux critères révisés du CAD/OCDE (décembre 2019), à savoir : la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, cohérence (interne et externe), l'impact et la viabilité/durabilité. La matrice de l'évaluation annexée au présent rapport fournit la définition de chaque critère d'évaluation, ainsi que les questions évaluatives qui s'y rattachent. Ces critères ont été, explicitement, renseignés.

D'autre part, les critères transversaux, à savoir l'égalité des sexes et la non-discrimination et le dialogue social, le tripartisme et les normes internationales du travail ont été pris en compte par la présente mission d'évaluation.

Chaque critère a été renseigné à partir des données disponibles du projet GOUVERNANCE complétées par les informations collectées par l'équipe d'évaluation. Sur cette base, il a été possible d'établir les constats et les conclusions par critère d'évaluation, d'identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques émergentes, et de faire les recommandations.

3.2. Questions d'évaluation

Les questions évaluatives ont guidé la démarche d'évaluation en délimitant chaque champ d'investigation pour s'assurer que la collecte de données porte, spécifiquement, sur les domaines de l'évaluation, tels qu'ils sont définis par les TDR.

Sur la base des critères d'évaluation, la mission d'évaluation s'est attachée à répondre aux questions évaluatives en distinguant la question principale et les sous-questions évaluatives pour chaque critère d'évaluation. Des indicateurs d'évaluation précis ont été renseignés en réponse aux questions évaluatives, tout en les attachant aux sources et méthodes de collecte et d'analyse des données.

Les questions d'évaluation ont également intégré l'effet de la situation COVID-19 dans le projet à travers des questions spécifiques dans l'efficacité et l'orientation des critères d'évaluation d'impact et de durabilité. Ces questions ont été formulées sur la base du « Protocole OIT / EVAL sur la collecte de preuves évaluatives sur les mesures de réponse de l'OIT au COVID-19 par le biais d'évaluations de projets et de programmes ».

Pertinence et alignement stratégique

Cette section vise à répondre à la question évaluative principale suivante :

- « ***Les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain ?*** ».

Dans cette optique, l'analyse de la pertinence du projet GOUVERNANCE s'appuiera sur les sous-questions évaluatives suivantes :

- *La conception générale du projet était-elle en adéquation avec les besoins des institutions et groupes cibles ?*
- *Les mandants se sont-ils appropriés les concepts et ont bien compris l'approche du projet ?*
- *Dans quelle mesure le Projet « Gouvernance » contribue-t-il à la réalisation des cibles de l'Agenda de l'OIT pour le Travail Décent en Afrique, des Objectifs de Développement Durable, des autres cadres de développement des gouvernements, des institutions partenaires et des groupes cibles ?*
- *La stratégie de mise en œuvre du Projet « Gouvernance » est-elle cohérente et basée sur une approche intégrée ?*

Validité de la conception du projet GOUVERNANCE

Cette section vise à répondre à la question évaluative principale suivante :

- **La conception générale du projet était-elle en adéquation avec les besoins des institutions et groupes cibles ?**

Dans cette optique, l'analyse de la validité de la conception du projet GOUVERNANCE s'appuiera sur les sous-questions évaluatives suivantes :

- *Y-a-t-il réellement une relation causale entre les produits et les résultats réalisés (objectifs immédiats), et entre ces derniers et l'objectif de développement du projet Gouvernance ?*
- *La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet? Sinon quels sont les risques et quels sont les moyens de mitigation en vue de favoriser l'atteinte des objectifs du projet que le projet n'avait pas identifié ?*
- *La conception du projet a-t-elle intégré une stratégie de durabilité ?*
- *Quel a été le degré d'implication et de consultation des mandants tripartites dans la phase de planification ?*
- *La planification du projet a-t-elle inclus un cadre utile de suivi et d'évaluation ?*

Cohérence interne et externe

Concernant la cohérence interne du projet, il s'agit de répondre à la question principale suivante :

- **Le dispositif de gestion et de gouvernance/coordination du projet ont-ils été adéquats ?**

L'analyse de la cohérence interne du projet GOUVERNANCE s'appuiera sur les sous-questions évaluatives suivantes :

- *Les points focaux-pays ont-ils été totalement efficaces dans leur rôle pour le projet ?*
- *Le projet reçoit-il suffisamment l'appui administratif, technique et - si nécessaire - le soutien politique des bureaux de l'OIT sur le terrain (Dakar, Alger, Antananarivo) et des unités techniques responsables au siège de l'OIT à Genève (LABADMINOSH, FUNDAMENTAL) ?*
- *Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, administratif et financier ?*

Concernant la cohérence externe du projet, il s'agit de répondre à la question principale suivante :

- **Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ?**

L'analyse de la cohérence externe du projet GOUVERNANCE s'appuiera, aussi, sur les sous-questions évaluatives suivantes :

- *Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?*
- *Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le projet et les partenaires institutionnels et sociaux ?*
- *Le projet travaille-t-il en collaboration avec d'autres programmes de l'OIT et d'autres donateurs dans le pays/région en vue d'accroître son efficacité et son impact ?*

Efficacité et performance du projet GOUVERNANCE

Dans cette section consacrée à l'efficacité et à la performance du projet GOUVERNANCE, la mission d'évaluation vise à répondre à la question principale suivante :

- **Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ?**

Dans cette optique, l'analyse de l'efficacité et la performance du projet GOUVERNANCE s'appuiera sur les sous-questions évaluatives suivantes :

- *Qu'est-ce qui peut être considéré comme domaines de succès au vu des interventions du projet ?*
- *Quels facteurs ont-ils contribué à ces succès ?*
- *Quelles ont été les contraintes et pourquoi, y compris retards dans la mise en œuvre des activités et produits ?*

- *Dans quelle mesure la coordination interne (équipe de projet) et externe (avec les mandants), le suivi-évaluation de la performance et la communication du projet Gouvernance ont-ils été assurés de façon efficace ?*

Efficiences financière et programmatique du projet GOUVERNANCE

Dans cette section consacrée à l'efficacité financière et programmatique, la mission d'évaluation vise à répondre à la question principale suivante :

- ***Dans quelle mesure les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles, etc.) ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus ?***

Dans cette optique, l'analyse de l'efficacité financière et programmatique du projet GOUVERNANCE s'appuiera sur les sous-questions évaluatives suivantes :

- *La qualité et la quantité des produits/outputs sont-elles proportionnelles aux ressources mobilisées ?*
- *D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ?*
- *Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?*

Dimensions transversales

Dans cette section relative aux dimensions transversales, la mission d'évaluation essaie de répondre à la question principale suivante :

- ***Comment la question de genre et la non-discrimination a-t-elle été prise en compte dans le document du projet et dans sa mise en œuvre ?***

D'autre part, l'analyse des dimensions transversales consiste à s'appuyer sur les sous-questions suivantes :

- *Quels autres groupes vulnérables ont été considérés ?*
- *Les informations collectées et les données exploitées sont-elles sensibles au genre et désagrégées par sexe ?*
- *Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et non-discrimination ?*
- *Quel est le niveau d'implication des femmes dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ?*
- *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 ?*

Durabilité et progrès vers l'impact

Cette section cherche à répondre à la question évaluative principale suivante :

- ***Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet Gouvernance a-t-il induit ?***

Dans cette optique, l'analyse de la durabilité et de l'impact du projet GOUVERNANCE s'appuiera sur les sous-questions évaluatives suivantes :

- *Quel est le potentiel de durabilité des acquis du projet ?*
- *Le projet a-t-il développé des outils qui s'inscrivent dans la durée et susceptibles de renforcer ses acquis de façon continue et durable ?*
- *Est-ce que les partenaires du Projet Gouvernance ont développé la capacité de poursuivre et répliquer les objectifs du Projet ?*
- *Dans quelle mesure les gouvernements et partenaires sociaux dans les pays cibles, se sont appropriés les résultats du Projet Gouvernance ?*
- *Combien d'institutions bénéficient de la mise en œuvre du projet sont susceptibles d'assurer la continuité ? Sont-elles les institutions clés ?*

3.3. Méthodes d'évaluation et instruments de collecte de données

Cette section présente les méthodes et outils de collecte et d'analyse de données, qui ont été développés pour

mener la présente évaluation.

3.3.1. Méthodes d'évaluation

L'évaluation a appliqué une approche d'investigation **qualitative et quantitative** mobilisant une série de méthodes d'outils de collecte et d'analyse de données adaptées au type d'information recherché, ainsi qu'aux différentes parties prenantes ayant participé à la conception, la planification, le financement, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet GOUVERNANCE durant la période de référence du projet GOUVERNANCE.

A cette fin, l'évaluation a été conduite selon deux perspectives pratiques. D'une part, mesurer et analyser de manière précise les résultats du projet GOUVERNANCE et dégager la valeur ajoutée de ses réalisations tout en identifiant les facteurs relatifs au projet au contexte ayant contribué ou entravé l'atteinte des résultats escomptés. D'autre part, tirer les leçons apprises et les bonnes pratiques émergentes de l'expérience du projet GOUVERNANCE et proposer des recommandations stratégiques et pratiques aux principaux destinataires de l'évaluation.

Limitations de la méthodologie `à cause de la situation COVID 19

En raison de la pandémie du COVID-19, la mission d'évaluation a été réalisée à distance selon le contexte et les critères et approches décrits dans le guide interne de l'OIT : Implications de COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation.

D'une part, la conduite des entretiens à distance par l'évaluateur principal n'ont pas posé de problèmes spécifiques à l'exception de deux personnes qui n'ont pas répondu à la demande d'entretien.

D'autre part, les principales contraintes spécifiques liées à la collecte des données en situation de crise sanitaire en Côte d'Ivoire et au Togo sont :

- (i) L'indisponibilité de certaines personnes ressources à cause des départs à la retraite ou décès. D'autres entretiens de substitution ont été organisés avec des personnes ressources du même groupe (gouvernement, syndicats et patronat).
- (ii) La difficulté de mobiliser des travailleurs-es pour participer au focus group à Abidjan par crainte du COVID-19. Face à cette limitation, il a été décidé d'organiser un entretien collectif avec un groupe restreint de travailleurs-es.
- (iii) Les problèmes de connexion internet entravant les entretiens à distance avec certains interlocuteurs consultés. Dans le cas de mauvaise communication, les entretiens ont été repris ultérieurement et les questions subsistantes posées par mail.

3.3.2. Instruments de collecte des données

Revue documentaire

Suite à la validation du démarrage, la revue documentaire des données disponibles du projet GOUVERNANCE et autres documents de référence de l'OIT ont été organisés comme suit : (i) les données de base relatives au projet (titre du projet, bénéficiaires/cibles, couverture géographique, processus antérieur au projet, unité technique, bureau administratif du BIT, bailleur, budget, partenaire externe, etc.), (ii) les objectifs et composantes du projet avec les modifications en cours de la mise en œuvre, (iii) le point sur les principaux produits du projet, et (iv) l'analyse des données par critère d'évaluation et questions évaluatives.

Consultations des parties prenantes

Des consultations ont été conduites à l'aide de protocoles d'entretien semi-structuré comportant des questions communes à l'ensemble des informateurs clés sur le projet et des questions spécifiques relatives à chaque catégorie d'interlocuteur (équipe du BIT, gouvernement, organisations des employeurs et des syndicats, bailleur). Un groupe de discussion thématique (focus group) a été organisé à Lomé (Togo) avec un

groupe de sept des travailleurs-es des PME/TPE et du secteur informel dont trois femmes.

Analyse budgétaire

Le budget (initial et révisé) a fait l'objet d'une analyse d'allocation des ressources financières du projet GOUVERNANCE, ainsi que leur utilisation stratégique.

Atelier de restitution

Au terme de la mission de collecte des données par l'équipe d'évaluation, l'atelier de restitution a été organisé, le 14 décembre 2020. Ainsi, les constats et les conclusions, les leçons apprises et les bonnes pratiques émergentes, et les recommandations ont été présentés et discutés avec différentes parties prenantes du projet GOUVERNANCE. Cet atelier a aussi donné lieu au partage d'autres données et informations par la Conseillère technique principale et le responsable de suivi et évaluation du projet.

3.4. Sources d'information et données utilisées

Les principales sources d'information de la mission d'évaluation sont : (i) les données documentaires et financières du projet : PRODOC initial et révisé, plan de mise en œuvre, budget, rapports de la mise en œuvre, évaluation à mi-parcours, revues annuelles, différents rapports (avancement, missions, ateliers de formation) et la documentation technique produite par le projet (stratégies de communication, évaluations rapides, diagnostics approfondis, etc.), (ii) les protocoles d'entretiens avec les différentes parties prenantes (individuels ou groupes de discussion), et (iii) l'atelier de restitution des résultats de l'évaluation : cadre de présentation des constats, des conclusions et recommandations préliminaires de l'évaluation.

Les données collectées au cours de la mission d'évaluation ont fait l'objet de quatre types d'analyse : (i) une analyse descriptive consistant à examiner le projet et le contexte de sa mise en œuvre, les principales parties prenantes, les activités déployées, etc., (ii) une analyse du contenu des thèmes et questions émergentes sur la base des critères d'évaluation et des questions évaluatives, (iii) une analyse quantitative afin d'approfondir les données chiffrées, de nature financière et de gestion, et (iv) une analyse du progrès vers l'impact en examinant les facteurs du projet et du contexte favorisant ou entravant le progrès vers l'impact.

L'intégration et l'analyse des données ont été réalisées selon l'approche de la triangulation, c'est à dire le croisement des données provenant de différentes sources au sujet d'une même variable (question d'évaluation ou indicateur). Cette approche a permis de prendre en compte les différentes perspectives en jeu et un haut degré de validité des conclusions de l'évaluation.

3.5. Justification des parties prenantes

La gestionnaire de l'évaluation, ainsi que l'équipe du projet, ont participé à l'identification des personnes ressources qualifiées pour participer aux consultations avec l'équipe d'évaluation (entretiens et atelier de restitution).

La sélection des parties prenantes a été justifiée par le fait qu'elles ont été des bénéficiaires finaux, particulièrement les travailleurs-es des PME/TPE et du secteur informel ou des bénéficiaires directs (différents interlocuteurs des administrations du travail, les organisations des employeurs et des syndicats). D'autre part, d'autres parties prenantes ont été associés à la mise en œuvre, à l'appui ou à l'accompagnement du projet GOUVERNANCE (cf. supra : Destinataires de l'évaluation).

Pour chaque partie prenante, l'équipe a conçu un protocole d'entretien spécifique (cf. Annexes : Protocole d'entretiens individuels ou en groupe).

3.6. Limites et biais potentiels

Le présent travail a fait face à certaines limites gérées dans la mesure du possible au cours de la conduite de

l'évaluation :

- la planification des entrevues nécessitait le temps et la patience, en raison des agendas chargés des différentes parties prenantes ;
- l'indisponibilité de certains informateurs clés, malgré leur relance ;
- le manque d'informations suffisantes, notamment en ce qui concerne le taux de réalisation des activités, le genre, tripartisme, etc. ;
- la contrainte au travail à distance en raison du COVID-19 ;
- l'effectivité de plusieurs livrables du projet (produits relatifs aux comités de compagnes pour la sensibilisation aux PDFT et SST, à l'élimination du travail des enfants, etc.).

Néanmoins, l'équipe d'évaluation a collecté des données supplémentaires avec la fin de réduire ces limitations. Cela a contribué à la création d'un ensemble de données fiables sur le projet. Par exemple, l'alignement stratégique des objectifs du projet GOUVERNANCE a fait l'objet de la collecte et l'analyse des documents des stratégies et plan nationaux de développement des cinq pays cibles.

3.7. Normes, standards et garanties éthiques

Concernant les normes, standards et les garanties éthiques, la mission d'évaluation a été conduite selon le code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations unies et les lignes directrices de la politique d'évaluation de l'OIT⁶. Sur le plan pratique, la réalisation de cette mission a été administrée selon le protocole suivant : (i) la présentation de l'objet de l'évaluation et de l'intérêt à participer à la mission d'évaluation ; (ii) la liberté d'accepter ou de refuser la participation aux entretiens et aux focus group ; (iii) la protection des informations fournies par parties prenantes consultées ; (ii) l'utilisation anonyme des données collectées ; et (iv) la responsabilité de l'évaluateur principal à conserver, en toute sécurité, les données collectées au cours de la mission d'évaluation.

D'autre part, les préconisations du BIT concernant, en particulier, le travail décent, la lutte contre la pauvreté, la promotion de l'égalité des sexes, le tripartisme et le dialogue social ont été pris en compte et renseignés.

⁶http://www.ilo.ch/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_571339.pdf

4. RESULTATS PAR CRITERES D'EVALUATION

4.1. Analyse de la pertinence et de la validité du projet GOUVERNANCE

4.1.1. Pertinence du projet GOUVERNANCE

L'analyse de la pertinence vise à apprécier si les objectifs de projet GOUVERNANCE répondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires finaux et directs, des pays et des partenaires/institutions, et continuent de le faire après l'évaluation à mi-parcours (2018)⁷. Dans ce cadre aussi, il s'agit d'analyser l'adaptation du projet GOUVERNANCE aux changements de contexte de sa mise en œuvre⁸.

Pertinence de l'alignement stratégique du projet GOUVERNANCE sur les priorités nationales des pays et des partenaires /institutions concernés

4.1.1.1.. Alignement des objectifs du projet GOUVERNANCE sur les priorités stratégiques des pays concernés

Constat 1 : Les objectifs du projet GOUVERNANCE sont, globalement, alignés sur les priorités stratégiques des pays concernés (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar, Togo et Tunisie), en matière d'exigences de santé et sécurité au travail (SST) et des principes et droits fondamentaux au travail (PFDT).

Le projet GOUVERNANCE s'aligne sur les principaux cadres stratégiques de développement économique et social des pays à travers ses deux objectifs immédiats. Et, sa valeur ajoutée est, précisément, de contribuer au « *renforcement de l'État de droit et du potentiel de croissance par une gouvernance inclusive du travail en référence aux PDFT* »⁹.

L'alignement stratégique des objectifs du projet GOUVERNANCE sur priorités nationales se réfère aux documents de politiques de développement des pays concernés, notamment :

- la Stratégies nationale de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE, 2013-2017) et le Plan nation de développement (2018-2020)¹⁰ pour le Togo ;
- le Programme national de développement (PND, 2016-2020) pour la Côte d'Ivoire ;
- le Programme national de développement (PND, 2015-2020) pour Madagascar.

Le tableau ci-après tente d'établir les liens entre les priorités nationales et les objectifs du projet GOUVERNANCE.

⁷Bureau international du Travail (BIT) Évaluation. *Évaluation à mi-parcours indépendante* du projet Gouvernance – Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique, 2018.

⁸Cf. la définition révisée du critère PERTINENCE in Comité d'Aide au Développement / Organisation de la Coopération et de Développement Économiques (OCDE). *Critères d'évaluation : définitions adaptées et principes d'utilisation*, 11 décembre 2019.

⁹PRODOC, page 21.

¹⁰ Le PND 2018-2022 tire ses fondements des défis dégagés dans le diagnostic, de la revue de la SCAPE, du Projet de société du Chef de l'Etat duquel découle la Déclaration de politique générale du gouvernement, de l'Agenda 2030 de développement durable, de la Vision 2020 de la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest et de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine. Il a pour objectif global de transformer structurellement l'économie, pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents et induisant l'amélioration du bien-être social.

Tableau 1 : Liens entre les priorités nationales de développement et le projet GOUVERNANCE

Pays	Références	Énoncés
Burkina Faso	Plan national de développement économique et social (PNDES) 2016-2020	Promouvoir l' emploi décent et la protection sociale pour tous , particulièrement pour les jeunes et les femmes (Objectif Stratégique 2.4)
Côte d'Ivoire	Plan nation de développement (2016-2020)	Les femmes et les hommes (y compris les jeunes et les personnes handicapées) ont accès à un emploi productif, décent et durable (Impact 2).
Togo	Plan nation de développement (2018-2020)	Transformer structurellement l'économie, pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents et induisant l'amélioration du bien-être social (Objectif global). Les populations, en particulier les jeunes et les femmes, ont accès à un emploi productif, décent et durable (Effet attendu 3).
	Stratégies nationales de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE, 2013-2017)	Développement du capital humain, de la protection sociale et de l'emploi (Axe 3) ; Renforcement de la gouvernance (Axe 4).
Madagascar	Plan nation de développement (2015-2019)	Création d'emplois décents et formalisation de l'informel . Réduction de la fragilité et des inégalités. Réduction de la pauvreté.
Tunisie	Contrat social, un exemple innovant du PPTD pour la Tunisie (2017-2022)	Vers un modèle des relations professionnelles et du travail décent (Priorité 3)

Source : Plans nationaux de développement des cinq pays.

En la convergence des objectifs immédiats du projet GOUVERNANCE avec des priorités stratégiques de développement des cinq pays cibles consiste à promouvoir : (i) la réduction du déficit de travail décent, (ii) le respect de la sécurité aux travailleurs des PDFT, (iii) la résorption des discriminations, et (iv) l'abolition des pires formes de travail des enfants, (v) la réforme des professionnelles et des conditions du travail décent, et (vi) la promotion l'emploi décent et la protection sociale pour tous.

4.1.1. Pertinence par rapport aux Objectifs de Développement Durable (ODD) et PNUAD/UNDAF

Constat 2 : Les objectifs immédiats et de développement du projet GOUVERNANCE s'accordent, logiquement, avec (1) l'Objectif de Développement Durable (ODD n° 8 – Travail Décent et Croissance Économique), dans la mesure où le projet vise la défense des droits des travailleurs, la promotion de la sécurité sur le lieu de travail et la protection de tous les travailleurs et (2) le Plan des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (PNUAD/UNDAF) des pays cibles.

D'une part, le projet GOUVERNANCE s'inscrit, objectivement, dans les priorités de l'ODD 8 (Travail Décent et Croissance Économique), à savoir : (i) le plein emploi productif et un travail décent, (ii) les différences de rémunération entre les hommes et les femmes, (iii) le chômage des jeunes, (iv) l'élimination de toutes les formes de travail des enfants, (v) le passage du secteur informel dans le secteur

structuré, (vi) l'entreprenariat et les micro, petites et moyennes entreprises, (vi) la protection des droits du travail et l'instauration de lieux de travail sûrs, et (vii) les travailleurs migrants.

Le tableau ci-après démontre que les objectifs immédiats et de développement du projet GOUVERNANCE s'accordent avec plusieurs cibles de l'ODD n° 8, particulièrement les cibles 8.3., 8.5, 8.7, et 8.8. En effet, ces cibles portent sur les thèmes convergents avec le projet GOUVERNANCE suivants :

- **la promotion des petites et moyennes entreprises et l'intégration de l'informel** (cible 8.3),
- le travail décent (cible 8.5),
- l'interdiction et élimination des pires formes de travail des enfants,
- **la défense des droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants** (cible 8.8.).

Tableau 2 : Liens du projet GOUVERNANCE avec les cibles de l'ODD 8

Objectifs du programme GOUVERNANCE	Objectif de Développement Durable n°8
<p>Objectif de développement <i>Les principes et les droits fondamentaux des travailleurs ainsi que leur droit à la santé et sécurité au travail sont mieux respectés et mis en œuvre dans les TPE/PME, y compris dans l'économie informelle, en Afrique francophone.</i></p>	<p>8.3 Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers.</p>
<p>Objectif immédiat 1 <i>La mobilisation des institutions publiques dans les secteurs et pays sélectionnés d'Afrique francophone, y compris dans l'économie informelle, pour renforcer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST est accrue.</i></p>	<p>8.5 D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale.</p> <p>8.7 Prendre des mesures immédiates et efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains, interdire et éliminer les pires formes de travail des enfants, y compris le recrutement et l'utilisation d'enfants soldats et, d'ici à 2025, mettre fin au travail des enfants sous toutes ses formes.</p>
<p>Objectif immédiat 2 <i>L'engagement des mandants tripartites dans le renforcement de la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de la SST dans les pays et secteurs sélectionnés d'Afrique francophone, y compris dans l'économie informelle, est consolidé.</i></p>	<p>8.8 Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.</p>

Source : PRODOC révisé, 2019.

D'autre part, les objectifs du projet GOUVERNANCE a des liens avec les PNUAD/UNDAF des différents pays cibles. Ces objectifs s'accordent avec certains effets et les effets et produits des différents produits des PNUAD de ces pays.

Tableau 3 : Liens du projet GOUVERNANCE avec les PNUAD

Pays	Effets	Produits
Burkina Faso ¹¹	Effet 3 La gouvernance politique, administrative et économique est rendue plus efficace et plus respectueuse des droits humains et de l'égalité de genre.	
Côte d'Ivoire ¹²	Effet 2	Produit 2.1

¹¹<https://onubf.org/onu/undaf/>

¹²<file:///Users/khadijahssaine/Downloads/cadre-programmatique-nations-unies-cote-d-ivoire-2017-20-04-MAI-2016-1.pdf>

	D'ici 2020, les populations les plus vulnérables bénéficient de façon équitable de services sociaux de base et d'une protection sociale de qualité.	Les populations en particulier les femmes et les jeunes ont accès à des services de prévention et de protection contre la violence et de protection social.
Madagascar ¹³	Effet 1 Les populations vulnérables, dans les zones d'intervention, accèdent aux opportunités de revenus et d'emplois, améliorent leurs capacités de résilience, et contribuent à une croissance inclusive et équitable pour un développement durable.	
Togo ¹⁴	Effet 3 A l'horizon 2018, les capacités des institutions et acteurs à l'échelle nationale et locale sont améliorées pour la réduction des inégalités, la modernisation de l'Etat, la consolidation de la paix, de la démocratie et la promotion des droits de l'homme.	Produit 3.4. Les capacités de l'administration publique sont renforcées en vue de la modernisation de l'Etat
Tunisie ¹⁵	Axe 1 - Effet 1 Les institutions civiles, politiques et administratives sont pleinement opérationnelles, dans le respect des principes universels des droits de l'Homme, de démocratie et d'égalité de genre. Axe 2 - Effet 1 L'Etat a mis en œuvre un nouveau modèle de développement économique et social, équitable, inclusif, durable et résilient générateur de richesses et d'emplois. Axe 3 - Effet 3 Les groupes vulnérables ayant des besoins spécifiques jouissent d'une protection sociale et juridique conforme aux engagements pris par la Tunisie dans le cadre des conventions et traités internationaux des droits de l'homme et l'égalité de genre.	

Source : PRODOC révisé, 2019.

4.1.1.2. Pertinence en rapport avec les différents programmes du BIT

Constat 3 : La pertinence du projet GOUVERNANCE est confirmée au regard de la mission et les objectifs stratégiques poursuivis par le BIT, à savoir renforcer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST dans l'Afrique francophone.

Le projet GOUVERNANCE s'inscrit dans un cadre stratégique d'appui à l'Afrique francophone en adoptant les produits, approches et outils conçus et développés par le BIT dans le monde, notamment : (i) le Programme Pays de promotion du Travail Décent (PPTD), (ii) le Programme et Budget biennal (P&B), et (iii) le Country Programme Outcomes (CPOs).

D'abord, **concernant le Programme Pays de promotion du Travail Décent (PPTD)**, ce programme a évolué durant la période 2010 et 2020 dans les différents pays cibles dont les objectifs sont : (i) la création

¹³https://madagascar.un.org/sites/default/files/2019-11/UNDAF_2015-2019-web.pdf

¹⁴https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/unpd_ws_201509_undaf_togo-1.pdf

¹⁵https://www.onu-tn.org/7/LE_PLAN_CADRE_DAIDE_AU_DEVELOPPEMENT_UNDAF_20152019

d'opportunités pour les travailleurs et travailleuses pour sécuriser l'emploi et des revenus décents, (ii) Garantir la couverture d'une protection sociale pour tous, (iii) le renforcement du tripartisme et du dialogue social, et (iv) la promotion et l'application des principes et droits fondamentaux du travail et des normes internationales stipulées dans les Conventions et les Recommandations de l'OIT¹⁶.

Cadre de référence à travers lequel le BIT apporte son appui à ses mandants (gouvernements, organisations d'employeurs et de travailleurs), les pays ciblés se sont dotés de PPTD à partir de 2010, successivement : le Togo (2010-2015 et 2019-2022), le Burkina Faso (2012-2015 et 2020-2022), Madagascar (2015-2019), la Tunisie (2017-2022), la Côte d'Ivoire (2017-2022).

1. Le tableau ci-après résume les principales priorités et réalisations des PPTD des pays cibles en adéquation avec les objectifs du projet GOUVERNANCE. Ce tableau démontre l'adéquation des produits du projet GOUVERNANCE avec les priorités nationales de PPTD des pays concernés, à savoir : la promotion de l'emploi décent, le renforcement de la protection sociale, et la promotion des normes de travail et leur application par des institutions publiques possédant les capacités pour le faire

Tableau 4 : Priorités des PPTD et leurs liens avec les produits du GOUVERNANCE

Pays	Années	Priorités nationales	Réalisations en lien avec le projet GOUVERNANCE
Togo	2019-2022	<p>Priorité 1 : <i>Promotion de l'emploi décent pour les jeunes, les femmes et les personnes handicapées</i></p> <p>Priorité 2 : <i>Renforcement et extension de la protection sociale</i></p> <p>Priorité 3 : <i>Promotion des normes du travail par le dialogue social</i></p>	<p>Produit 1.1 : Les secteurs et thématiques prioritaires d'intervention sont intégrés dans les plans pluriannuels stratégiques d'inspection</p> <p>Produit 1.2 : Les capacités des institutions publiques sont renforcées pour assurer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST dans les secteurs identifiés</p>
Burkina Faso	2020-2022	<p>Priorité 1 : <i>Promotion d'emplois productifs et décents pour les jeunes et les femmes y compris les personnes handicapées en milieu urbain et rural</i></p> <p>Priorité 2 : <i>Renforcement et extension de la protection sociale</i></p> <p>Priorité 3 : <i>Application des normes nationales et internationales du travail par le dialogue social</i></p>	<p>Produit 2.1 : Des outils de communication appropriés sont développés et utilisés en vue d'une meilleure compréhension et visibilité des questions relatives aux PDFT et à la prévention des risques professionnels, dans les secteurs d'intervention sélectionnés, au moins dans les deux pays de concentration (Côte d'Ivoire et Togo).</p>
Madagascar	2015-2019	<p>Priorité 1 : <i>Favoriser l'accès des groupes vulnérables à l'emploi par le renforcement de leur employabilité et par la dynamisation des secteurs générateurs d'emploi</i></p> <p>Priorité 2 : <i>Améliorer la productivité du travail par la promotion du dialogue social, les principes et droits fondamentaux au travail et la protection sociale</i></p>	<p>Produit 2.2 : Des actions concrètes visant la réalisation de droits fondamentaux dans les TPE/PME des secteurs identifiés sont menées, en collaboration avec les administrations, les partenaires sociaux et les organisations de la société civile au moins dans les deux pays de concentration (Côte d'Ivoire et Togo)</p>
Tunisie	2017-2022	<p>Priorité 1 : <i>Croissance économique et développement régional, une croissance globale, durable, équilibrée et juste entre les régions</i></p> <p>Priorité 2 : <i>Emploi et formation professionnelle</i></p> <p>Priorité 3 : <i>Vers un nouveau modèle de relations professionnelles et de travail décent</i></p> <p>Priorité 4 : <i>Une réforme globale de la protection sociale en Tunisie</i></p> <p>Priorité 5 : <i>Institutionnalisation du dialogue social</i></p>	<p>Produit 2.3 : Les bonnes pratiques résultant de la mise en œuvre du projet en matière de promotion des PDFT et de la SST dans les secteurs sélectionnés sont partagées et/ou capitalisées</p>

¹⁶ Cf. https://www.ilo.org/actrav/projects/WCMS_169134/lang--fr/index.htm

Côte d'Ivoire	2017-2022	<p>Priorité 1 : <i>Accroissement des opportunités d'emploi productif, décent et durable pour les jeunes, les femmes et les personnes en situation de handicap</i></p> <p>Priorité 2 : <i>Renforcement de la protection des travailleurs et travailleuses</i></p>	
---------------	-----------	--	--

Source : PRODOC révisé, 2019.

Ensuite, **concernant le Programme et Budget biennal (P&B)**, comme démontré au tableau ci-après, la mission d'évaluation a actualisé l'information relative au résultat 7, et a constaté l'adéquation confirmée entre le résultat 7 relatif à la protection et la sécurité au travail avec les produits et des activités spécifiques du projet GOUVERNANCE.

Edition	Résultat 7	Lien avec le projet GOUVERNANCE
P&B, 2020-2021	Une protection adéquate et efficace pour tous au travail	Adéquation confirmé du résultat avec les produits et plusieurs activités spécifiques du projet GOUVERNANCE.
P&B, 2018-2019	Promouvoir la sécurité au travail et la conformité des lieux de travail, y compris dans les chaînes d'approvisionnement mondiales	
P&B, 2016-2017	Promouvoir la conformité des lieux de travail par le biais de l'inspection du travail	

Source : Adapté PRODOC, 2019.

Enfin, **concernant les résultats de programme pays / Country Programme Outcomes (CPOs)**,

Pour les pays cibles du programme GOUVERNANCE, les résultats du programme pays concernent :

- **Pour le Burkina Faso**, les résultats du CPO sont comme suit : (i) les mandants tripartites élaborent et mettent en œuvre des politiques et des stratégies de SSTE dans les économies formelle et informelle (BFA128), (ii) le gouvernement en concertation avec les partenaires sociaux adopte des mesures visant à éliminer le travail des enfants en ciblant les pires formes (BFA901), (iii) le Ministère du travail, en collaboration avec les partenaires sociaux, prend des mesures pour améliorer la conformité des lieux de travail, y compris dans les secteurs de l'économie informelle (BFA904).
- **Pour le Togo**, les résultats du CPO concernent : (i) les administrations du travail appliquent une législation du travail actualisée et fournissent des services efficaces pour le Togo (TGO902), (ii) Les capacités des mandants et acteurs clefs sont renforcées en matière de SSTE (TOG127), et (iii) des stratégies, programmes et plans d'action visant à éliminer le travail des enfants en ciblant les pires formes sont élaborés et mis en œuvre (TGO103).
- **Pour la Côte d'Ivoire**, les résultats du CPO sont : (i) la conformité des lieux du travail prenant en compte le respect des Principes et Droits Fondamentaux au Travail (PDFT) et la lutte contre le VIH/SIDA, renforcée, particulièrement dans les TPE/PME (CIV104) et (ii) les mandants tripartites disposent de capacités renforcées pour mettre en œuvre un plan national d'action de lutte contre le travail et la traite des enfants CIV901).
- **Pour la Tunisie**, il s'agit : (i) du renforcement des capacités du Ministère en charge du Travail en matière d'administration et d'inspection du travail pour la Tunisie (TUN901) et (ii) une politique nationale de lutte contre le travail des enfants est développée et mise en œuvre par les mandants tripartites (TUN130).
- **Pour Madagascar**, les résultats du CPO concernent : (i) l'implication des mandants tripartites dans le renforcement du dialogue social et du système de représentativité connaît un progrès sensible (MDG202) et l'appropriation par les mandants tripartites de la lutte contre le travail des enfants est plus visible (MDG205).

En résumé, ces résultats convergent avec les objectifs immédiats, les produits et les activités du projet GOUVERNANCE.

4.1.1.3. Pertinence au regard du bailleur (France)

Constat 4 : Le projet GOUVERNANCE s'inscrit dans un processus d'appui du Gouvernement français au BIT à long terme en vue de l'application des principes et droits fondamentaux au travail (PDFT) et les règles de santé et sécurité (SST) en Afrique francophone. Néanmoins, il convient de noter que la visibilité du bailleur a été limitée à la mention "financé par le gouvernement français".

Financé par le Gouvernement français (Ministère du Travail – Ministère des Solidarités et de la Santé Délégation aux affaires européennes et internationales / DAEI), le projet GOUVERNANCE est une collaboration pertinente et durable avec le BIT relative aux principes et les droits fondamentaux du travail qui nécessite beaucoup de temps pour la mise en place de véritables réformes en Afrique francophone.

La visibilité du bailleur (Gouvernement de France) a été assurée grâce à l'ajout de la mention "financé par le gouvernement". Cependant, il convient de noter que sur treize livrables importants du projet GOUVERNANCE, le logo "République de France" a été apposé sur la page de garde de deux documents.

D'autre part, le seul bilan institutionnel du Togo sur le projet GOUVERNANCE ne mentionne pas le bailleur (Rapport consolidé sur le bilan des Inspections du Travail dans le secteur du commerce, décembre 2020).

Pertinence par rapport aux droits des bénéficiaires finaux, en tant que de « *détenteurs de droits* » et des bénéficiaires directs, en tant que de « *détenteurs d'obligation* ».

Selon le projet GOUVERNANCE¹⁷,

- (i) Les **bénéficiaires finaux** sont : « *L'ensemble des travailleurs, hommes et femmes, des TPE/PME, y compris dans l'économie informelle dans les pays sélectionnés, en particulier dans les branches d'activités qui auront été définies comme étant prioritaires dans chacun d'entre eux. Les situations et besoins des travailleurs se trouvant dans des conditions de vulnérabilité (exemples : les enfants travailleurs, les jeunes, les femmes, les travailleurs migrants et les travailleurs vivant avec un handicap ou le VIH sida) seront pris en compte de façon spécifique dans le cadre des stratégies développées au niveau national. Les entrepreneurs hommes et femmes des TPE/PME seront également des bénéficiaires finaux des différentes interventions du projet* ».
- (ii) Les **bénéficiaires directs/institutionnels et sociaux** sont : « *Les administrations compétentes en matière d'inspection du travail et de respect des PDFT (administrations du travail, inspections du travail, tribunaux du travail, universités et institutions de formation telles que les ENA/ENAM, le CRADAT et ACLAE, sans exclure d'autres administrations en fonction des thèmes et actions retenus), les organisations d'employeurs et de travailleurs* ».

Encadré 1

Coopération entre la France et le BIT

Le partenariat France-Bit, initié dès 1995 pour l'appui à la lutte contre le travail des enfants (...). L'accord de 2006 prolonge les initiatives précédemment mises en œuvre en appuyant 3 axes d'interventions, qui se combinent en faveur du développement du travail décent dans les pays :

- La dimension sociale de la mondialisation avec le soutien de travaux de recherches ou de formations et l'organisation de séminaires de réflexion de haut niveau (...).
- Le renforcement de la démocratie sociale avec le soutien à la promotion et à la mise en œuvre des Principes et Droits fondamentaux au travail – PAMODEC – et des conventions internationales de la lutte contre le travail des enfants – IPEC – ; le soutien à des initiatives visant à dynamiser et moderniser les administrations du travail – ADMITRA –, le soutien au développement de programmes de travail décent (...).
- La lutte contre la pauvreté et les inégalités par la promotion de l'emploi et l'extension de la sécurité sociale avec notamment un soutien à la mise en œuvre des conclusions du Sommet de Ouagadougou de 2004 (...).

Source : Coopération France-BIT, pour une mondialisation plus juste, 2009.

¹⁷Source : PRODOC révisé 2019, page 6.

4.1.1.4. Concernant les bénéficiaires finaux, détenteurs de droits

Constat 5 : La pertinence pour les bénéficiaires finaux, en tant que détenteurs de droits, est justifiée en référence aux engagements internationaux en matière de droits et de sécurité des travailleurs et des employeurs des TPE/PME, particulièrement en terme de respect des principes et droits fondamentaux (PDFT) et des règles de sécurité et santé (SST). Si les campagnes de sensibilisation ont contribué à faire prendre conscience aux travailleurs-es de leurs droits, la contribution à des changements réels et pratiques reste à confirmer.

D'une part, **concernant les travailleurs et travailleuses et les employeurs des TPE/PME**

Le projet GOUVERNANCE, par ses objectifs, produits et activités, est une réponse opportune à la cible 8.3 de l'Agenda 2030 : « *Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire* ».

Selon les personnes ressources consultées, la principale cause du non-respect des normes en matière de PDFT et de SST dans les pays ciblés du projet est double :

- d'une part, l'ignorance de travailleurs de leurs droits et la nécessité de les connaître et de les faire respecter ;
- d'autre part, la méprise des employeurs des TPE/PME et de l'économie informelle de leurs obligations en matière de PDFT et de SST vis-à-vis des employés et l'exigence de les respecter.

Encadré 2

L'importance de la sensibilisation aux PDFT et à la SST

- La plupart des travailleurs ignoraient leurs droits en matière de protection sociale et subissent des maltraitances et des abus de la part des employeurs.
- Le travailleur doit faire recours à l'inspecteur du travail en cas de problème ou pour se renseigner sur une situation.
- Avoir un contrat de travail, être déclaré à la CNSS et recevoir son salaire par virement protège le travailleur.
- Le travailleur doit faire recours à l'inspecteur du travail en cas de problème ou pour se renseigner sur une situation.
- La vidéo passée au cours de la sensibilisation m'a beaucoup édifié sur les risques professionnels, les accidents de travail et le travail des enfants.
- La nécessité du port d'équipements de protection individuelle

Source : Focus Group, Lomé, Togo et Abidjan, Côte d'Ivoire.

A cette fin, la sensibilisation et la formation sur l'importance des PDFT et de SST ont constitué une réponse adéquate au regard des besoins des travailleurs et des employeurs dans les différents pays concernés par le projet GOUVERNANCE.

La mission d'évaluation considère qu'il serait opportun de vérifier les effets de ces campagnes de sensibilisation sur les changements réels chez les travailleurs-es, et la contribution de la sensibilisation, de manière significative, à des changements pratiques relatifs au respect des PDFT et des normes de SST (Études AVANT et APRES des campagnes de sensibilisation).

4.1.1.5. Concernant les bénéficiaires directs, détenteurs d'obligations

Constat 6 : La pertinence du projet GOUVERNANCE est, largement, confirmée pour les bénéficiaires directs, au titre de détenteurs d'obligations, à veiller au respect des principes et droits fondamentaux (PDFT) et des normes de sécurité et santé au travail (SST).

Le projet GOUVERNANCE constitue une réponse appropriée au regard des besoins des administrations du travail et des employeurs dans les pays cibles, détentrices d'obligations d'appliquer et de faire respecter les PFDT et les normes de SST, particulièrement dans le secteur informel.

Le tableau ci-après, examine, sur la base de la documentation du projet des données tirées des différents entretiens réalisés dans la présente mission d'évaluation. La pertinence des activités et produits du projet GOUVERNANCE est présentée aux regards des besoins des différents bénéficiaires directs (institutionnels et sociaux).

Encadré 3
La pertinence du projet GOUVERNANCE pour les administrations du travail

Les activités du projet ont également permis aux cadres du ministère du travail de mieux maîtriser leur rôle et de mieux expliquer la place et le rôle de l'inspection du travail dans les entreprises. Ceci facilite alors leur travail de contrôle et d'inspection.

Source : Entretiens avec les bénéficiaires directs (institutionnels et sociaux), décembre 2020.

Tableau 5 : Réponses du projet GOUVERNANCE aux besoins des bénéficiaires directs¹⁸

Bénéficiaires directs	Besoins & Défis	Réponses du projet
Administration du travail	<p>Approche d'intervention</p> <p>Outils et pratiques d'accompagnement</p> <p>Ressources matérielles et financières</p>	<p>Renforcement des capacités des inspections de travail,</p> <p>Appui à la planification stratégique et opérationnelle des inspections du travail, et</p> <p>Encadrement par la professionnalisation et la mobilisation de ressources.</p>
Organisation professionnelle des employeurs (TPE/PME et secteur informel)	<p>Rôle et de l'utilité des administrations du travail</p> <p>Affiliation syndicale de</p> <p>Protection sociale</p>	<p>Implication dans les dispositifs de sensibilisation et de communication au niveau des pays cibles,</p> <p>Appui aux dispositifs de dialogue social,</p> <p>Appui à l'organisation des élections de représentativité.</p>
Organisations professionnelles des travailleurs-es (syndicats)	<p>Protection sociale et de prévoyance maladie</p> <p>Connaissance de leurs droits du travail</p> <p>Gouvernance syndicale</p>	<p>Appui à l'organisation des élections de représentativité syndicale</p> <p>Formation et renforcement de capacités</p>
Comité de Dialogue social	<p>Organes du dialogue social</p> <p>Capacité institutionnelle et organisationnelle</p>	<p>Renforcement des organes de promotion du dialogue social, et</p> <p>Documentation des expériences et bonnes pratiques</p>

Source : Adapté du rapport d'évaluation à mi-parcours du projet GOUVERNANCE, novembre 2018.

¹⁸Tableau adapté du rapport d'évaluation à mi-parcours du projet GOUVERNANCE, 2018.

Concernant les administrations publiques compétentes du travail, la pertinence du projet GOUVERNANCE est justifiée par son adéquation aux besoins suivants : (i) l'absence d'approche et d'outils d'intervention adaptés pour appliquer et respecter les PDFT et les normes de SST, particulièrement dans le secteur informel, et (ii) le manque de ressources nécessaires matérielles et financières pour assurer les missions d'inspection.

En réponse aux besoins des administrations du travail, ce projet apporte, à travers différentes activités, les réponses suivantes : (i) le renforcement des capacités des inspections de travail et (ii) l'appui à la planification stratégique opérationnelle des inspections du travail, et (iii) l'encadrement par la professionnalisation et la mobilisation de ressources.

Enfin, le projet GOUVERNANCE a aussi pour objectif de développer la pratique de l'accompagnement des travailleurs-es et les employeurs au lieu du contrôle, jugé inadapté, pour le secteur informel. A cette fin, la Délégation à l'organisation du Secteur Informel (DOSI) a été mise en place au Togo.

Concernant les organisations employeurs des TPE/PME et du secteur informel, la pertinence du projet GOUVERNANCE est justifiée par la nécessaire implication de cette catégorie d'acteurs sociaux dans les dispositifs tripartites de sensibilisation et de communication à mettre en place dans chacun des cinq pays cibles du projet.

D'autre part, les organisations des employeurs sont aussi concernées par l'affiliation des travailleurs-es à la protection sociale.

Concernant les organisations syndicales, le projet GOUVERNANCE est pertinent parce qu'il prend en compte des réponses pour organiser les relations professionnelles, notamment :

- la question de la protection sociale, particulièrement cruciale pour les TPE et les secteurs informels dans les différents pays visés par le projet,
- l'organisation des élections de représentativité syndicale et, de façon plus générale, aux organes et dispositifs de dialogue social,
- l'organisation d'activités de communication impliquant les mandants tripartites devrait accroître le niveau d'adhésion du secteur informel au dispositif syndical tout en assurant une meilleure connaissance des PDFT et des normes de SST dans les secteurs ciblés.

En conclusion, la pertinence du projet GOUVERNANCE est, largement, confirmée :

- Pour les bénéficiaires finaux (travailleurs-es des PME/TPE et du secteur informel), en tant que détenteurs de droits à la protection de leurs droits, y compris la sécurité et santé dans les cinq pays cibles.

Encadré 4

La pertinence du projet GOUVERNANCE pour les organisations syndicales

- Les activités de formation et de sensibilisation répondent bien aux problèmes majeurs des travailleurs notamment la méconnaissance et l'ignorance des textes et lois qui régissent les conditions d'emploi et de travail en entreprise dans l'informel.
- Oui, les objectifs, les produits et les activités étaient pertinents par rapport aux besoins des bénéficiaires, les questions liées à la SST pour les secteurs comme le BTP et la menuiserie sont importantes.
- Oui, ce projet était pertinent car il adresse des problèmes tels que le travail décent, les déficits en matière de SST au travail, la transition du secteur informel.
- Très pertinent par rapport aux priorités nationales. La transition vers le secteur formel est une préoccupation nationale.
- Les formations et les sensibilisations ont permis de mieux appréhender les problématiques, les défis et les enjeux auxquels fait face les travailleurs du secteur informel.
- La question du travail décent, la protection sociale des travailleurs du secteur informel, la transition du secteur informel vers le secteur formel. Le projet a permis d'adresser ces questions importantes pour le gouvernement.

Source : Entretiens avec les bénéficiaires directs (institutionnels et sociaux), décembre 2020.

Encadré 5

La pertinence du projet GOUVERNANCE pour les organisations d'employeurs

- Le monde du travail a un sérieux problème de méconnaissance des textes et des lois qui est à l'origine des conflits entre les acteurs. Le projet répond à cette préoccupation.
- « *S'il n'y a pas de policier au carrefour, les conducteurs ont souvent tendance à voiler le feu rouge* ». C'est en cela que l'importance du rôle des inspecteurs du travail est a été bien expliquée.
- Ne pas déclarer un agent à la CNSS n'arrange ni le travailleur ni l'employeur en cas d'accident de travail et de couverture sociale pour la retraite.
- Mettre la rigueur dans le port des EPI sur les chantiers et donner des sanctions si c'est nécessaire.

Source : Entretiens avec les bénéficiaires directs (institutionnels et sociaux), décembre 2020.

- Pour les bénéficiaires directs institutionnels et sociaux, en tant que détenteurs d'obligations, (inspections et administrations du travail, syndicats et employeurs) en matière de PDFT et SST.
- Par l'alignement stratégique des objectifs et produits du projet GOUVERNANCE sur les politiques et stratégies pertinentes dans les pays cibles (résultats des PPTD, des PNUAD/UNDAF, du Programme et budget de l'OIT et de l'Agenda du travail décent dans les pays cibles. Ses résultats sont alignés sur les priorités de l'OIT et prend en compte les questions transversales, notamment le genre et la non-discrimination, les normes internationales et le dialogue social.

4.1.2. Validité de la conception du projet GOUVERNANCE

L'appréciation de la validité de la conception du projet GOUVERNANCE vise à approfondir l'analyse de sa pertinence, les modalités de pilotage du projet et les problèmes éventuels posés au cours de la mise en œuvre.

4.1.2.1. Le processus de conception du projet GOUVERNANCE

Constat 7 : La conception du projet GOUVERNANCE n'a pas fait l'objet de consultations avec les bénéficiaires finaux, détenteurs de droits, en l'occurrence les travailleurs et employeurs des TPE/PME et de l'économie informelle. Les mandants tripartites ont été associés, principalement, à la mise en œuvre des activités initiales du projet (diagnostics approfondis et évaluations rapides des secteurs d'activités pré-identifiés dans chacun des cinq pays bénéficiaires).

Initié en 2015-2016, directement, par le Département GOVERNANCE du BIT (Genève) et le service LABADMIN/OSH, le premier projet de document (PRODOC) a été conçu avec l'appui technique de l'équipe du travail décent (EAT/TD) de Dakar (Sénégal) et l'appui d'un consultant. Le projet GOUVERNANCE a fait l'objet de missions de contact dans les différents pays cibles et des rencontres tripartites pour recueillir l'avis des mandants tripartites. Le département GOVERNANCE (Genève) a consulté et recueilli l'avis des Bureaux concernés sur le draft du PRODOC (Bureaux du BIT d'Abidjan, Tana et Alger).

En 2018, la mission d'évaluation mi-parcours (2018) a recommandé la restructuration du projet assortie d'une prolongation de son délai de six mois. En 2019 sur décision du Comité de suivi (bailleur et BIT), le PRODOC a été modifié en précisant : « *L'ensemble des documents de travail relatifs au projet (en particulier le « Prodoc » et son cadre logique ainsi que le budget afférent) ainsi que les documents conventionnels entre le BIT et la DAEI (en particulier les prochains avenants) devront prendre en compte et inclure ces orientations décidées durant ce comité d'évaluation* »¹⁹.

L'implication des parties prenantes, avant le démarrage du projet GOUVERNANCE, à la formulation initiale du projet GOUVERNANCE a fait défaut, particulièrement des bénéficiaires finaux (les travailleurs et entrepreneurs des TPE/PME et de l'économie informelle). Le principe d'implication a bien été pris en compte dans le cas des mandants tripartites. Il l'a été, dans une moindre mesure, en ce qui concerne la participation des bénéficiaires finaux, notamment dans la phase de formulation et d'exécution du projet. Néanmoins, leur participation effective aux campagnes de sensibilisation a permis de sensibiliser les travailleurs et entrepreneurs des TPE/PME et de l'économie informelle à l'importance des PFDT et aux normes de la SST.

Par contre, l'implication des mandants tripartites a concerné, avec beaucoup d'intérêt, la mise en œuvre dans les pays cibles, particulièrement pour :

- le processus de lancement du projet et des consultations avec des différents partenaires institutionnels et sociaux à la réalisation des évaluations rapides et la réalisation des diagnostics approfondis des secteurs pré-identifiés dans les cinq pays ;
- la mise en place des comités tripartites de campagne et des comités intersectoriels au niveau des pays ; et

¹⁹ Note de synthèse des principales modifications proposées au PRODOC du projet GOUVERNANCE. Suite au Comité de suivi tenu le 9 avril 2019 à Paris avec le Bailleur.

- la démonstration de l'usage stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT tels que ACTRAV (Bureau des Activités pour les Travailleurs à Abidjan) au Togo et CLEAR en Côte d'Ivoire.

4.1.2.2. Lecture analytique du PRODOC initial

Constat 8 : Sur le fond, le PRODOC initial du projet GOUVERNANCE comporte un nombre d'incohérences et de lacunes : absence de théorie de changement, logique d'intervention problématique, un grand nombre d'activités, des attentes démesurées, flou dans les concepts utilisés, des indicateurs insuffisamment spécifiés, etc.

Absence de théorie du changement

La conception du projet GOUVERNANCE a été faite sans théorie de changement formelle définie avant la mise en œuvre des activités. En l'absence de théorie du changement, l'évaluation à mi-parcours a reconstitué le modèle logique du projet GOUVERNANCE, en reconfigurant la relation causale entre les produits et les résultats réalisés (objectifs immédiats), et entre ces derniers et l'objectif de développement du projet. Cette démarche n'a pas réglé l'absence de la théorie du changement du projet GOUVERNANCE, ou, du moins, sa reconstitution formelle.

Sans théorie du changement, le projet a été privé de l'opportunité de préciser son positionnement stratégique, les conditions contextuelles et institutionnelles préalables à sa réalisation, le parcours et les actions nécessaires et, en expliquant comment ceux-ci contribueront au succès du projet. La théorie du changement du projet GOUVERNANCE aurait permis : (i) d'anticiper le changement ultime escompté à long terme, (ii) de préciser les différents changements immédiats et intermédiaires pour rendre possible le changement ultime, (iii) de cerner les leviers sur lesquels le projet doit s'appuyer pour arriver aux changements souhaités de prévoir les hypothèses et les risques auxquels le projet pourrait être exposés au cours de sa mise en œuvre, et (iv) d'établir l'enchaînement logique de l'intervention.

Une logique d'intervention problématique

L'intention louable de la logique d'intervention du projet GOUVERNANCE est d'appuyer les travailleurs-es des TPE/PME et de l'économie informelle à prévenir les risques professionnels, améliorer les conditions de travail et faire respecter les principes et droits fondamentaux au travail. Mise à l'épreuve, l'analyse de validité de la logique d'intervention s'est révélée problématique pour, au moins, deux raisons : (i) la difficulté à garantir la continuité de la cohérence du projet et (ii) sa capacité à affronter les défis de la mise en œuvre du projet.

La logique d'intervention du projet GOUVERNANCE était « *d'aider les TPE/PME, y compris quand elles interviennent dans l'économie informelle, à prévenir les risques professionnels, améliorer les conditions de travail et faire respecter les principes et droits fondamentaux au travail* » (Objectif de développement).

Afin d'atteindre son objectif de développement, le projet GOUVERNANCE prévoyait des « *activités du projet dans les TPE/PME dans les secteurs prioritaires identifiés dans les pays cibles seront articulées autour de deux axes stratégiques d'intervention* :

- *Renforcement de la conformité des lieux de travail à la législation nationale, notamment dans le cadre relatif aux règles de la santé et sécurité au travail et aux principes et droits fondamentaux par l'inspection du travail;*

Encadré 6

Référentiel de la logique d'intervention

Selon le PRODOC, la logique d'intervention s'appuyait sur :

- les acquis des projets déjà développés pour relever les défis en la matière (ADMITRA et, le cas échéant, PAMODEC), en matière de formation et de spécialisation des inspecteurs du travail et pour soutenir leur intervention dans l'économie informelle ;
- les spécificités nationales, mais également de la nécessité de consolider les réalisations antérieures et récentes du BIT dans chaque pays cible (...).

Source : PRODOC révisé 2019, page 6.

- *Sensibilisation et mobilisation des mandants pour le renforcement de la conformité des lieux de travail avec les PDFT et des règles de la SST²⁰ ».*

Mise à l'épreuve, la validité de la logique d'intervention du projet GOUVERNANCE a montré, très vite, ses limites et s'est révélée, pratiquement, incertaine.

D'une part, projet "clés en main", le projet GOUVERNANCE n'était pas en mesure de garantir sa cohérence au regard de plusieurs défis et contraintes : objectifs ambitieux poursuivis, "piège des activités", et de leur planification opérationnelle, etc. En somme, la conception de la logique d'intervention n'a pas été, suffisamment, en cohérence avec les dispositifs d'appui, de suivi et de mise en œuvre caractérisés par sa complexité au plan organisationnel. En plus, la gestion de la mise en œuvre du projet, trop rigide, n'a pas permis de s'adapter aux contraintes et difficultés rencontrées.

D'autre part, le manque de capacité à affronter les défis relatifs aux modalités de pilotage du projet et les problèmes posés au cours de la mise en œuvre : retards importants dans l'exécution, inadéquation entre l'approche, la méthodologie et les outils développés par le projet, et le temps requis pour leur mise en place et appropriation.

Un trop grand nombre d'activités

Le projet GOUVERNANCE a été conçu avec un grand nombre d'activités dont les conditions et les capacités requises pour les réaliser n'étaient pas, systématiquement, réunies.

Comme constaté par l'évaluation à mi-parcours et affirmé par différents interlocuteurs consultés au cours de la présente mission d'évaluation, le projet GOUVERNANCE a été un véritable "piège d'activités" doublé de la complexité de l'organisation et du fonctionnement du projet. Le *backstopping* (Genève) a posé, aussi, un défi supplémentaire organisationnel à l'équipe technique du projet qui s'est traduit par de nombreux retards dans la réalisation des activités du projet. Dès 2017, ce problème a été mentionné dans le 1^{er} rapport du RACT comme suit : « (...) les délais de validation par le *backstopping* des termes de référence du diagnostic approfondi qui conditionne la poursuite des activités expliquent, pour une grande partie, le retard constaté ». En fait, ce constat ne remet pas en cause l'importance des différents appuis apportés au projet GOUVERNANCE par le Service LABADMIN/OSH, mais, il révèle, par contre, la difficulté à conduire un projet décentralisé en Afrique avec l'option d'un *backstopping* centralisé.

Des indicateurs insuffisamment révisés

Recommandé par l'évaluation à mi-parcours (2018), la reformulation des indicateurs en mettant l'accent sur leur pertinence au regard des changements et résultats recherchés. Dans ce cadre, le cadre de résultats du nouveau PRODOC et le plan de performance devraient intégrer des indicateurs de produits, des indicateurs d'effets et des indicateurs d'impacts suffisamment spécifiés et mesurables. Évidemment, ces indicateurs doivent être reformulés en rapport avec les résultats et objectifs poursuivis. De même, leur formulation doit privilégier la spécificité, la simplicité et la clarté.

D'abord, la révision des indicateurs a été faite à *minima* en modifiant, principalement, l'année de réalisation de l'effet et le nombre de pays concernés. En effet, le Plan de performance a repris les indicateurs d'effets du PRODOC de 2016 sans reformulation substantielle comme recommandé par l'évaluation à mi-parcours.

Ensuite, la formulation des indicateurs d'impact relatifs à l'objectifs de développement du projet GOUVERNANCE est, pratiquement, inappropriée parce que l'impact c'est le long terme et non pas 2020 comme indiqué dans Plan de performance. En effet, l'impact est un changement qui se fait sur le long terme et prend la forme d'un changement d'état durable chez les bénéficiaires finaux, en l'occurrence les travailleurs-es des TPE/PME et de l'économie informelle.

²⁰PRODOC révisé du projet, 2019, page 11.

Enfin le Plan de performance du PRODOC révisé (2019) a, tout simplement, fait l’impasse sur la formulation des indicateurs de produits du projet GOUVERNANCE.

L’absence d’une gestion intégrée des hypothèses et risques

Le projet GOUVERNANCE a développé un cadre d’hypothèses et d’analyse des risques relatif à quatre niveaux d’analyse, à savoir : (i) la durabilité, (ii) le développement, (iii) la réalisation, et (iv) la gestion du projet. Selon la documentation disponible, la mise en œuvre du projet GOUVERNANCE n’a pas fait l’objet d’une gestion intégrée des risques et de leur actualisation au cours de la mise en œuvre du projet.

Le projet GOUVERNANCE n’a pas fait l’objet d’une gestion intégrée des risques conduite au cours de sa mise en œuvre, de manière régulière, systématique et coordonnée et ayant pour finalité d’informer et de guider le projet à l’égard des risques. Après l’évaluation à mi-parcours (2018), aucune actualisation de l’analyse des hypothèses et risques n’a été conduite au cours de la mise en œuvre du projet. La gestion intégrée des risques aurait été la meilleure façon de procéder lors de circonstances incertaines, ce qui était le cas pour le projet GOUVERNANCE, en appliquant systématiquement des procédures et des pratiques de gestion aux activités de communication, de concertation, d’établissement du contexte, ainsi qu’aux activités d’identification, d’analyse, d’évaluation, de traitement, de surveillance et de revue des risques.

La stratégie de durabilité du projet GOUVERNANCE

La mission d’évaluation constate que le projet a prévu un cadre de durabilité avec des mécanismes et modalités de pérennisation et de réplication du projet GOUVERNANCE. Ambitieuse par les principes qu’elle s’est fixée, cette stratégie s’est trouvée confrontée aux problèmes de la mise en œuvre du projet relatés dans différentes sections de la présente mission d’évaluation.

La durabilité des bénéfiques nets du projet et leur appropriation par les parties prenantes au niveau des pays cibles est, réellement, le véritable défi du projet GOUVERNANCE. Sans un certain nombre de conditions et capacités propres aux pays, l’appropriation des bénéfiques nets du projet et leur durabilité reste hypothétique. Il s’agit, précisément, des conditions et capacités, à la fois, financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles en mesure d’assurer la continuité des bénéfiques nets dans le temps (à moyen et long terme). A titre d’exemples, les ressources financières des inspections du travail font défaut, la réforme de la gouvernance du travail exige une volonté politique qui n’est pas toujours acquise, etc.

Un dispositif de suivi et évaluation opérationnel, mais qui a montré ses limites

Le projet GOUVERNANCE s’est doté d’un dispositif de suivi, évaluation (S&E) qui a été, dans l’ensemble, opérationnel. Ce dispositif a assuré, régulièrement, le reporting des activités du projet (2017-2019). Les indicateurs de performance sont définis en rapport avec les références de base et les cibles correspondant. Les données du S&E sont sexo-spécifiques pour le suivi et la production des rapports du projet GOUVERNANCE. Mais, le fonctionnement optimal de ce dispositif a été entravé par plusieurs raisons examinées ci-après.

Le PRODOC du projet GOUVERNANCE prévoit la mise en place d’un dispositif de suivi-évaluation. Un Chargé de Suivi et Evaluation a été recruté comme prévu afin d’assurer la conception, la coordination et la mise en œuvre du suivi et de l’évaluation, de la recherche et du cadre d’apprentissage du projet.

Le dispositif de Suivi/Evaluation est organisé comme suit :

Tableau 6 : Principaux outils du dispositif du Suivi/Evaluation et contraintes liées

Outil	Fonction	Contraintes
<i>Calendrier de suivi/évaluation du projet (2016-2020)</i>	Organise la programmation l’ensemble des activités de S&E pour la période 2016-2020, comprenant : (i) les revues annuelles (2017 et 2018), (ii) l’évaluation à mi-parcours (2018), (iii) l’évaluation finale indépendante (2020), (iv) le Comité	Les rapports semestriels tels que prévus dans le calendrier de suivi-évaluation figurant dans le PRODOC n’ont pas pu être opérationnalisés compte tenu du cycle de fonctionnement des administrations impliquées qui est encore ancré sur une base annuelle.

	de pilotage (avril et décembre 2019), et (v) les activités courantes de suivi et évaluation (Rapports semestriels).	
Plan de suivi et évaluation	Plan séquentiel et à plusieurs niveaux des résultats globaux du projet.	Ces différents plans de suivi-évaluation qui étaient censés être réajustés à l'aide de données semestrielles selon les réalités observées, ont cependant souffert de la difficulté récurrente de la non disponibilité des données de bases pour la plupart des indicateurs de performance.
Rapports semestriels de S&E (2017-2020)	Seuls des rapports annuels d'avancement sont produits à ce stade avec des sections sur le suivi-évaluation qui sont renseignées selon les informations disponibles auprès des administrations partenaires d'exécution ainsi que celles collectées dans le cadre des études et ateliers du projet.	En outre, le financement de la plupart des activités qui devaient faire l'objet d'un suivi-évaluation permanent n'était pas prévu sur les ressources du projet, mais devait provenir des budgets nationaux, et ceci dans un contexte où les moyens d'intervention des services d'inspection sur le terrain sont limités (exemple du Togo).
Rapports de performance du projet	Les performances du projet sont consignées dans les rapports annuels qui sont produits chaque année.	Limite des données disponibles et compte tenu des contraintes techniques et financières susmentionnées au niveau des administrations partenaires de mise en œuvre du projet.

Source : RACT, 2018 et 2019.

Dans l'ensemble, le dispositif de Suivi/Évaluation a été fonctionnel, mais il a été confronté à plusieurs contraintes qui ont annihilé les efforts faits. En plus des contraintes mentionnées dans le tableau ci-dessus, à titre d'exemple, le cas du Togo qui s'est doté d'un cadre de suivi et évaluation du plan stratégique au niveau national, mais dont les activités prévues n'ont pas été financées en raison du correctif budgétaire réalisé en 2019 et 2020²¹. Cette situation confirme la crainte émise par l'évaluation à mi-parcours : « (...) *le fait qu'il n'y ait pas un engagement explicite (de l'inspection du travail par exemple) pour la mise en œuvre des plans stratégiques (raison de manque de moyens financiers, personnes ressources qualifiées, etc.) fait qu'il y a un risque élevé que le suivi-évaluation ne se déroule pas selon le rythme et l'intensité souhaités* ». D'autres limites peuvent être mentionnées : (i) les niveaux de résultats non spécifiés, (ii) l'absence de modalités de contrôle de la qualité des données, et (iii) la fonction d'apprentissage non documentée.

L'équipe du projet a élaboré la proposition du PRODOC révisé et du budget modifié (2019).

Conclusion

La conception du PRODOC est le principal point de critique du projet GOUVERNANCE. Sur recommandation de l'évaluation à mi-parcours, le PRODOC devait être profondément modifié par l'équipe du projet. Au mois de mai 2019, la révision a été faite à minima, sans régler plusieurs éléments importants de la conception du projet (la stratégie de sortie et de durabilité, la reformulation des indicateurs, l'absence de modalités de contrôle de la qualité des données, gestion intégrée des hypothèses et risques, etc.).

²¹Ministère de la Fonction publique du Travail et du Dialogue social (TOGO). Décembre 2020. *Rapport consolidé sur le bilan des Inspections du Travail dans le secteur du commerce.*

4.2. Analyse de la cohérence interne et externe du projet GOUVERNANCE

La présente section porte sur le critère de la cohérence, à la fois interne et externe, du projet GOUVERNANCE. La première sous-section est consacrée à la cohérence interne qui porte sur l'analyse des modalités de pilotage et d'exécution du projet GOUVERNANCE, AVANT / APRES l'évaluation à mi-parcours de 2018. La deuxième sous-section s'intéresse à la cohérence externe en termes de complémentarité avec d'autres programmes du BIT et d'autres donateurs dans les pays cibles ou dans la région.

4.2.1. La cohérence interne du projet

4.2.1.1. Un dispositif de gestion et de gouvernance/coordination du projet inadéquat

Constat 9 : L'efficacité du comité de suivi du projet GOUVERNANCE a fait défaut. Le management de la mise en œuvre du projet a été entravé par la conception d'un projet "clé en main" et inadaptée aux contextes contrastés des pays cibles (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar, Togo et Tunisie). En plus, le mode opératoire a été contraignant ce qui rendait l'exécution du projet insatisfaisante.

A mi-parcours de la mise en œuvre du projet GOUVERNANCE, l'évaluation a adressé ces quatre recommandations, principalement destinées :

- **au comité de pilotage** : (i) *restructuration du projet assortie d'une prolongation de son délai d'exécution et (ii) renforcer l'efficacité, l'efficacité, l'appropriation et la durabilité de son action*), et,
- **à l'équipe d'exécution du projet** : (i) *améliorer la communication en direction des parties prenantes*, (ii) *renforcer l'efficacité, l'efficacité, l'appropriation et la durabilité de son action*, et (iii) *procéder à la reformulation des indicateurs en mettant l'accent sur leur pertinence au regard des changements et résultats recherchés*).

4.2.1.2. Un pilotage stratégique du projet GOUVERNANCE déficient

Le Comité se réunira deux fois pendant la durée du projet : une réunion à mi-parcours et une réunion dans la phase finale. De plus, la possibilité d'une réunion supplémentaire ad hoc du comité de pilotage à la demande du bailleur ou du BIT a été prévue.

Tableau 7 : Comité de pilotage / de suivi

Composition	Rôle et responsabilités	Fréquence des réunions	Reporting annuel (RACT)
- Représentants du BIT - Donateur (France) - Représentants tripartites des pays bénéficiaires	Coordination et suivi du projet	- Trois fois pendant la durée du projet (2017, 2018, 2019) - Possibilité d'une réunion supplémentaire ad hoc du comité de pilotage à la demande du bailleur ou du BIT	Rapport d'avancement de la coopération technique (RACT)

Source : Adapté du PRODOC révisé, 2019.

Jugée insuffisante par certains interlocuteurs consultés par la mission d'évaluation, les réunions annuelles du projet GOUVERNANCE (réunion d'avancement de la coopération technique) ont fait l'objet de trois rapports dont, les récurrents principaux problèmes et contraintes, sont comme suit :

D'abord, une conception du projet qui a montré ses limites à l'épreuve de la mise en œuvre en raison : (i) du très grand nombre d'activités prévues au regard du temps effectif disponible insuffisant pour les mettre en œuvre, (ii) du mode opératoire inadapté, et (iii) de la diminution des crédits du projet GOUVERNANCE au profit VZF et les coûts effectifs des activités et du nombre de pays.

Ensuite, le projet GOUVERNANCE a été implémenté en subissant de fortes contraintes inhérentes au démarrage d'un nouveau projet, notamment : (i) délai nécessaire pour opérer les recrutements des membres de l'équipe, (ii) Installation des bureaux et opérationnalisation des postes de travail, et (iii) difficultés au niveau des ressources humaines (recrutements, contrats), et difficultés liées aux recrutements de consultants.

Enfin, des contraintes contextuelles propres à trois pays (Burkina Faso, Tunisie, et Madagascar) : (i) des changements de nature politique (Madagascar et changement administratif au Burkina Faso), le manque d'engagement/d'appropriation de la part des mandants ou des partenaires d'exécution (Burkina Faso et Tunisie).

Face à cette situation critique du projet GOUVERNANCE, avant même son démarrage, le Comité de suivi n'a pas apporté les réponses rapides et adaptées aux défis et problèmes posés. Le *Rapport d'avancement pour la coopération technique* (RACT) de 2017 a bien pointé ces problèmes comme suit : (i) le retard pris au lancement du projet, (ii) les délais pour l'installation budgétaire, matérielle et en termes de recrutement du projet, (iii) les délais observés pour l'obtention de la désignation des points focaux par la partie nationale dans plusieurs pays, (iv) la difficulté d'établissement des budgets liés aux activités en raisons des coûts effectifs constatés sur le terrain dans plusieurs pays, ainsi que (v) les délais de validation par le backstopping des termes de référence du diagnostic approfondi qui conditionne la poursuite des activités expliquent, pour une grande partie, le retard constaté (RACT, 2017, page 4). Néanmoins, la première responsabilité de la mise en œuvre du projet revient, d'abord, à la CTP du projet GOUVERNANCE.

Paradoxalement, ces mêmes problèmes et contraintes sont devenus récurrents dans les rapports d'avancement de la coopération technique (RACT, 2017-2018, 2018 et 2019). Ce n'est qu'en avril 2019, à huit mois de la clôture du projet, que le Comité de suivi a décidé de donner suite aux recommandations de l'évaluation à mi-parcours du projet GOUVERNANCE, finalisée au mois de novembre 2018.

Sous l'autorité de la Conseillère technique principale (CTP), le management technique du projet GOUVERNANCE et sa mise en œuvre a été assuré par une équipe dont la composition est présentée dans l'encadré ci-contre.

<p>Encadré 7</p> <p>Composition de l'équipe du projet GOUVERNANCE</p> <p>En plus de la Conseillère technique principale (CTP), l'équipe du projet est constituée de :</p> <ul style="list-style-type: none">- Un chargé de suivi et évaluation basé à Abidjan;- Un assistant financier basé à Abidjan;- Un assistant administratif (50%) basé à Abidjan;- Un chauffeur basé à Abidjan ;- Un coordonnateur national basé à Antananarivo (Madagascar);- Un assistant administratif et financier basé à Antananarivo (Madagascar). <p>Source : PRODOC du projet GOUVERNANCE.</p>

En relation avec les Directeurs des Bureaux pays concernés, les principaux rôles et les responsabilités de la CTP sont, principalement :

- la responsabilité technique et financière du projet,
- l'animation et la supervision de l'ensemble de l'équipe du projet,
- la cohérence globale de la mise en œuvre du projet et sa visibilité,
- la responsabilité de la préparation et la présentation des différents rapports d'avancement du projet lors des réunions prévues par le donateur, et notamment lors des comités de pilotage,
- la reddition des comptes, périodiquement, au BIT (Bureau pays d'Abidjan, Département Gouvernance et tripartisme, PARDEV, EVAL) et au bailleur,
- les relations et collaborations, avec les spécialistes sur le terrain et au siège, avec les autres programmes de coopération technique pertinents opérant dans les pays couverts par le programme, notamment APERP et IPEC, ainsi qu'avec les programmes des autres Agences du Système des Nations Unies.
- la coopération avec le Centre international de formation de l'OIT de Turin (Italie).

4.2.1.3. Un mode de gestion du projet contraignant

Le management du projet GOUVERNANCE a montré ses limites, avant même le démarrage de la mise en œuvre. Il s'est révélé contraignant pour la CTP et son équipe. Ce mode opératoire a été contraignant pour deux types de problèmes :

- d'une part, les rôles et responsabilités de la fonction CTP du projet GOUVERNANCE sont bien spécifiés dans le PRODOC, le périmètre de compétences et de décisions est moins claire.
- d'autre part, l'équipe du projet GOUVERNANCE a été confrontée à de nombreux problèmes dont : (i) durée et contraintes fortes inhérentes au démarrage d'un nouveau projet, (ii) démarrage de la mise en place d'IRIS au bureau pays et au niveau de la région, (iii) délai nécessaire pour opérer les recrutements des membres de l'équipe, (iv) installation des bureaux et opérationnalisation des postes de travail, etc.

4.2.1.4. Le backstopping (technique, administratif et financier, etc.)

Le BIT a apporté différents appuis administratif, financier et technique au projet GOUVERNANCE à travers plusieurs de ses unités et bureaux (Genève, Abidjan, Dakar, etc.) selon des modalités et des résultats variables.

Le choix du backstopping pour centraliser les différents appuis des bureaux du BIT (technique, administratif et financier, etc.) au projet GOUVERNANCE a été dicté par la recherche de l'efficacité de l'action. Selon l'évaluation à mi-parcours, « *l'option de centraliser le Backstopping du projet s'est révélée dans la pratique être un facteur bloquant compte tenu notamment de la complexité des processus décisionnels qu'un tel choix implique. Ainsi, c'est moins la compréhension des rôles et responsabilités des acteurs que les modalités de mise en œuvre de suivi et de pilotage de l'action qui posent problème pour ce projet* ».

Bien que fondamental pour appuyer à l'équipe du projet GOUVERNANCE, le backstopping n'a pas fonctionné de façon optimale. Il était inadapté à un projet décentralisé. En effet, cette option a été, un véritable, défi organisationnel en termes de coordinations de plusieurs appuis du BIT et les multiples contraintes de la mise en œuvre du projet GOUVERNANCE. A titre d'exemples, il convient de mentionner : (i) la difficulté d'établissement des budgets liés aux activités en raisons des coûts effectifs constatés sur le terrain dans plusieurs pays, ainsi que (ii) les délais de validation par le backstopping des termes de référence du diagnostic approfondi qui conditionne la poursuite des activités expliquent, pour une grande partie, le retard constaté.

4.2.1.5. Le rôle et l'efficacité des points focaux-pays questionnés

Les points focaux ont été, généralement, désignés dans chaque pays par le ministère en charge de l'Inspection du travail, à l'exception de Madagascar. Les données documentaires disponibles ne permettent pas à la mission d'évaluation d'apprécier et leur rôle effectif dans le projet GOUVERNANCE et, en plus, sur l'efficacité de leur contribution au projet.

Cependant, il convient de rappeler que l'évaluation à mi-parcours a recommandé : d'une part, d'étudier les conditions de la mise en place d'un appui spécifique au fonctionnement des points focaux et l'appui en moyens matériels et logistiques et d'autre part, de développer au niveau des pays une communication proactive, particulièrement avec les points focaux.

4.2.1.6. L'appui administratif, financier et technique du BIT

Constat 10 : Le BIT a joué un rôle important dans la mise en place du projet GOUVERNANCE à travers plusieurs de ses unités et bureaux, notamment l'appui administratif et financier, et technique. L'appui a été régulier pour le Département GOUVERNANCE/LABADMINOSH) du BIT à Genève. Projet décentralisé, le projet GOUVERNANCE était conduit sous la responsabilité directe du Directeur du bureau pays d'Abidjan. L'appui technique de FUNDAMENTALS (BIT-Genève), Entreprises Territoriales de Développement (ETD/Dakar) et des Bureaux pays d'Alger (Algérie) et Antananarivo (Madagascar) était épisodique.

Différentes modalités d'appui du BIT au projet GOUVERNANCE ont été déployées pendant la préparation, l'implémentation et accompagnement du projet au cours de sa mise en œuvre. Les principaux appuis sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 8 : Types d'appui apporté au projet GOUVERNANCE

Bureau Département Unité	Type et objet de l'appui / Lien avec les produits du projet	Bien-fondé de l'action
Département GOUVERNANCE LABADMIN/OSH, Genève, Suisse	<p>Participation de deux inspecteurs du travail (Turin du 27 Novembre au 08 Décembre 2017), pour chacun des cinq pays couverts, à l'<i>Académie sur la mise en conformité des lieux de Travail par l'inspection du travail</i> organisé par LABADMIN/OSH</p> <p>Produit 1.2 : Les capacités des institutions publiques sont renforcées pour assurer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les normes de SST dans les secteurs identifiés</p>	<p>Définir une méthodologie d'approche en matière de plaidoyer pour l'obtention de financements publics en faveur de l'inspection du travail</p> <p>Présentation de l'Instrument de l'OIT portant sur la conformité stratégique appliquée à l'inspection du travail. Deux pays (Côte d'Ivoire et Madagascar) ont d'ores et déjà expérimenté cet outil de conformité pour la définition de leur planification stratégique.</p>
	<p>Diagnostic approfondi des secteurs prioritaires portant sur la situation des droits (Principes et droits fondamentaux au travail et les normes de sécurité et santé au travail) dans les secteurs d'intervention retenus dans chaque pays, y compris dans l'économie informelle a été réalisé à partir de début 2018.</p> <p>Une méthodologie commune à appliquer dans les 5 pays a été définie par des consultants internationaux grâce à l'appui technique et financier de LABADMIN/OSH. Une dizaine de consultants nationaux dont 2 pour chacun des 5 pays ont été recrutés et formés à cette méthodologie (février 2018).</p> <p>Produit 1.1 : Les secteurs et thématiques prioritaires d'intervention sont intégrés dans les plans pluriannuels stratégiques d'inspection</p>	<p>Méthodologie de planification stratégique de l'action de l'Inspection du travail par secteur (Côte d'Ivoire, Tunisie et Madagascar)</p> <p>Renforcer la base de connaissances indispensables à la formulation de stratégies d'intervention de l'inspection du travail et de mobilisation des mandants tripartites pour renforcer les droits des travailleurs dans les TPE-PME y compris de l'économie informelle de ces secteurs et favoriser à terme leur transition de l'informel vers le formel (bénéficiaires finaux).</p>
	<p>Financement du Guide sur l'économie informelle Financement de la réécriture, la mise en page, l'editing et la traduction du guide sur l'économie informelle qui sert d'outil au projet</p>	<p>Mise à disposition d'outils appropriés, le guide d'intervention de l'inspection du travail dans l'économie informelle publié et diffusé à l'ensemble des pays couverts par le projet.</p>

	<p>Produit 1.1 : Les secteurs et thématiques prioritaires d'intervention sont intégrés dans les plans pluriannuels stratégiques d'inspection</p>	
	<p>Financement de la participation de deux employeurs de Madagascar et du Togo à l'Académie sur la mise en conformité des lieux de Travail par l'inspection du travail – Turin Novembre-Décembre 2019)</p> <p>Produit 1.2 : Les capacités des institutions publiques sont renforcées pour assurer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST dans les secteurs identifiés</p>	<p>Renforcer et former les employeurs aux PDFT et SST dans les pays couverts par le projet.</p>
	<p>Financement de la mission d'un photographe professionnel, réalisée avec l'appui du projet, pour prendre des photos avec les inspecteurs dans les secteurs de la construction, de la coiffure, des ateliers mécaniques et de la menuiserie (2019)</p>	<p>Documenter les projets appuyés par LABADMIN/OSH en Côte d'Ivoire. Ces photos seront, également, le cas échéant, valorisées par le projet.</p>
<p>FUNDAMENTALS Services des Principes et Droits Fondamentaux au Travail, BIT, Genève, Suisse</p>	<p>Appui technique Respect des principes et droits fondamentaux au travail</p> <p>Produit 2.2 : Des actions concrètes visant la réalisation de droits fondamentaux dans les TPE/PME des secteurs identifiés sont menées, en collaboration avec les administrations, les partenaires sociaux et les organisations de la société civile au moins dans les deux pays de concentration (Côte d'Ivoire et Togo)</p>	<p>Respecter, promouvoir et réaliser les principes et droits fondamentaux au travail en facilitant le renforcement de la législation pertinente et des institutions, dont les organisations d'employeurs et de travailleurs, et l'engagement des garants et détenteurs de droits et des entreprises au niveau national.</p>
<p>Entreprises Territoriales de Développement (ETD) /Dakar, Sénégal</p>	<p>Appui technique (juin 2018) Atelier sur la négociation de la convention collective du BTP au Togo, en lien avec le spécialiste dialogue social-administration du travail de l'ETD de Dakar</p> <p>Produit 2.2 : Des actions concrètes visant la réalisation de droits fondamentaux dans les TPE/PME des secteurs identifiés sont menées, en collaboration avec les administrations, les partenaires sociaux et les organisations de la société civile au moins dans les deux pays de concentration (Côte d'Ivoire et Togo)</p>	<p>Mettre à disposition des services de spécialistes, notamment ceux en charge de l'Administration du travail dialogue social et de la santé et sécurité au travail et des Principes et Droits Fondamentaux au Travail.</p> <p>Le projet de nouvelle convention collective dans le BTP est disponible.</p>
<p>Bureaux pays d'Abidjan / Unité administrative, Côte d'Ivoire</p>	<p>Appui administratif et financier Cinq pays (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar, Togo et Tunisie) avec le</p>	<p>Assurer l'appui administratif et financier au projet En tant que projet décentralisé, le projet GOUVERNANCE est basé à Abidjan et placé sous la responsabilité directe du Directeur du bureau pays de l'OIT à Abidjan.</p>

	Togo et la Côte d'Ivoire retenus comme pays de concentration des activités	
Bureaux pays d'Alger, Algérie	Gestion administrative et financière	Collaborer avec les services compétents d'Alger
Bureaux pays d'Antananarivo, Madagascar	Gestion administrative et financière Assistante administrative et financière basée à Antananarivo	Collaborer avec les services compétents d'Antananarivo

Source : PRODOC révisé, 2019.

4.2.2. La cohérence externe du projet

4.2.2.1. Cohérence du projet GOUVERNANCE avec d'autres programmes du BIT et d'autres donateurs dans les pays cibles ou dans la région

Constat 11 : La coordination stratégique et la collaboration avec d'autres initiatives du BIT (projets, programmes, etc.) et d'autres bailleurs de fonds dans les pays cibles ou en Afrique francophone sont limitées.

S'agissant de la comptabilité du projet GOUVERNANCE avec d'autres programmes du BIT, le projet s'est associé aux initiatives suivantes :

- *D'abord, la collaboration avec CLEAR et SOSCTEC*
Il s'agit du suivi du travail décent en Côte d'Ivoire en partenariat avec le projet GOUVERNANCE d'engagement et d'assistance technique au niveau national pour réduire le travail des enfants (CLEAR) et le mécanisme existant du système de Suivi du Travail des Enfants (projet SOSTECI).
- *Ensuite, les actions développées avec le Bureau des Activités des Travailleurs (ACTRAV) au Togo et au Burkina Faso.*
Il s'agit de l'organisation conjointe d'ateliers au Togo au Burkina Faso relatifs au renforcement des organes de promotion du dialogue social au niveau national/provincial/des entreprises (Togo, du 29 mai au 2 juin 2017 et au Burkina Faso du 18 au 20 Juillet 2017).
- *Enfin, la collaboration avec le Bureau des Activités des Employeurs (ACTEMP)*
Appui de LABADMIN-OSH et en collaboration avec le Bureau des activités pour les employeurs (ACTEMP) la participation de deux employeurs de Madagascar et du Togo à l'Académie sur la mise en conformité des lieux de Travail par l'inspection du travail – Turin Novembre-Décembre 2019).

Conclusions

Concernant la cohérence interne, la mission d'évaluation constate que le dispositif d'appui au projet GOUVERNANCE a concerné deux types d'actions, en lien avec les objectifs immédiats et les activités du projet GOUVERNANCE, à savoir :

- d'une part, la gestion administrative et financière du projet (Abidjan, Alger, Antananarivo, et Genève) ;
- d'autre part, l'appui technique apporté, principalement par le Département GOUVERNANCE / Service du BIT, et, accessoirement, par FUNDAMENTALS et ETD/ Dakar.

Toutefois, ce dispositif d'appui a constitué un véritable handicap pour la mise en œuvre des activités du projet, car il a été trop éclaté, et surtout, chronophage. Pratiquement, à toutes les étapes du cycle du projet, des retards sont constatés et validés par de nombreux interlocuteurs de la mission d'évaluation : (i) les retards générés par l'implémentation du projet GOUVERNANCE et sa mise en œuvre, (ii) retards de la mise en place des modalités contractuelles impliquant de longues procédures de mise en concurrence obligatoires (iii) le temps de formation du personnel recruté pour l'utilisation du logiciel de gestion intégrée IRIS, (iv) les retards accusés dans le lancement du projet dans certains pays compte tenu des contraintes liées aux agendas nationaux, (v) les reports de l'intervention d'EXPERTISE France, (vi) les retards accusés pour la finalisation des diagnostics approfondis des secteurs prioritaires dans les pays, des évaluations rapides et les plans stratégiques, (vii) les retards de toutes les activités liées aux appuis techniques, etc.

Concernant la cohérence externe, la complémentarité du projet GOUVERNANCE est limitée aux seules initiatives existantes mentionnées plus haut. En effet, le projet a manqué l'opportunité de développer des partenariats d'envergure à l'échelle régionale. Il aurait été judicieux d'initier des partenariats institutionnels durables au niveau des pays cibles.

4.3. Analyse de l'efficacité et de la performance du projet GOUVERNANCE

Il convient de rappeler, ici, que le critère d'efficacité, tel qu'il a été révisé par le CAD/OCDE en 2019, consiste à examiner la performance du projet GOUVERNANCE en considérant : (i) l'atteinte des résultats directs et leur adéquation avec les objectifs du projet, y compris les résultats différenciés (répartition des résultats en fonction des différents bénéficiaires), (ii) la typologie des changements selon les niveaux individuel, organisationnel et institutionnel, et (iii) l'importance relative des objectifs et résultats atteints/non atteints/attendus (après la clôture du projet).

4.3.1. Point sur l'atteinte des produits et leur adéquation avec les objectifs du projet

Constat 12 : Le taux de réalisation des produits du projet GOUVERNANCE ne correspond pas à ce qui a été planifié par les PRODOC initial et révisé. Ce taux est de l'ordre de 38,5% pour l'ensemble des produits du projet et 57% pour les initiatives communes aux cinq pays. D'autre part, la mission d'évaluation considère que l'effectivité des activités est problématique pour deux raisons : l'absence de livrables pour certaines activités et les activités réalisées hors délai de prolongation du projet (juin 2020).

Le taux de réalisation des produits du projet GOUVERNANCE est de 38,5%. La réalisation des produits contribuant aux objectifs immédiats se présente comme suit :

L'objectif immédiat 1 : « *La mobilisation des institutions publiques dans les secteurs et pays sélectionnés d'Afrique francophone, y compris dans l'économie informelle, pour renforcer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST est accrue* ». Le produit 1.1 (*Intégration des secteurs et thématiques prioritaires dans les plans pluriannuels stratégiques d'inspection*) et le produit 1.2 (*Renforcement des capacités des institutions publiques pour assurer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST*) contribuent à cet objectif comme suit :

D'une part, le produit 1.1 a été exécuté à 100%. Les évaluations rapides et les diagnostics approfondis des secteurs pré-identifiés (secteurs nationaux et secteur commun) ont été réalisées dans les cinq pays cibles du projet GOUVERNANCE. Ces premiers outils ont fait l'objet d'ateliers de consultation et de validation par les mandants tripartites.

D'autre part, le produit 1.2 a été accompli à 100%, du moins pour les trois activités qui ont été maintenues après l'évaluation à mi-parcours. En effet, le projet GOUVERNANCE a pu mener à bien : (i) le développement des outils d'appui pour guider les inspecteurs des pays d'Afrique francophone sur les questions de PDFT et la SST dans les secteurs prioritaires identifiés (en complément du Guide pour l'inspection du travail dans l'économie informelle, (ii) l'actualisation/adaptation des outils avec des modules spécifiques aux secteurs identifiés (BTP et secteurs nationaux) et à la législation nationale de chaque pays cible, et (iii) la mise à disposition des administrations du travail des outils développés dans les cinq pays du projet GOUVERNANCE.

Neuf activités essentielles de ce produit ont été supprimées à la suite de l'évaluation à mi-parcours (2018) telles que : (i) l'appui, dans au moins 2 pays cibles, pour la mise en place de cadres de concertation entre l'administration du travail, l'administration judiciaire, l'administration fiscale et autres institutions publiques garantissant l'effectivité des pouvoirs juridiques des IT pour appuyer la mise en conformité des TPE/PME avec les PDFT et la SST, (ii) l'intégration des outils de communication à la boîte à outils à la suite de la rencontre de partage des bonnes pratiques, et (iii) l'organisation d'échange d'expériences entre les pays cibles. D'autre part, cinq activités, dédiées à la formation et au renforcement des capacités avec l'ENA-ENAM et les instituts judiciaires sur les PDFT, ont été supprimées, et dont les fonds ont servi au financement du VZF. En plus du transfert précité, l'argument à l'appui de la décision du Comité de pilotage montre que ces activités ont été sous-budgétées au moment de la conception du projet GOUVERNANCE.

En résumé, la contribution des produits 1.1 et 1.2 à l'atteinte de l'objectif immédiat 1. Les résultats répondent aux attentes de parties prenantes qui ont participé aux différentes activités de ces deux produits. Faut-il préciser que la capacité de mobilisation et de réactivité des différents mandants tripartites n'était pas du même niveau

en raison de l'hétérogénéité des pays cibles du projet GOUVERNANCE. D'autre part, le projet a contribué au renforcement des capacités des institutions publiques du travail pour assurer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST.

L'objectif immédiat 2 : « *L'engagement des mandants tripartites dans le renforcement de la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de la SST dans les pays et secteurs sélectionnés d'Afrique francophone, y compris dans l'économie informelle, est consolidé* ». Concernant ce deuxième objectif immédiat, trois produits ont été planifiés, à savoir :

D'abord, le produit 2.1 : Développement et utilisation des outils de communication appropriés est inachevé (taux de réalisation de 0%). En effet, trois activités planifiées (en 2019 et 2020) ne sont pas effectivement réalisées, à savoir : (i) la mise en place des groupes de travail tripartites (« comités de campagne ») pour piloter l'élaboration et la mise en place des campagnes de communication au moins dans les deux pays de concentration (Côte d'Ivoire et Togo), (ii) l'organisation d'ateliers de discussion et validation du diagnostic complémentaire, établi pour l'élaboration de la stratégie de communication (PDFT et SST des secteurs prioritaires), par le Comité tripartite de préparation et suivi de la campagne de communication, et (iii) l'appui à l'utilisation des différents canaux de communication choisis.

Ensuite, le produit 2.2 : Réalisation des droits fondamentaux dans les TPE/PME est inachevé (taux de réalisation de 0%). En effet, planifiées en 2019-2020, ces deux activités planifiées n'ont pas été, effectivement, réalisées, à savoir : (i) la mise en œuvre des solutions appropriées pour l'élimination du travail des enfants, à travers le soutien à des mécanismes existants au moins dans les deux pays de concentration (Côte d'Ivoire et Togo) et (ii) la collecte, tout au long du projet, des données et des informations sur les expériences réussies en matière d'élimination du travail des enfants, en portant une attention particulière aux inégalités de genre.

Par conséquent, la contribution du produit 2.2 à l'atteinte de l'objectif immédiat 2 est hypothéquée par la vérification des résultats de l'appui à des initiatives à mettre en œuvre par une ONG ou une institution publique et la mise en place du dispositif de collecte des données et informations sur les expériences en matière du travail des enfants.

Enfin, le produit 2.3 : Partage et/ou capitalisation des bonnes pratiques du projet. Ce produit n'est pas réalisé (taux de réalisation 0%). L'activité "élaboration et diffusion d'un recueil de bonnes pratiques issues du projet et autres publications et actions de communication liées aux activités du projet a été planifiée pour 2020 (hors délai de prolongation du projet, juin 2020). Deux autres activités n'ont pas été planifiées : (i) Identification des bonnes pratiques issues du projet (bonnes pratiques issues des modèles d'intervention, de l'évaluation des campagnes de communication, de l'utilisation d'outils par les inspecteurs, etc.) et (ii) l'organisation d'un atelier de partage des réalisations faites au titre du projet et des bonnes pratiques en matière de promotion des PDFT et de SST dans les secteurs identifiés entre les pays cibles.

Au final, la contribution du produit 2.3 à l'atteinte de l'objectif immédiat 2 est, en l'état actuel des données disponibles, hypothétique.

Le taux de réalisation activités transversales communes aux cinq pays est de 57% s'agissant d'activités réalisées entre 2017 et 2019. Ces activités concernent : (i) la mise en conformité des lieux de travail et le plaidoyer des ressources des inspections du travail, (ii) la formation et discussion de la méthodologie commune pour le diagnostic approfondi des différents secteurs d'intervention retenus dans les pays, (iii) la participation au Forum sous régional tripartite sur la transition vers l'économie formelle et la promotion du travail décent (régional), et (iv) la mise à disposition des outils développés dans les 5 pays.

Trois activités transversales, non réalisées sont relatives : (i) au bilan du projet et à l'identification de bonnes pratiques, (ii) à la mise à disposition des outils développés dans les cinq pays, et (iii) l'élaboration et la diffusion de bonnes pratiques issues du projet et autres publications et actions de communication liées aux activités du projet.

4.3.2. Typologie des changements selon les niveaux de résultats individuel, organisationnel et institutionnel

Constat 13 : Bien que le bilan est contrasté, les résultats directs réalisés par le projet GOUVERNANCE contribuent, relativement, à la réalisation de ses objectifs immédiats en termes de changements aux niveaux individuel, organisationnel et institutionnel. L'importance relative de ces changements enregistrés reste à confirmer.

Les résultats du projet GOUVERNANCE sont présentés, selon une typologie triptyque des niveaux des résultats : individuel, organisationnel et institutionnel. Ces résultats correspondent aux changements transformationnels qui découlent de l'approche, le processus et les outils développés par le projet. Ils impliquent des changements de comportement, d'attitude et de mentalité des parties prenantes concernées par la promotion des PDFT et de SST dans les secteurs identifiés dans les pays cibles.

4.3.2.1. Changements au niveau individuel (bénéficiaires finaux et directs)

Au niveau individuel, il s'agit des résultats qui concernent les travailleurs-es des TPE/PME et de l'économie informelle dans les cinq pays du projet GOUVERNANCE, et aussi, les bénéficiaires directs (institutionnels et sociaux).

D'une part, **concernant les campagnes de sensibilisation des partenaires sociaux et les inspections du travail aux PDFT et SST** (sous-produit 2.1.1), un ensemble d'activités de ce sous-produit a été planifié pour la période allant du 2^{ème} trimestre 2016 au 2^{ème} semestre 2018.

Effectivement, dans le cadre du sous-produit 2.1.1, les activités qui concernent spécifiquement les partenaires institutionnels et sociaux, particulièrement les inspecteurs du travail à travers les différentes réunions tenues dans le cadre du groupe tripartite de campagne avec les leaders d'organisations professionnelles pour l'élaboration de la stratégie de communication et le développement d'outils de communication ont constitué un début de sensibilisation des inspecteurs du travail sur des messages clés retenus et qu'ils ont pour la plupart commencé à partager avec leurs membres dans le cadre de leurs rencontres habituelles.

De plus, des dépliants ont été conçus au Togo avec l'appui d'Expertise France. Ces dépliants ont été utilisés par les inspecteurs pour la sensibilisation lors des visites d'inspection.

D'autre part, **concernant les campagnes de sensibilisation des travailleurs-es aux PDFT et règles de la SST** (sous-produit 2.1.2), un ensemble d'activités de ce sous-produit a été planifié pour la période allant du 2^{ème} trimestre 2017 au 1^{er} semestre 2019. En 2018, l'évaluation à mi-parcours a constaté la non réalisation du sous-produit 2.1.2. : « *Des campagnes de sensibilisation dans chaque pays sont mises en œuvre* ». Ce même sous-produit a été reformulé après comme suit : « *Les campagnes de sensibilisation sont mises en œuvre au moins dans les deux pays de concentration (Côte d'Ivoire et Togo)* ».

La mission d'évaluation a organisé des groupes thématiques de discussion (focus group) qui confirment : (i) la participation de travailleurs-es à deux ateliers de sensibilisation aux PDFT et les règles (SST) à Lomé et à Atakpamé (novembre 2020), (ii) l'ignorance des participants-es de leurs droits en matière de protection sociale ou subissant des maltraitances et des abus de la part des employeurs, et (iii) le projet a apporté suffisamment de lumière dans ce sens. Les employeurs et même les inspecteurs de travail ne maîtrisaient pas tous les contours des lois de travail.

D'autre part, la sensibilisation a été amorcée par les inspecteurs dans le cadre des visites d'inspection et par les membres des groupes tripartites de campagne qui relaient auprès de leurs organisations professionnelles les messages clés retenus lors des ateliers de validation des stratégies de communication).

Au final, la mission d'évaluation finale constate ce qui suit :

- Le processus de préparation des outils de communication et l'organisation des campagnes de sensibilisation relatives aux PDFT et à la prévention des risques professionnels dans les secteurs

d'intervention sélectionnés a été, visiblement, incertain. Ce n'est qu'au mois novembre 2020, qu'une campagne de communication sur ces questions s'est déroulée du 20 au 27 novembre 2020 dans les localités de Lomé, Tsévié, Atakpamé, Sokodé, Kara et Dapaong (Togo)²².

- Le sous-produit 2.1.1 devait être réalisé du 2^{ème} semestre 2016 au 2^{ème} semestre 2018, et ce pour les cinq pays du projet GOUVERNANCE. Le calendrier n'a pas été respecté et le nombre de pays cibles a été réduit aux deux pays de concentration : la Côte d'Ivoire et le Togo.
- Le sous-produit 2.1.2, seul le Togo a organisé au mois de novembre 2020 une campagne de communication sur les PDFT et SST, y compris le rôle de l'inspection du travail dans les TPE/PME et l'économie informelle, et le secteur des BTP. Il convient de rappeler que la stratégie de communication du Togo a été finalisée au mois de juin 2019.
- La mission d'évaluation constate qu'il n'y a pas de données et d'informations substantielles sur l'effectivité et les bénéfiques de la sensibilisation des travailleurs-es aux PDFT et les règles SST.
- Si ces campagnes de sensibilisation semblent contribuer à faire prendre conscience aux travailleurs-es de leurs droits, la contribution effective à des changements réels en matière d'accès à leurs droits et à la protection sociale reste à confirmer.

Au final, le projet GOUVERNANCE a permis les changements suivants :

Résultat	Changements liés aux produits
Sensibilisation des bénéficiaires finaux (travailleurs-es aux PDFT et aux règles SST)	Accès à de nouvelles connaissances et pratiques
Dépliants pour les inspecteurs pour la sensibilisation lors des visites d'inspection	Renforcement des capacités Acquisition de nouvelles compétences Amélioration de la sensibilisation

4.3.2.2. Changements au niveau organisationnel (partenaires institutionnels et sociaux)

Au plan organisationnel, les résultats du projet GOUVERNANCE constituent des changements qui peuvent être qualifiés de transformateurs. Parmi les activités réalisées du projet GOUVERNANCE, les changements suivants seraient, potentiellement, transformationnels :

Résultat	Changements liés aux produits
Guide des inspecteurs des pays d'Afrique francophone sur les questions de PDFT et la SST dans les secteurs prioritaires identifiés (en complément du Guide pour l'inspection du travail dans l'économie)	Acquisitions de nouvelles pratiques et compétences Habilités à travailler
Évaluations rapides des secteurs d'activités pré-identifiés dans chacun des cinq pays bénéficiaires et plans stratégiques	Processus de changement organisationnel
Diagnostics approfondis des secteurs d'activité retenus – secteurs nationaux et secteur commun	Acquisitions de nouvelles pratiques et compétences Habilités à travailler
Identification des bonnes pratiques issues du projet (bonnes pratiques issues des modèles d'interventions, de l'évaluation des campagnes de communication, de l'utilisation d'outils par les inspecteurs, etc.)	Renforcement de capacités Acquisitions de nouvelles pratiques

²²République Togolaise/Direction Générale du travail & Projet GOUVERNANCE (BIT). *Rapport global, campagne de communication sur les PDFT et SST, y compris le rôle de l'inspection du travail dans les TPE/PME et l'économie informelle BTP*, décembre 2020.

Organisation des ateliers tripartites de lancement du projet et de validation des secteurs d'intervention retenus	Renforcement de capacités Acquisition de nouvelles compétences Amélioration de la sensibilisation Acquisitions de nouvelles connaissances Habilités travailler Processus de changement organisationnel
---	---

4.3.2.3. Changements au niveau institutionnel (partenaires institutionnels et sociaux)

Au niveau institutionnel, quelques activités réalisées par le projet GOUVERNANCE sont à mettre à son actif, particulièrement :

Résultat	Changements liés aux produits
Adoption et mise en œuvre des plans stratégiques d'inspection intégrant les questions relatives aux PDFT et à la SST dans les secteurs d'intervention de chaque pays cible	Acquisitions de nouvelles pratiques et compétences Habilités à travailler
Mise en conformité des lieux de travail et le plaidoyer des ressources des inspections du travail	Processus de changement institutionnel
Formation et discussion de la méthodologie commune pour le diagnostic approfondi des différents secteurs d'intervention retenus dans les pays	Renforcement de capacités Habilités à travailler
Participation au Forum sous régional tripartite sur la transition vers l'économie formelle et la promotion du travail décent	Acquisitions de nouvelles connaissances et pratiques
Mise à disposition des outils développés dans les 5 pays	Partage des connaissances Amélioration de la sensibilisation Processus de changement institutionnel

Conclusion

En conclusion, les changements mentionnés ci-dessus se traduisent, plus concrètement, par : (i) la sensibilisation des travailleurs-es et employeurs à l'importance des PDFT et SST, (ii) la prise de conscience de l'importance des PDFT et SST et de la nécessité de les respecter, et par rapport aux changements que les normes apportent aux travailleurs-es des PME/TPE et de l'économie informelle, (iii) la nécessaire adoption par les administrations du travail de nouveaux comportements et pratiques dans l'application des normes du travail et les règles de santé et de sécurité sur les lieux du travail.

4.4. Analyse de l'efficacité financière et programmatique du projet gouvernance

L'appréciation de l'efficacité du projet GOUVERNANCE consiste à examiner l'efficacité du processus de mise en œuvre du projet, en comparant les résultats obtenus aux produits attendus, et en analysant la façon dont les ressources financières et humaines ont été utilisées.

4.4.1. Point sur l'allocation des ressources financières

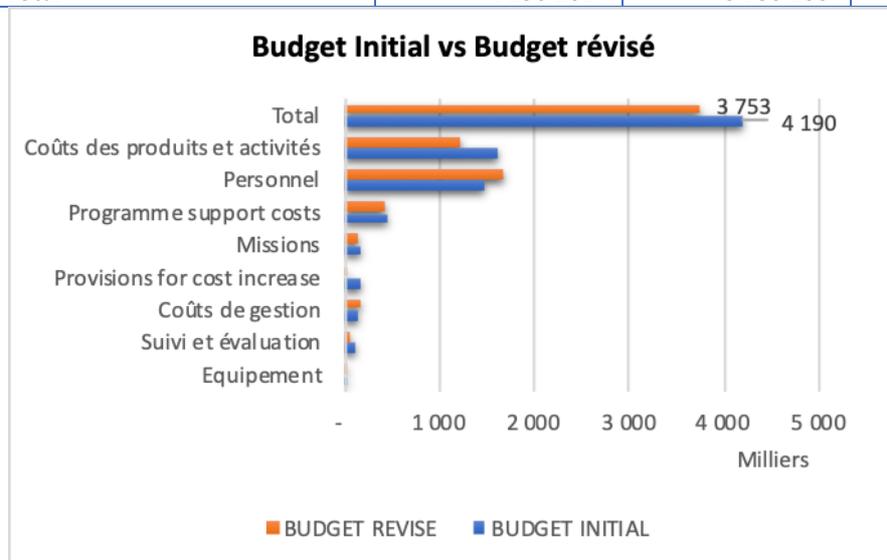
Constat 14 : Sur la base des données budgétaires disponibles, la mission d'évaluation constate que le taux d'exécution financière est de 90,0%, soit un investissement total de 3,753,233 USD contre 4,190,261 USD, initialement budgétisé.

Budget initial VS Budget révisé

Le budget initial du projet GOUVERNANCE s'élève **4,190,261 USD**. Ce budget a été révisé à la suite de l'évaluation à mi-parcours en 2019. Le budget révisé est de **3,753,233 USD**. Le tableau ci-après présente la décomposition des budgets initial et révisé par type de dépenses.

Tableau 9 : Budget initial et révisé

	BUDGET INITIAL	BUDGET REVISE	
Équipement	38 000	22 523	1%
Suivi et évaluation	123 500	68 498	2%
Coûts de gestion	154 800	172 565	5%
Provisions for cost increase	162 139	28 413	1%
Missions	172 000	148 678	4%
Programme support costs	463 412	428 519	11%
Personnel	1 470 975	1 672 507	45%
Coûts des produits et activités	1 605 435	1 211 530	32%
Total	4 190 261	3 753 233	



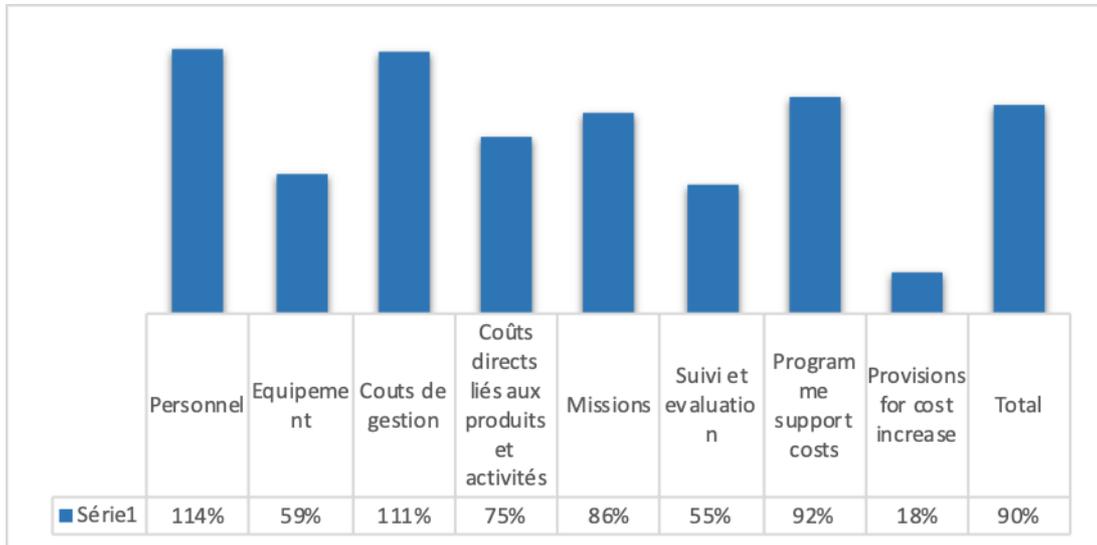
Source : Données traitées à partir des budgets initial et révisé du projet.

Selon les rapports d'avancement du projet (2018 et 2019, l'affectation de crédits du projet GOUVERNANCE aux activités du projet VZF (Vision Zero Fund) a impacté les activités du projet (suppression/fusion) et avait nécessité la révision du PRODOC et du cadre logique du projet.

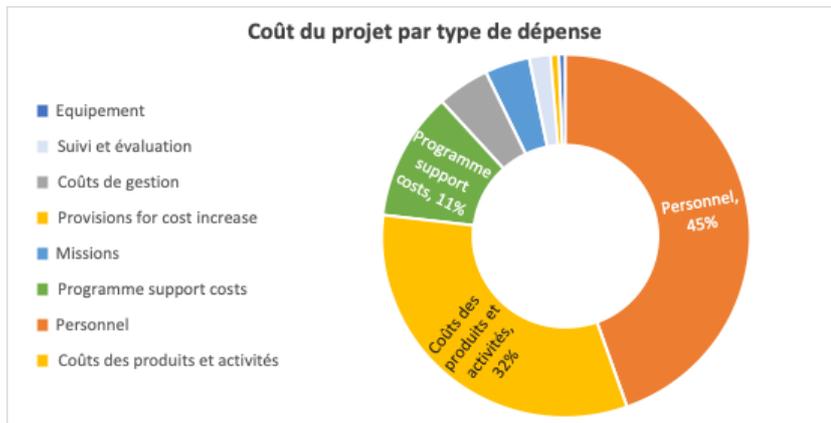
Taux de décaissement par type de coût

Le projet GOUVERNANCE a nécessité un investissement total de 3,753,233 USD contre 4,190,261 USD initialement prévus, ce qui représente un taux de décaissement à fin de parcours de 90% qui peut être jugé satisfaisant. Ce taux de décaissement est décomposé comme suit :

Tableau 10 : Taux de décaissement par type de coût

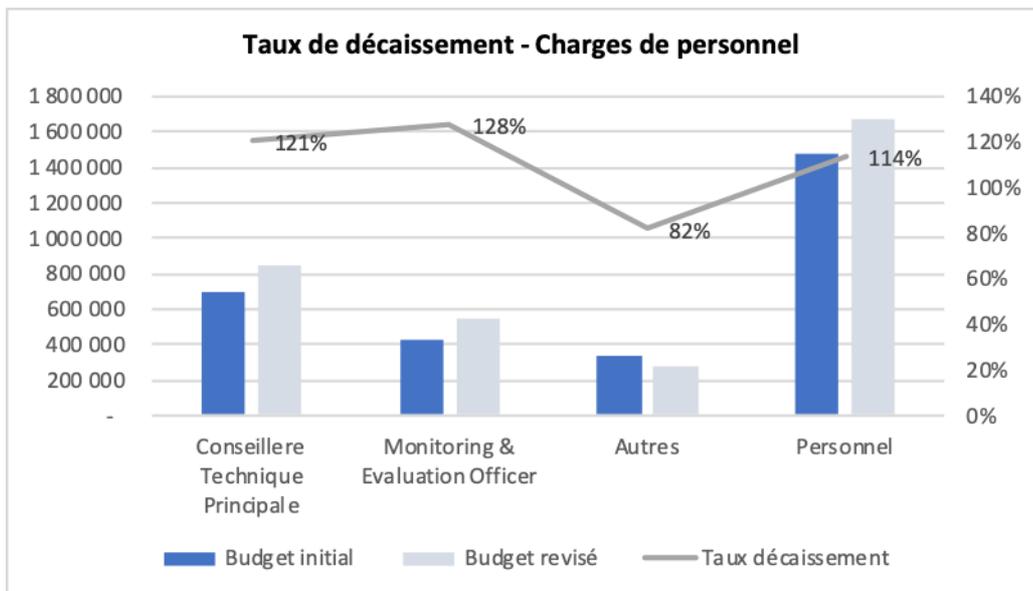


Source : Données traitées à partir des budgets initial et révisé du projet.



Source : Données traitées à partir des budgets initial et révisé du projet.

Les charges de personnel représentent la principale source de coûts du projet (45%) suivies des coûts directs liés aux produits et activités (32%) et des programmes support cost (11%). Les principaux dépassements budgétaires concernent le personnel et les coûts de gestion du projet GOUVERNANCE et qui sont justifiés par la prolongation de la durée du projet jusqu'au 30 juin 2020.



Source : Données traitées à partir des budgets initial et révisé du projet.

Les dépenses relatives aux produits se décomposent comme suit :

- **65% (soit 785,948 USD) sont relatifs aux produits 1.1 et 1.2 de l'objectif immédiat 1** : « Mobilisation des institutions publiques dans les secteurs et pays sélectionnés d'Afrique francophone, y compris dans l'économie informelle, pour renforcer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST est accrue ».
- **35% (soit 425,582 USD) sont relatifs aux produits 2.1, 2.2 et 2.3 de l'objectif immédiat 2** : « Engagement des mandants tripartites dans le renforcement de la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de la SST dans les pays et secteurs sélectionnés d'Afrique francophone, y compris dans l'économie informelle, est consolidé ».

Les dépenses relatives au « Programme support cost » représentent quant à elles 11% du cout total du projet soit 428,519 USD.

Une allocation des ressources financières moins stratégique

Constat 15 : Le taux de décaissement de 90%, qui peut être jugé satisfaisant, contraste avec le niveau de réalisation des produits et activités prévus par le projet GOUVERNANCE.

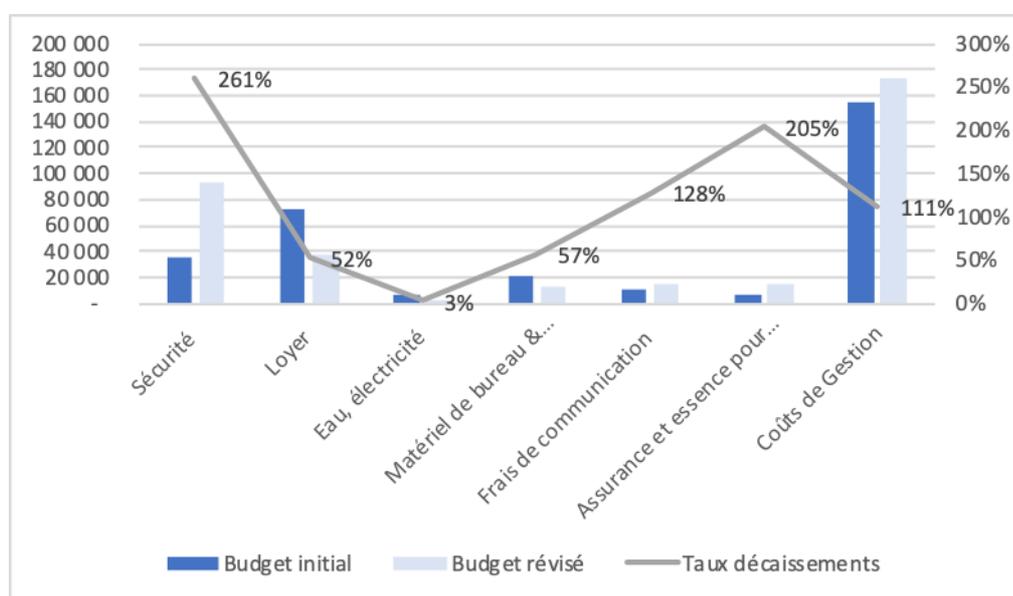
105. Coût de gestion du projet

Il semblerait également que les coûts de gestions aient été sous-estimés, principalement pour les postes de sécurité (261% de taux de décaissement) et d'assurance (205%).

Tableau 11 : Coût de gestion du projet

	Budget initial	Budget révisé	Taux décaissement
Sécurité	36 000	93 864	261%
Loyer	72 000	37 597	52%
Eau, électricité	7 200	233	3%
Matériel de bureau & fournitures	21 600	12 311	57%
Frais de communication	10 800	13 817	128%
Assurance et essence pour véhicule & entretien	7 200	14 742	205%
Coûts de gestion	154 800	172 565	111%

Source : Données traitées à partir des budgets initial et révisé du projet.



Source : Données traitées à partir des budgets initial et révisé du projet.

Sur le montant total de 172.565 USD des coûts de gestion, 93.864 USD (54%) ont été affectés à la sécurité, ce qui représente la principale dépense des coûts de gestion du projet. D'autre part, la sous-estimation du coût de sécurité (261%) et de l'assurance (205%) dénote une faible appréciation contextuelle de l'implémentation et de la mise en œuvre du projet, et aussi, des contraintes de la pandémie COVID-19, particulièrement pour l'année 2020.

Ressources financières allouées aux produits et activités

Les produits et activités s'inscrivent dans deux objectifs principaux du projet :

Objectif 1 : *La mobilisation des institutions publiques dans les secteurs et pays sélectionnés d'Afrique francophone, y compris dans l'économie informelle, pour renforcer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST est accrue.*

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

Le taux de décaissement de l'objectif 1 s'élève à 88% contre 59% pour l'objectif 2.

Tableau 12 : Coûts directs liés aux objectifs, produits et activités

	Budget initial	Budget révisé	Taux décaissement
Objectif immédiat 1 : La mobilisation des institutions publiques dans les secteurs et pays sélectionnés d'Afrique francophone, y compris dans l'économie informelle, pour renforcer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST est accrue.	890 143	785 948	88%
Produit 1.1 : Les secteurs et thématiques prioritaires d'intervention sont intégrés dans les plans pluriannuels stratégiques d'inspection	410 000	606 572	148%
Produit 1.2 : Les capacités des institutions publiques sont renforcées pour assurer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST dans les secteurs identifiés	480 143	179 376	37%
Objectif immédiat 2 : L'engagement des mandants tripartites dans le renforcement de la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de la SST dans les pays et secteurs sélectionnés d'Afrique francophone, y compris dans l'économie informelle, est consolidé.	715 292	425 582	59%
Produit 2.1 : Des outils de communication appropriés sont développés et utilisés en vue d'une meilleure compréhension et visibilité des questions relatives aux PDFT et à la prévention des risques professionnels dans les secteurs d'intervention sélectionnés au moins dans les deux pays de concentration (Côte d'Ivoire et Togo)	358 000	234 000	65%
Produit 2.2 : Des actions concrètes visant la réalisation de droits fondamentaux dans les TPE/PME des secteurs identifiés sont menées, en collaboration avec les partenaires sociaux et les organisations de la société civile au moins dans les deux pays de concentration (Côte d'Ivoire et Togo)	274 000	165 332	60%
Produit 2.3 : Les bonnes pratiques résultant de la mise en œuvre du projet en matière de promotion des PDFT et de la SST dans les secteurs sélectionnés sont partagées et/ou capitalisées	83 292	26 250	32%
	1 605 435	1 211 530	75%

Source : Données traitées à partir des budgets initial et révisé du projet.

Conclusion

Le projet Gouvernance affiche un taux d'exécution financière de 90%, soit un investissement total de 3,753,233 USD contre 4,190,261 USD, initialement budgétisé. L'analyse du budget du projet GOUVERNANCE indique que les ressources financières n'ont pas été allouées de manière stratégique, puisque les résultats escomptés n'ont pas été atteints. L'efficacité financière n'a pas été rationnelle, dans la mesure où la gestion des ressources financières révèle une approche marquée par des dépenses en fonction des besoins de fonctionnement, plutôt que sur l'élaboration d'un budget taxé sur les résultats et présentant les allocations budgétaires par produit.

De même, l'utilisation des ressources aurait pu être plus efficace car à l'évidence, la qualité et la quantité de produits réalisés par le projet ne sont pas en adéquation avec les ressources consommées. Les charges du personnel et les dépenses diverses représentent la principale dépense du projet, soit 68% du projet GOUVERNANCE, alors que les coûts des produits sont de l'ordre de 32%. Enfin, les principaux dépassements budgétaires concernent le personnel et les coûts de gestion du projet justifiés par la prolongation de la durée du projet jusqu'au 30 juin 2020.

4.4.2. Point sur l'efficacité programmatique de la mise en œuvre

Constat 16 : Les retards liés au démarrage du projet GOUVERNANCE, mais aussi, aux conditions de sa supervision (comité de suivi) et sa mise en œuvre, ont entravé son efficacité programmatique. Elle est perçue, par plusieurs parties prenantes, insatisfaisante.

Comme mentionné précédemment, le projet GOUVERNANCE est complexe, éclaté, et surtout chronophage, est-à-dire consommateur de beaucoup de temps. Pratiquement, à toutes les étapes du cycle du projet, des retards sont constatés et validés par de nombreux interlocuteurs de la mission d'évaluation : (i) les retards générés par l'implémentation du projet GOUVERNANCE et sa mise en œuvre, (ii) retards de la mise en place des modalités contractuelles impliquant de longues procédures de mise en concurrence obligatoires (iii) le temps de formation du personnel recruté pour l'utilisation du logiciel de gestion intégrée IRIS l'explique également, (iv) les retards accusés dans le lancement du projet dans certains pays compte tenu des contraintes liées

aux agendas nationaux, (v) les reports de l'intervention d'EXPERISE France, (vi) les retards accusés pour la finalisation des diagnostics approfondis des secteurs prioritaires dans les pays, des évaluations rapides et les plans stratégiques, (vii) les retards sur toutes les activités liées aux appuis techniques, etc.

Dans l'ensemble ces retards dans l'exécution du projet GOUVERNANCE ne sont pas justifiés, car ils auraient pu être évités par une gestion (équipe) et une supervision (comité de suivi) anticipant à temps les mesures correctives dès les premières difficultés au moment de l'implémentation du projet. Cette situation n'a pas beaucoup changé après l'évaluation à mi-parcours en 2018, et ce malgré les recommandations relatives à l'amélioration du fonctionnement de l'équipe du projet, du comité de pilotage et au BIT.

Conclusion

La mission d'évaluation considère que le projet GOUVERNANCE n'a pas été efficient sur le plan programmatique, en raison : (i) de la conception du projet, (ii) de la faiblesse de la conduite et le pilotage du projet, (iii) des retards de l'implémentation et de la mise en œuvre du projet, et (iv) de la non-exécution de plusieurs activités. Cette situation a donné lieu à la prorogation de la durée du projet du 31 décembre 2019 au 31 décembre 2020., soit 12 mois supplémentaires.

4.5. Analyse des dimensions transversales

Cette section essaie de répondre aux questions évaluatives relatives aux dimensions transversales, à savoir : le genre, la non-discrimination et la gestion durable de l'environnement.

4.5.1. Genre et non-discrimination

Constat 17 : L'égalité hommes-femmes et la non-discrimination au travail ont été pris en compte dans la conception du document de projet GOUVERNANCE. Plus concrètement, des sous-produits et activités relatifs au genre ont été prévus par le PRODOC. Paradoxalement, et mis à part le travail des enfants, les inégalités du genre et la non-discrimination ne sont pas documentées, particulièrement par les rapports d'avancement de la coopération technique (RACT).

Une attention particulière sur les inégalités de genre et la non-discrimination est accordée à ces questions dans le PRODOC, notamment à travers les produits et les activités du projet GOUVERNANCE. Une activité est, spécialement, dédiée à la collecte des données et informations sur les questions transversales : « *Collecter, tout au long du projet, des données et des informations sur les expériences réussies en matière d'élimination du travail des enfants, du travail forcé et de la discrimination, en portant une attention aux inégalités de genre* » (activité 2.2.1.4). Il est précisé par le PRODOC concernant les inégalité des genre qu'une : « *attention sera portée pour que les inspections du travail des pays concernées portent une attention sur les inégalités de genre (notamment le respect de l'égalité de salaire, de la non-discrimination entre les sexes et de la protection de la maternité)* ».

Un certain nombre de points ressortent de l'analyse de genre et la discrimination sur deux niveaux : l'intégration de la dimension genre dans la stratégie de PAMODEC III et l'intégration de la dimension dans les activités mises en œuvre.

Les diagnostics approfondis des cinq pays cibles du projet GOUVERNANCE relèvent différentes discriminations qui se situent, plutôt au moment du recrutement, et le genre et le handicap sont les principaux objets de discrimination.

De manière générale, les entrevues et discussions de groupe ont mis en évidence que le projet GOUVERNANCE devrait tenir compte, de manière significative et dans plusieurs secteurs, des dimensions genre et discrimination au travail et à la profession dans la mise en œuvre des activités. Il est vrai que le projet GOUVERNANCE veille à ce que les femmes puissent participer aux activités proposées, autant que les hommes.

Si le PRODOC a prévu un marqueur GENRE et TRIPARTISME pour tracer tout changement relatif à la situation de la question du genre, le reporting du projet GOUVERNANCE ne rapporte pas d'informations robustes sur les questions transversales.

Tableau 13 : Marqueur GENRE

(Comme il ressort dans le document de projet - s'il vous plaît vérifier et signaler tout changement)		
1	<input type="checkbox"/>	Ne contient pas d'objectifs, des résultats, des produits ou d'activités qui visent à promouvoir l'égalité des sexes.
2	<input type="checkbox"/>	Ne comprend pas l'égalité des sexes comme un résultat, mais certains produits et/ou les activités portent spécifiquement sur les questions de genre.
3	<input checked="" type="checkbox"/>	Comprend l'égalité des sexes dans le résultat(s), et quelques produits / activités portent spécifiquement sur les questions de genre.
4	<input type="checkbox"/>	Principal objectif déclaré est de promouvoir l'égalité des sexes, et les résultats, les produits et les activités sont conçues pour promouvoir l'égalité des sexes.

Source : PRODOC révisé, 2019.

Conclusion

Les différentes dimensions transversales ne sont pas renseignées par les rapports disponibles du projet GOUVERNANCE. Ce déficit certain en données quantitatives et qualitatives réduit la profondeur de l'analyse du degré de prise en compte des dimensions transversales par le projet, particulièrement sur le genre et la discrimination et l'identification des catégories et autres groupes vulnérables discriminés (handicap, main d'œuvre étrangère, appartenance syndicale, etc.).

4.5.2. Valeurs du tripartisme et du dialogue social

Constat 18 : Le projet GOUVERNANCE a prévu un sous-produit et des activités spécifiques pour la promotion des valeurs du tripartisme et au dialogue social, principalement, des actions de renforcement des organes de promotion du dialogue social et de la documentation des expériences et de bonnes pratiques en matière de promotion du dialogue social. Néanmoins, il convient de relever que la documentation des expériences et bonnes pratiques n'a pas été réalisée.

Le projet GOUVERNANCE a dédié un sous-produit au renforcement des organes du dialogue social au niveau national/provinciales/des entreprises (Sous-produit 2.2.2) avec des activités spécifiques relatives : (i) au renforcement de la représentativité et les capacités organisationnelles des organisations des travailleurs et d'employeurs, y compris pour favoriser interventions dans les TPE/PME et dans l'économie informelle (activité 2.2.2.1), (ii) à l'appui direct des partenaires sociaux engagés dans un processus de négociation de convention collective dans les secteurs identifiés (activité 2.2.2.2), et (iii) à la collecte tout au long du projet des données et des informations sur les expériences réussies en matière de renforcement des organes de promotion du dialogue social (activité 2.2.2.3).

Encadré 8 Cas du Togo

Une étude a été finalisée, en concertation avec les spécialistes administration du travail et dialogue social, ACTRAV et ACTEMP, sur financement du projet Gouvernance, pour faire l'état des lieux du dialogue social dans le secteur privé au Togo en vue de déterminer avec précision les atouts et les insuffisances. En effet, le Conseil National du Patronat du Togo et les Centrales Syndicales de travailleurs du Togo se sont entendus pour créer un cadre de concertation bipartite permanent et indépendant qui aura la charge d'impulser la construction d'une dynamique plus productive du dialogue social dans le secteur privé en vue de faire avancer le travail décent. Cette étude aboutira à une stratégie de renforcement assortie d'un plan d'action qui servira de base pour les actions futures du cadre de concertation bipartite indépendant.

Concernant le renforcement des organes de promotion du dialogue social, le projet GOUVERNANCE a organisé :

- Deux ateliers ont été organisés, conjointement, avec ACTRAV (BIT, Bureau des activités pour les Travailleurs, Abidjan, Côte d'Ivoire) au Togo, du 29 mai au 2 juin 2017 et au Burkina Faso du 18 au 20 Juillet 2017. Ces sessions de renforcement des capacités ont permis : (i) l'acquisition de meilleures connaissances de l'économie informelle par les leaders syndicaux des deux pays, (ii) le respect des droits des travailleurs dans l'économie informelle (respect des PDFT, SST), et (iii) la prise en compte des besoins des groupes vulnérables, afin de faciliter la transition vers la formalité.
- Proposition d'un projet de plan d'action par l'organisation et l'établissement d'une plateforme intersyndicale.
- Prolongement de « l'Académie mondiale des travailleurs sur la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle : les

Encadré 9 Initiatives du dialogue social en période de COVID-19

Le projet Gouvernance a soutenu et agit à côté du Comité intersyndical pour la transition vers l'économie formelle (CITEF composé de 5 centrales syndicales) et ce, en plein milieu de pandémie dans 17 marchés d'Abidjan (Plus ou moins 60000 travailleurs touchés par une campagne). En effet, une campagne syndicale d'information et sensibilisation pour protéger les travailleurs/en majorité travailleuses de la propagation de la Covid19 et pour sensibiliser à la nécessité de s'organiser et travailler en vue du dialogue social et de la nécessité impérieuse de l'extension de la protection sociale. Cette campagne a été l'opportunité prise pour poursuivre avec une autre campagne d'information et sensibilisation sur l'importance de l'adhésion à la Couverture Maladie Universelle – CMU des travailleuses des 17 marchés d'Abidjan. Les graines plantées par le projet GOUVERNANCE ont donc poussé et les activités se poursuivent en cette année 2021 pour avancer vers une adhésion massive à la CMU et aller vers un dialogue social en vue de mieux répondre aux problèmes qui se posent

stratégies syndicales » (Turin, 2016).

- Appui de LABADMIN-OSH et en collaboration avec le Bureau des activités pour les employeurs (ACTEMP) la participation de deux employeurs de Madagascar et du Togo à l'Académie sur la mise en conformité des lieux de Travail par l'inspection du travail – Turin, Novembre-Décembre 2019).

Concernant l'appui des partenaires sociaux engagés dans un processus de négociation de convention collective, le projet GOUVERNANCE a contribué :

- Suite au soutien du processus de négociation collective dans un des secteurs d'intervention du projet GOUVERNANCE, un projet de nouvelle convention collective dans le BTP est disponible au Togo (la convention devrait entrer en vigueur en 2019).
- Une activité au Togo sur demande du spécialiste dialogue social et administration du travail : révision de la Convention collective dans le secteur du BTP (janvier-février 2018).

Concernant la collecte des données et des informations sur les expériences réussies en matière de renforcement des organes de promotion du dialogue social, le projet GOUVERNANCE :

- En matière de partage et/ou de capitalisation des bonnes pratiques résultant de la mise en œuvre du projet en matière de promotion des PDFT et de la SST dans les secteurs sélectionnés, aucune activité n'a été réalisée compte tenu de l'état d'avancement actuel.
- Pour sa part, l'EAT Dakar a mis à disposition les services de spécialistes, notamment ceux en charge de l'Administration du travail et dialogue social

Conclusion

Face à l'inefficacité des organes du dialogue social et leur faiblesse institutionnelle et organisationnelle, le projet GOUVERNANCE a amorcé une approche pertinente consistant à renforcer les organes de promotion du dialogue social entre les mandants tripartites. Cette approche a été très bien appréciée par plusieurs acteurs consultés, car elle constitue une véritable opportunité du renforcement du dialogue social et du relèvement de sa qualité. Par contre, la documentation des expériences et des bonnes pratiques des pays ciblés par le projet GOUVERNANCE a fait défaut.

4.5.3. Environnement et développement durable

Constat 18 : Préoccupation transversale majeure, la gestion durable de l'environnement n'a pas été, spécifiquement, prise en compte dans la formulation du projet GOUVERNANCE.

Aucune activité du projet GOUVERNANCE n'a été prévue intégrant, spécifiquement, la question de durabilité de l'environnement et sa gestion. Une initiative dans ce sens aurait constitué une réelle opportunité pour poser les fondements durables des industries extractives, comme c'est le cas, pratiquement, dans les pays cibles.

Conclusion

S'il est vrai que l'environnement et le développement durable n'ont pas été pris en compte par le PRODOC, l'équipe du projet GOUVERNANCE a manqué une opportunité de développement des activités intégrant la santé, la sécurité et l'environnement (SSE) en adéquation avec les PPTD du Burkina Faso et du Togo.

4.6. Analyse de la durabilité et du progrès vers l'impact

L'analyse de la durabilité et l'impact vise à apprécier si les bénéfices du projet GOUVERNANCE sont, potentiellement, durables ou sont susceptibles de perdurer. Il s'agira d'examen de la viabilité des conditions / capacités financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles des conditions nécessaires à la continuité des bénéfices nets du projet dans le temps (à moyen et long terme).

4.6.1. Durabilité des bénéfices nets du projet GOUVERNANCE

L'analyse de la durabilité du projet GOUVERNANCE

Constat 19 : Les conditions et les capacités de viabilité/durabilité ne sont pas réunies pour assurer la continuité des bénéfices nets dans le temps du projet GOUVERNANCE. Quelques changements significatifs dans les cas du Togo et de la Côte d'Ivoire sont susceptibles de perdurer à moyen et long terme si les partenaires institutionnels et sociaux s'engagent à les consolider.

La présente analyse consiste à examiner les avantages que la mission d'évaluation considère comme les bénéfices nets du projet GOUVERNANCE. Elle se fonde, principalement, sur la stratégie de durabilité, telle que définie par le PRODOC et d'autres avis des différentes parties prenantes consultées.

Le tableau ci-après restitue les principaux éléments de la stratégie de durabilité du projet GOUVERNANCE. Sept propriétés de cette stratégie sont à considérer, à savoir : (a) la modernisation de la gouvernance du travail ; (b) la pérennisation des résultats ; (c) le transfert des connaissances, des processus et pratiques professionnelles ; (d) la réplique des expériences réussies ; (e) l'appropriation nationale ; (f) la mise en place du réseau collaboratif sur les PDFT et la SST ; et (g) les outils de dialogue politique / plaidoyer en faveur de l'accroissement des moyens d'intervention par les États.

Tableau 14 : Présentation succincte des principales propriétés de la durabilité du projet GOUVERNANCE

PRODOC REVISE (2019)	
1	LA MODERNISATION DE LA GOUVERNANCE DU TRAVAIL L'engagement d'importantes réformes nationales pour la modernisation de la gouvernance du travail dans les TPE/PME et la sortie de l'économie informelle en Afrique (...).
2	LA PERENNISATION DES RESULTATS Développer la collaboration entre différentes institutions clés par la mise en place d'un cadre de concertation permanente (...).
3	LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES, DES PROCESSUS ET PRATIQUES PROFESSIONNELLES ET OPERATIONNELLES à moyen et long terme tant au niveau national et local (...).
4	LA REPLICATION DES EXPERIENCES REUSSIES dans les secteurs prioritaires, qu'au niveau sous régional pour la consolidation de la coopérations sud-sud.
5	L'APPROPRIATION NATIONALE est garanti à travers l'implication de nombreuses institutions pérennes (administrations du travail, administration judiciaire et autres, partenaires sociaux, institutions de formation, etc.) comme parties prenantes clés dans toutes les phases du projet et le développement (...).
6	LA MISE EN PLACE D'UN RESEAU COLLABORATIF SUR LA MISE EN ŒUVRE DES PDFT ET DES REGLES DE LA SST Prévu par le projet pour la gestion et le partage des connaissances, est aussi un facteur important de la durabilité des interventions.
7	LES OUTILS DU DIALOGUE POLITIQUE Au niveau national pour un appui au plaidoyer des administrations du travail en faveur de l'accroissement de leurs moyens d'intervention par les États.

Source :: PRODOC, 2019.

Pour les sept propriétés de la stratégie de durabilité, le PRODOC du projet GOUVERNANCE a anticipé deux hypothèses relatives à la durabilité du projet, à savoir :

- d'une part, *l'adoption et l'application des outils développés par le projet pour les inspecteurs du travail* ;
Pour cette première hypothèse, la mesure d'atténuation prévue est d'associer les inspections du travail à toutes les étapes du projet. Or, il convient d'observer, comme ça été expliqué supra, que l'implication des inspections du travail est limitée en raison du déficit en moyens matériels et ressources financières qui lui font défaut et ne lui permettent pas de contribuer de façon significative aux activités du projet.
- d'autre part, *la consolidation des acquis du projet dans les cadres stratégiques nationaux*. Sur cette deuxième hypothèse, la documentation disponible du projet ne permet pas de la documenter en termes d'appui factuel à l'élaboration / la révision des cadres de développement par l'équipe du projet.

L'analyse de la probabilité que les bénéfices nets se poursuivent sans le projet GOUVERNANCE

L'analyse des bénéfices nets se poursuivant sans le projet GOUVERNANCE est proposée, ici, en lien avec les sept propriétés de la stratégie de durabilité du projet.

La modernisation de la gouvernance du travail

Au plan des réformes nationales pour la modernisation de la gouvernance du travail dans les TPE/PME et la sortie de l'économie informelle, le reporting de la mise en œuvre du projet GOUVERNANCE n'apporte aucune information tangible relative à des réformes d'envergure de la gouvernance du travail dans les cinq pays cibles.

Mais, l'amorce de la modernisation de la gouvernance du travail est possible à travers l'adoption des « *fiches d'inspection du travail adaptées à l'intervention dans les unités de l'économie informelle et intégrant les PDFT, et adaptées à la législation nationale applicable dans les pays dans le cadre d'ateliers nationaux incluant une mise à jour des connaissances sur les PDFT avec l'appui du spécialiste de la région (atelier réalisé au Togo (janvier 2019) et en Côte d'Ivoire (avril 2019))* »²³. Cet appui pourrait constituer, ainsi, la base d'une réflexion sur les législations et politiques publiques du travail dans les pays de concentration, le Togo et la Côte d'Ivoire.

La pérennisation des résultats

Le PRODOC révisé du projet GOUVERNANCE prévoit que : « *Le Ministère en charge du travail, notamment à travers la Direction Générale du Travail, sera appelé à assurer la coordination entre les divers acteurs nationaux et le leadership pour la pérennisation des interventions* »²⁴.

S'il est vrai que les inspections du travail ont été associées à la mise en œuvre du projet GOUVERNANCE ; cependant, le projet n'a pas préparé et organisé, au plan institutionnel, le transfert des acquis du projet GOUVERNANCE aux administrations du travail, au moins au Togo et en Côte d'Ivoire.

Le transfert des connaissances, des processus et pratiques professionnelles et opérationnelles

Sur ce plan, le projet GOUVERNANCE a contribué au renforcement des capacités des institutions publiques à travers : (i) la mise à disposition d'outils adaptés, tels que le guide d'intervention de l'inspection du travail dans l'économie informelle, (ii) les outils didactique développés pour la formation des référents, (iii) les fiches d'inspection du travail adaptées à l'intervention dans les unités de l'économie informelle et intégrant les PDFT, (iv) les mises en cohérence de ces fiches d'inspection avec la planification stratégique de l'inspection du travail pour la prise en compte d'éléments permettant de renseigner les indicateurs de suivi figurant dans ladite planification.

La réplique des expériences réussies

Avec l'appui d'EXPERTISE France,

²³RACT, 2019, page 13.

²⁴PRODOC révisé, 2019.

- la formation de référents formateurs organisée dans le domaine de la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail dans le BTP (WISCON) en Côte d'Ivoire (novembre 2018) ; et
- la formation de référents à la santé et sécurité au travail (SST) organisée au Togo (en décembre 2018) et l'agenda des formations (pour un total de 111 inspecteurs du travail couvrant les 6 régions, sur l'étendue du territoire national) a également été finalisé (formations programmées en avril et mai 2019).

L'appropriation nationale

Le cas du Togo peut être considéré comme le pays qui a mis le plus d'engagement pour l'appropriation nationale de l'expérience du projet GOUVERNANCE. Cet engagement reste à confirmer pour une véritable appropriation nationale à long terme.

La mise en place d'un réseau collaboratif sur la mise en œuvre des PDFT et des règles de la SST

Prévu par le projet GOUVERNANCE, la gestion et le partage des connaissances représentent des facteurs importants de la durabilité des interventions. Mais en l'état actuel de l'information du projet, la mise en place d'un réseau collaboratif sur la mise en œuvre des PDFT et des règles de la SST dans les pays cibles ne s'est pas concrétisée.

Les outils du dialogue politique

Au niveau du Togo, le plaidoyer pour appuyer les services d'inspection pour leur intervention dans l'économie informelle en faveur de l'accroissement de leurs moyens d'intervention par l'État a donné lieu la mise à disposition au niveau du budget de l'Etat de 10 millions de FCFA au titre de l'année 2019.

4.6.2. Progrès vers l'impact du projet GOUVERNANCE

Constat 20 : Au final, le projet GOUVERNANCE n'a pas produit des changements de vaste portée. Mais, certains effets sont, potentiellement, transformateurs, particulièrement dans le cas du Togo, et éventuellement, en Côte d'Ivoire.

Tout d'abord, les résultats d'effets-impact qui relèvent du respect des PDFT et des règles de la SST doivent être vus sur le long terme. Les changements profonds de la problématique de la mise en conformité des TPE/PME et du secteur informel, dépassent, très largement, le cycle de présent projet GOUVERNANCE. Il n'est donc pas, nécessairement, possible d'identifier les résultats d'effet en termes de changements intermédiaires d'ordre comportemental (nouvelles attitudes, valeurs, méthodes) ou institutionnel / organisationnel (valeurs, nouvelles institutions, pratiques des organisations, etc.), et, encore moins, d'impact (changements d'état durable chez les bénéficiaires finaux/détenteurs de droits, ici, les travailleurs-es).

L'analyse du progrès vers l'impact proposé dans cette sous-section vise, plutôt, à déterminer ce qui peut être qualifié significatif concernant le projet GOUVERNANCE. L'évaluation des résultats se focalisera, dans la mesure du possible, sur les effets directs et intermédiaires, et inclue évidemment les produits. Ces effets obtenus dans le cadre du projet GOUVERNANCE seront, principalement, appréciés par rapport aux effets catalyseurs, de répliation ou de transposition à plus grande échelle.

Le progrès vers l'impact sera analysé à travers : (i) l'évaluation globale de la mise en œuvre et des résultats des pays bénéficiaires de l'appui du projet GOUVERNANCE (jusqu'à 2019), et, (ii) l'étude de cas du Togo et de la Côte d'Ivoire (jusqu'à 2020). A cet effet, une attention particulière sera accordée aux facteurs affectant le niveau de réalisation ou le progrès vers l'impact ainsi que les risques susceptibles d'empêcher d'autres progrès vers des impacts à long terme. Deux types de facteurs seront pris en compte : les facteurs liés au projet et les facteurs contextuels.

4.6.2.1. Concernant les facteurs liés au projet

Les facteurs liés au projet concernent le cycle du projet, particulièrement, sa conception, son implémentation, sa mise en œuvre et son suivi. Deux types de facteurs sont considérés :

D'une part, **les facteurs (Moteurs), c'est-à-dire favorisant le progrès vers l'impact**. Il s'agit des facteurs suivants :

1. *Pertinence pour les bénéficiaires finaux/Détenteurs de droits/ Travailleurs-es (motivation et intérêt) ;*
2. *Pertinence pour les bénéficiaires directs/Détenteurs d'obligations/Partenaires institutionnels et sociaux ;*
3. *Bonne appréciation par certains partenaires institutionnels et sociaux concernés ;*
4. *Transfert des connaissances, des processus et pratiques professionnelles et opérationnelles : (i) planification stratégique et opérationnelle, (ii) la formation des référents formateurs en Côte d'Ivoire (risques professionnels BTP/WISCON) et formation aux référents à la SST (Togo) ;*
5. *Différents appuis techniques par le BIT (planification stratégique, professionnalisation et mobilisation des ressources, dialogue social, etc. ; et*
6. *Dispositif de suivi et évaluation, relativement, fonctionnel.*

D'autre part, les **facteurs entravant (Risques internes) sont des facteurs entravant le progrès vers l'impact**. Ces risques internes sont comme suivis :

1. *Conception du projet "clé en main" problématique à sa mise en pratique et sa gestion ;*
2. *Comité de suivi inefficace, particulièrement face aux problèmes de la mise en œuvre du projet ;*
3. *Implémentation (délais d'installation logistique, procédures de recrutement du personnel, etc.) et mise en œuvre du trop-plein d'activités du projet ;*
4. *Mise en œuvre du projet peu performant avec un taux de réalisation des activités autour de 38,5% ;*
5. *Déficit de communication de l'équipe du projet, particulièrement en direction des parties prenantes ;*
6. *Procédures de validation trop longues (BIT) : recrutements, consultants, etc. ;*
7. *Difficulté récurrente de la non disponibilité des données de bases pour la plupart des indicateurs de performance ;*
8. *Lourdeur et lenteurs des procédures administratives entravant le démarrage et la mise en œuvre du système IRIS ;*
9. *Fonction d'apprentissage du projet inopérante, particulièrement la mise en place du réseau collaboratif de partage des connaissances.*

4.6.2.2. Concernant les facteurs contextuels

Les facteurs liés au projet concernent le cycle du projet, particulièrement, sa conception, son implémentation, son pilotage et sa mise en œuvre. Deux types de facteurs sont considérés :

D'une part, **les facteurs contextuels du projet (Hypothèses), c'est-à-dire favorisant le progrès vers l'impact**. Il s'agit des facteurs suivants :

1. *Alignement sur les priorités nationales des pays cibles ;*
2. *Changement de l'approche des inspections du travail en adoptant la prévention et l'accompagnement des TPE/PME, y compris l'économie informelle ;*
3. *Engagement institutionnel pour l'accroissement des ressources et moyens d'intervention des inspections du travail par le Togo (Gouvernement) ; et*
4. *Opportunité pour la modernisation de la gouvernance du travail (Côte d'Ivoire, Togo, Tunisie).*

D'autre part, **les facteurs contextuels du projet (Risques externes), c'est-à-dire entravant le progrès vers l'impact**, à savoir :

1. *Contextes hétérogènes des administrations et inspections du travail ;*
2. *Moyens et ressources d'intervention limités des services d'inspection sur le terrain ;*
3. *Contribution limitée des administrations du travail à la réalisation des activités du projet ;*

4. *Déficiences des conditions, capacités et ressources nécessaires à l'appropriation nationale et la réplication des résultats ;*
5. *Mobilisation et de réactivité insuffisantes des différents mandants tripartites.*

Conclusion

Le projet GOUVERNANCE n'a pas anticipé les conditions et les capacités pour assurer la continuité des bénéfices nets du projet après sa clôture et leur appropriation par les pays cibles, à l'exception relative du Togo et en Côte d'Ivoire qui accordent davantage d'intérêt aux PDFT et SST. Il n'en demeure pas moins que l'approche et les outils développés par le projet pourraient être poursuivis et consolidés afin qu'ils puissent générer des changements durables de la modernisation de la gouvernance du travail en Afrique.

5. CONCLUSIONS

5.1. Conclusion générale

Le principal bien-fondé du projet GOUVERNANCE est la convergence de ses objectifs immédiats et ses produits avec des priorités stratégiques de développement des cinq pays cibles. Toutefois, plusieurs lacunes ont entravé sa mise en œuvre et sa réussite, notamment les conditions et les capacités pour assurer la continuité des bénéfices nets du projet après sa clôture et leur l'appropriation par les pays cibles, à l'exception relative du Togo et en Côte d'Ivoire qui accordent davantage d'intérêt aux PDFT et SST. Il n'en demeure pas moins que l'approche et les outils développés par le projet pourraient être poursuivis et consolidés afin qu'ils puissent générer des changements durables de la modernisation de la gouvernance du travail en Afrique.

5.2. Conclusions spécifiques

Sur la base de la conclusion générale et des constats présentés ci-dessus, la mission d'évaluation présente ces principales conclusions spécifiques comme suit :

5.2.1. Pertinence et alignement stratégique confirmés

Les objectifs immédiats et de développement du projet GOUVERNANCE sont pertinents, parce qu'ils constituent un choix stratégique pour le respect des principes et droits fondamentaux (PDFT) et des normes de sécurité et santé (SST), spécifiquement pour les bénéficiaires finaux (travailleurs-es en tant que détenteurs de droits) et les bénéficiaires directs (institutionnels et sociaux en tant que détenteurs d'obligations) dans les cinq pays ciblés. En effet, sa pertinence et sa valeur ajoutée est de contribuer au « *renforcement de l'État de droit et du potentiel de croissance par une gouvernance inclusive du travail en référence aux PDFT* », et à la prise en compte des besoins des groupes vulnérables, afin de faciliter la transition vers la formalité.

Les objectifs du projet GOUVERNANCE s'accordent, aussi, avec plusieurs cibles de l'ODD n° 8, particulièrement les cibles : (i) la promotion des petites et moyennes entreprises et l'intégration de l'informel (cible 8.3), (ii) le travail décent (cible 8.5), (iii) l'interdiction et élimination des pires formes de travail des enfants, et (iv) la défense des droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants. (Cible 8.8.).

Le projet GOUVERNANCE est aligné sur les cadres stratégiques de développement économique et social des pays concernés, notamment les documents de politiques de développement des pays concernés : (i) la Stratégies nationale de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE, 2013-2017) et le Plan national de développement (2018-2020) pour le Togo, (ii) le Programme national de développement (PND, 2016-2020) pour la Côte d'Ivoire, et (iii) le Programme national de développement (PND, 2015-2020) pour Madagascar.

La pertinence du projet GOUVERNANCE est confirmée au regard de la mission et les objectifs stratégiques poursuivis par le BIT, à savoir renforcer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST dans l'Afrique francophone. A cette fin, le projet s'inscrit dans un cadre stratégique d'appui à l'Afrique francophone en adoptant les produits, approches et outils conçus et développés par le BIT dans le monde, notamment : (i) le Programme Pays de promotion du Travail Décent (PPTD), (ii) le Programme et Budget biennal (P&B), et (iii) le Country Programme Outcomes (CPOs).

Enfin, le projet GOUVERNANCE s'inscrit dans un processus de longue durée d'appui du Gouvernement français (bailleur) au BIT en vue de l'application des conventions fondamentales dont la pertinence et la valeur ajoutée du Projet d'Appui à la mise en œuvre de la Déclaration (PAMODEC III) du BIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail en Afrique francophone.

5.2.2. Une conception du projet problématique

Pratiquement conçu "clés en main", le projet GOUVERNANCE a souffert de sa conception, problématique.

D'une part, la conception du projet GOUVERNANCE n'a pas fait l'objet, expressément, de consultations de planification stratégique avec les parties prenantes à son lancement, particulièrement avec les bénéficiaires finaux (travailleurs et entrepreneurs des TPE/PME, et de l'économie informelle). Quant à l'implication des mandants tripartites, elle s'est limitée aux diagnostics approfondis et évaluations rapides des secteurs d'activités pré-identifiés dans chacun des cinq pays bénéficiaires.

D'autre part, en plus de cette faible implication des parties prenantes, le PRODOC initial du projet GOUVERNANCE comporte un nombre d'incohérences et de lacunes : l'absence de théorie de changement, une logique d'intervention problématique, le flou dans les concepts utilisés, le trop-plein d'activités, des indicateurs insuffisamment spécifiés.

La mission d'évaluation constate que la révision du PRODOC en 2019 n'a pas été conforme à la recommandation n°1 de l'évaluation à mi-parcours précisant que le comité de pilotage, le donateur et le BIT doivent procéder, à très court terme, à la restructuration du projet assortie d'une prolongation de son délai d'exécution de 6 mois. A titre d'exemple, le Plan de performance du PRODOC (2019) n'a pas pris en compte la formulation des indicateurs de produits du projet GOUVERNANCE.

5.2.3. Un pilotage inefficace et une mise à l'œuvre insatisfaisante

D'une part, le pilotage stratégique du projet GOUVERNANCE a fait défaut. Peu de décisions stratégiques ont été prises par le Comité de suivi avant l'évaluation à mi-parcours (2018) pour remédier aux problèmes et contraintes relatés par les rapports d'avancement de la coopération technique (2017-2018 et 2018).

D'autre part, le management de la mise en œuvre du projet a été entravé par la conception d'un projet "clé en main" et inadapté aux contextes contrastés des pays cibles (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar, Togo et Tunisie). Bien que défini adéquatement initialement, le management du projet a été fragilisé par des changements survenus au cours de l'exécution du projet. En plus, le mode opératoire a été contraignant, ce qui rendait l'exécution du projet insatisfaisante.

5.2.4. La durabilité et le progrès vers l'impact

La continuité de la durabilité des bénéfices nets, leur appropriation par les partenaires institutionnels et sociaux est, au terme du projet GOUVERNANCE, incertaine. Globalement, il faut, pour garantir la durabilité des bénéfices nets du projet, que les conditions et les capacités humaines, légales et institutionnelles, financières soient assurées par les pays cibles, leurs gouvernements et différents partenaires institutionnels (syndicats, employeurs, etc.). Néanmoins, quelques changements significatifs dans les cas du Togo et de la Côte d'Ivoire sont susceptibles de perdurer avec l'appui des administrations du travail. Le renforcement des capacités, l'appropriation d'outils et de connaissances et, l'adoption de nouveaux modes opératoires par les partenaires institutionnels, en particulier, les inspections du travail, constituent les prémices de la durabilité à plus long terme, à condition que l'intérêt et l'appropriation des partenaires nationaux perdurent.

6. RECOMMANDATIONS

Au terme de cette mission d'évaluation finale indépendante du projet GOUVERNANCE, il est recommandé ce qui suit :

Recommandations		Modalités et actions pratiques	
<p><i>Recommandation n° 1</i> Considérant les limites du PRODOC du projet GOUVERNANCE (initial et révisé), il est recommandé d'accorder une importance particulière à la validité de la conception des futurs projets similaires par le Bureau international du Travail (BIT)</p>		<p>En pratique, il convient de prévoir les dispositions suivantes lors de la conception des projets futurs du BIT :</p> <ul style="list-style-type: none"> - associer les bénéficiaires finaux (en tant que détenteurs de droits), et les bénéficiaires directs (en tant que détenteurs d'obligations) à la conception des projets (approche participative) ; - s'assurer que le cadre des résultats intègre des indicateurs de produits, d'effets et d'impact, suffisamment spécifiques et mesurables ; - vérifier l'adéquation des objectifs et la conception de la logique d'intervention aux changements contextuels qui peuvent survenir au cours de la mise en œuvre (politiques, institutionnels, économiques, sociaux, etc.) ; - établir la théorie du changement précisant les conditions préalables à chaque intervention considérée, en précisant les parcours et les actions nécessaires qui contribueront au succès du projet ; (v) prévoir la stratégie de durabilité des bénéfices nets des projets et leur appropriation et réplique par les parties prenantes nationales. 	
Destinataires	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implications de ressources
BIT & Gouvernements	Haute	Court terme	Moyenne

Recommandations		Modalités et actions pratiques	
<p><i>Recommandation n° 2</i> Considérant que le projet GOUVERNANCE est un projet décentralisé, il est, fortement, recommandé d'améliorer les conditions organisationnelles de ce type de projets, particulièrement le pilotage, le suivi de la mise en œuvre et la communication des projets .</p>		<p>A cette fin, il est essentiel de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revoir le fonctionnement du comité de suivi et de l'équipe du projet en précisant leurs rôles et responsabilités respectifs ; - Prévoir un appui spécifique au fonctionnement des points focaux en moyens matériels et logistiques ; - Doter les inspecteurs du travail de moyens et ressources (ressources humaines, financières et logistiques) adéquats nécessaires à l'exercice de leurs compétences en matière de conformité des PDFT et SST ; - Faire le choix de la décentralisation financière des projets afin de faciliter la mise en œuvre de leurs activités et la réalisation de leurs produits. 	
Destinataires	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implications de ressources
BIT, Gouvernements & Bailleurs	Haute	Moyenne	Moyenne

Recommandations		Modalités et actions pratiques	
<p><i>Recommandation n°3</i> Considérant les résultats mitigés de la communication et la sensibilisation aux PDFT et aux règles de la SST du projet GOUVERNANCE, il est recommandé de revoir les contenus, de les adapter aux cibles (travailleurs-es et employeurs-es) et d'associer les médias de masse aux campagnes de sensibilisation.</p>		<p>A cette fin, il est essentiel de prévoir ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adapter le contenu des messages sur aux cibles (travailleurs-es et employeurs-es) et vérifier la portée effective des actions de sensibilisation sur les PDFT et SST ; - Contextualiser les messages de sensibilisation aux PDFT et SST qui favorisent une meilleure connaissance des droits du travail et, surtout, leur l'utilisation par les travailleurs-es et les employeurs ; - Former et associer les médias de masse aux campagnes de sensibilisation sur les PDFT et SST. 	
Destinataires	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implications de ressources
Gouvernements	Haute	Moyenne	Moyenne

Recommandations		Modalités et actions pratiques	
<p><i>Recommandation n° 4</i> Considérant les critères de viabilité / durabilité / impact, il est recommandé, vivement, aux Gouvernements de s'assurer que la continuité de l'opportunité du projet GOUVERNANCE et de ses bénéfiques nets soient assurés pour perdurer dans le temps.</p>		<p>Cette recommandation implique un certain nombre de modalités et actions pratiques, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Systématiser la conformité des TPE/PME avec le respect des PDFT et les règles SST, particulièrement dans le secteur informel ; - S'assurer du transfert des connaissances, des processus et pratiques professionnelles et opérationnelles : (i) planification stratégique et opérationnelle, (ii) la formation des référents formateurs en Côte d'Ivoire (risques professionnels BTP/WISCON) et la formation des référents à la SST (Togo) ; - Soutenir le changement d'approche des inspections de travail en matière de prévention et d'accompagnement des TPE/PME, y compris l'économie informelle ; - Promouvoir l'ancrage et l'engagement institutionnel dans les pays cibles pour l'accroissement des ressources et moyens d'intervention des administrations du travail ; - Appuyer la modernisation de la gouvernance du travail engagée comme c'est le cas en Côte d'Ivoire, au Togo, et en Tunisie ; - Poursuivre et consolider les valeurs du tripartisme et du dialogue social dans la conception et la mise en œuvre des projets en considérant les initiatives prises en Côte d'Ivoire au cours de la pandémie du COVID-19. 	
Destinataires	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implications de ressources
Gouvernements, BIT & Bailleurs	Haute	Long terme	Haute

7. LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

En complément des recommandations, cette évaluation finale a permis d'identifier quatre leçons apprises et deux bonnes pratiques.

7.1. Leçons apprises

Leçon apprise n°1 : L'accès aux droits, un changement de paradigme

Le projet GOUVERNANCE a initié un changement de paradigme en contribuant à rendre accessible les textes régissant le droit du travail – souvent source de conflits entre le gouvernement, les employeurs et les travailleurs-es – et, : (i) comprendre la politique du travail, (ii) approfondir les connaissances sur le dialogue social, le rôle de l'État et des normes internationales du travail (droits des travailleurs-es), et (iii) appréhender les lacunes au sein des administrations du travail.

Leçon apprise n°2 : Bien-fondé de l'approche et des outils développés par le projet

L'expérience du projet GOUVERNANCE démontre le bien-fondé de l'approche intégrée du renforcement des capacités des acteurs, de suivi et d'accompagnement au niveau national. Elle vise l'ensemble des PDFT en mettant l'accent sur la sensibilisation et le partage des connaissances, et met à la disposition des acteurs des outils et/ou pratiques leur permettant de mieux respecter les PDFT dans leurs activités professionnelles régulières.

Leçon apprise n°3 : Du contrôle à l'accompagnement des travailleurs-es et employeurs

Le passage de la culture du contrôle à l'accompagnement par les inspections du travail a constitué une bonne approche d'encadrement des relations du travail entre les travailleurs-es et les inspecteurs du travail, particulièrement des activités du secteur informel.

Leçon apprise n°4 : L'amorce du dialogue social

Face à l'inefficacité des organes du dialogue social et leur faiblesse institutionnelle et organisationnelle, le projet GOUVERNANCE a amorcé une approche pertinente consistant à renforcer les organes de promotion du dialogue social entre les mandants tripartites.

7.2. Bonnes pratiques

Bonne pratique n°1 : L'appui à l'élaboration des plans stratégiques et opérationnels

S'il y a bien une bonne pratique à retenir, c'est bien celle de l'appui à l'élaboration des plans stratégiques et opérationnels des inspections du travail comme l'exprime ce témoignage : « *Le projet a permis d'outiller tous les chefs service et directeurs régionaux (27), des connaissances en matière de planification stratégique et opérationnelle. Ces connaissances leur ont permis de doter, pour une première fois, le système d'inspection du travail du Togo d'un plan stratégique nationale et des plans régionaux* ».

Cet acquis dérivé des activités du projet GOUVERNANCE, en plus de la Gestion axée sur les Résultats (GAR), permet d'amorcer la transformation de l'action des services d'inspection du travail au Togo. Elle constitue, donc, un atout à consolider et à faire évoluer par les administrations du travail dans les pays cibles du projet.

Bonne pratique n°2 : L'extension du champ d'intervention des inspections du travail aux TPE et au secteur de l'économie informelle

Deuxième bonne pratique du projet GOUVERNANCE, l'extension du champ d'intervention des inspections du travail aux TPE et au secteur de l'économie informelle est le début d'une transformation dans les relations entre les inspecteurs du travail et les travailleurs-es et employeurs du secteur informel comme l'atteste le témoignage suivant d'un partenaire social : « *Le projet gouvernance a été une véritable opportunité pour l'inspection du travail de Côte d'Ivoire "d'affronter" et de briser le mythe entre elle et les acteurs de l'économie informelle qui aujourd'hui domine le marché du travail* ».

Ce qui est important à retenir est que le changement significatif dans les relations des inspecteurs de travail avec le secteur initié par le projet GOUVERNANCE est encadré par le guide de l'Inspecteur du Travail (IT).

8. ANNEXES

Annexe 1. Termes de référence



Bureau
international
du Travail

Termes De Référence

Evaluation finale indépendante du projet GOUVERNANCE

(Septembre 2020)

Titre du projet	GOUVERNANCE : Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique
Code du projet	RAF/16/53/FRA
Couverture géographique	Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar, Togo et Tunisie
Durée du projet	De Septembre 2016 à Décembre 2020; soit 52 mois
Date de l'évaluation	Novembre à décembre 2020
Bureau administratif du BIT	Bureau de Pays de l'OIT à Abidjan
Unité d'appui technique	Département de la Gouvernance et du Tripartisme ETD Dakar
Unités/bureaux du BIT ayant apporté leur concours	Bureau pays de l'OIT à Alger Bureau pays de l'OIT à Antananarivo LABADMIN/OSH
Partenaires externes	EXPERTISE France
Donateur et budget du projet	France ; 3 200 000 €, soit l'équivalent de 3,712,318USD
Type d'évaluation	Evaluation finale indépendante

1. Contexte et Justification

Compte tenu des revenus et du nombre significatif d'emplois qu'ils génèrent, les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME) ont un rôle important dans la réalisation d'une croissance inclusive nécessaire pour l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD). Le fonctionnement efficace de ces TPE et PME constitue ainsi un levier incontournable pour l'atteinte des Objectifs de Développement Durable, notamment l'objectif 8, qui vise à promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous. L'amélioration de la productivité de ces unités de façon durable est un facteur déterminant dans ce processus.

En Afrique subsaharienne, l'emploi informel représente entre 50% et 80% de la main d'œuvre disponible. Le secteur informel se caractérise pourtant par un manque de respect des principes et droits fondamentaux au travail, l'absence de protection sociale, de mauvaises conditions de travail, et une précarité de l'emploi. Or, le respect des Principes et Droits Fondamentaux au Travail (PDFT) et des règles de Santé et Sécurité au Travail (SST) est un facteur déterminant de l'amélioration durable de la productivité des TPE/PME.

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

2. Présentation du projet

2.1 Objectifs et stratégie :

Le Projet «**Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à sortir de l'économie informelle - GOUVERNANCE**»²⁵, financé par le gouvernement français, mis en œuvre dans cinq pays dans la région Afrique : Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar, Togo et Tunisie, vise à aider les très petites, petites et moyennes entreprises (TPE/PME)²⁶, y compris quand elles interviennent dans l'économie informelle²⁷, à prévenir les risques professionnels²⁸, améliorer les conditions de travail et faire respecter les principes et droits fondamentaux au travail (PDFT)²⁹.

Il cible deux objectifs immédiats :

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

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

2.2 : Secteurs d'intervention :

²⁵ Page web du projet : http://www.ilo.org/addisababa/technical-cooperation/WCMS_537889/lang--fr/index.htm

²⁶La définition des PME varie souvent d'un pays à l'autre et se fonde généralement sur le nombre de salariés, le chiffre d'affaires annuel ou le total de bilans de l'entreprise. Selon la définition la plus courante, les micro-entreprises comptent de 1 à 10 salariés, les petites entreprises de 10 à 100 et les entreprises de taille moyenne de 100 à 250.

²⁷ L'économie informelle désigne toutes les activités économiques des travailleurs et des unités économiques qui – en droit ou en pratique – ne sont pas couvertes ou sont insuffisamment couvertes par des dispositions formelles. Cependant l'économie informelle ne désigne pas les activités illicites, en particulier la fourniture de services ou la production, la vente, la possession ou la consommation de biens interdites par la loi, y compris la production et le trafic illicites de stupéfiants, la fabrication et le trafic illicites d'armes à feu, la traite des personnes et le blanchiment d'argent, tels que les définissent les conventions internationales pertinentes.

²⁸Page du BIT consacrée à la sécurité et santé au travail : <http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--fr/index.htm>

²⁹Description des quatre droits et principes fondamentaux au travail : <http://ilo.org/declaration/lang--fr/index.htm>

Les secteurs prioritaires d'intervention ont été choisis dans chaque pays suite à une évaluation préliminaire et à des consultations avec les mandants tripartites nationaux. Ces secteurs se présentent comme suit :

Pays	Secteurs prioritaires d'intervention
Côte d'Ivoire	BTP ; Menuiserie et Coiffure esthétique
Togo	BTP, Commerce et Industrie extractive
Burkina Faso	BTP et Mécanique
Madagascar	BTP ; Commerce et Tourisme
Tunisie	BTP ; Commerce et Artisanat

2. 3 Equipe du projet

Le Projet GOUVERNANCE est basé à Abidjan et placé sous la responsabilité directe du Directeur du bureau pays de l'OIT à Abidjan. L'équipe du projet, basée à Abidjan, se compose de : un CTP, un chargé de suivi et évaluation, un assistant financier, un assistant administratif (50%) et un chauffeur.

Jusqu' au Décembre 2017, l'équipe de projet comprenait aussi un coordinateur national et un assistant administratif et financier basé à Antananarivo/Madagascar.

Pour sa mise en œuvre, le projet a bénéficié de l'appui de différents départements du BIT : Département Gouvernance et Tripartisme/ Service de l'Administration du Travail, l'Inspection du Travail et la Santé et Sécurité au Travail à Genève (LABADMIN/OSH), le spécialiste Administration du travail et dialogue social de l'ETD de Dakar ; les fonctionnaires concernés des Bureaux pays d'Abidjan, Alger, Antananarivo et Dakar.

En plus de l'équipe de projet, un point focal a été officiellement désigné dans chaque pays cible par le Ministère en charge de l'Inspection du travail pour fournir l'appui nécessaire aux activités prévues du projet.

3. Principaux résultats du projet:

Objectif immédiat 1 :

- Pour les 5 pays ciblés par le projet, **les secteurs d'intervention particuliers ont été identifiés** et les diagnostics approfondis réalisés ;
- Sur la base de ces diagnostics approfondis, **des plans stratégiques d'inspection du travail** dans les secteurs identifiés, intégrant les questions relatives aux PDFT et à la SST, ont été élaborés
- **En Côte d'Ivoire**, 26 référents formateurs formés et 126 inspecteurs de travail ont été formés par ces référents nationaux dans le domaine de la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail, avec un focus sur les spécificités du BTP. Deux autres formations sur les spécificités de la SST dans les secteurs de la coiffure-esthétique et de la menuiserie ont également été organisées.
- Les inspecteurs du travail de **la Côte d'Ivoire** ont réalisé des visites initiales d'état des lieux et prodigué des conseils dans 180 entreprises du secteur de coiffure-esthétique,
- **Au Togo**, 17 référents et 111 inspecteurs du travail formés à la santé et sécurité au travail (SST), ainsi qu'en matière de PDFT. Deux autres formations sur les spécificités de la SST dans les secteurs du commerce et de l'industrie extractive ont également été assurées.
- **Au Burkina Faso**, 30 référents et 196 inspecteurs formés dans le domaine de la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail dans le BTP.
- Dans trois pays (**Côte d'Ivoire, Togo et Burkina Faso**), mise à disposition d'outils adaptés tels que le guide d'intervention de l'inspection du travail dans l'économie informelle, des outils didactiques développés pour la formation des référents précités, des fiches d'inspection du travail adaptées à l'intervention dans

les unités de l'économie informelle, et intégrant les PDFT.

- Contribution au développement d'un réseau de compétences régionales en matière d'inspection du travail (participation d'un inspecteur du travail référent du Togo comme personne ressource invitée par le Burkina Faso en octobre 2019 pour co-faciliter l'atelier de formation sur l'amélioration des conditions de travail dans le secteur du BTP).
- Mise à jour et adaptation des modèles de fonctions, de carrière et curricula de formation au niveau de 2 pays (**Togo et Côte d'Ivoire**).
- 2 études réalisées au **Togo et au Burkina Faso** sur « Les contraintes et opportunités pour une meilleure mobilisation des ressources internes et externes au profit de l'inspection du travail » ayant contribué à la mise à disposition au niveau du budget de l'Etat de 10 millions de FCFA au titre de l'année 2019 pour appuyer les services d'inspection dans leur intervention dans l'économie informelle.
- **A Madagascar et en Tunisie** : Réalisation des plans stratégiques de l'inspection du travail.

Objectif immédiat 2 :

- **Elaboration de stratégies de communication** au niveau tripartite (en Côte d'Ivoire et Togo) et développement d'outils de communication (en Côte d'Ivoire).
- **Etablissement des plans d'action** pour renforcer la représentativité des organisations syndicales dans l'économie informelle et, soutenir leurs efforts pour l'extension de la protection sociale aux acteurs de l'informel.
- Soutien du processus de négociation collective au Togo

4. Cadre de l'Evaluation Finale

Cette évaluation est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation.

L'objectif de l'évaluation au sein de l'OIT est la responsabilisation, l'apprentissage et le développement des connaissances. Elle doit être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement tels qu'établis par la norme de qualité de l'évaluation du CAD/OCDE, le code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies et les lignes directrices de la politique d'évaluation de l'OIT.

Le projet a déjà fait l'objet d'une évaluation indépendante à mi-parcours, Le rapport est disponible sur e-discovery : [ici](#).

Cette évaluation finale indépendante est gérée par le BIT/EVAL à la fin du projet par l'intermédiaire d'un responsable de l'évaluation certifié par le BIT, sous la supervision du responsable régional de l'OIT pour le suivi et l'évaluation en Afrique.

En particulier, cette évaluation suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats ; et la liste de contrôle 3 des Directives pour l'élaboration des directives d'EVAL, intitulée « Préparation du rapport initial »; Liste de contrôle 4 « méthodologies de validation » et liste de contrôle 5 « Préparation du rapport d'évaluation ».

5. Objet, champ et destinataires de l'évaluation

Objet de l'évaluation

L'objectif de la mission est de procéder à une évaluation finale du projet et d'apprécier les résultats, il s'agit de :

- a. Établir la pertinence de la conception du projet et de la stratégie de mise en œuvre par rapport aux cadres de développement nationaux, à l'OIT, et aux Nations unies et (c'est-à-dire les ODD/SDG et le PNUAD/UNDAF)
- b. Donner une appréciation des progrès du Projet vers l'atteinte des objectifs et résultats fixés, l'appréciation de la performance à la lumière des indicateurs de résultats et des produits, et aussi les résultats inattendus,
- c. Donner une appréciation des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies, des partenariats établis, des contraintes et opportunités y compris la prise en compte des questions de genre;
- d. Examiner l'efficacité du processus de mise en œuvre du projet, en comparant les résultats obtenus aux produits attendus, et en analysant la façon dont les ressources financières et humaines ont été utilisées ;
- e. Examiner l'impact direct et indirect du projet;
- f. Examiner les perspectives et la viabilité à long terme des résultats obtenus, y compris l'appropriation des résultats du projet par les différents partenaires et la durabilité des acquis ;
- g. Mettre en évidence les leçons apprises et les bonnes pratiques et fournir des recommandations pour les parties prenantes nationales, le Bureau de l'OIT, et le bailleur.

Champ de l'évaluation

Le champ d'application de l'évaluation couvre toute la période du projet, du 1er septembre 2016 au 31 octobre 2020. L'évaluation finale couvrira tous les résultats prévus du projet, en référence au document de projet révisé suite à l'évaluation à mi-parcours aux niveaux des produits et effets.

Elle s'efforcera de prendre en compte l'ensemble des données de base y compris celles produites pendant le projet de sorte à montrer la situation avant et après le projet.

Les recommandations, issues de l'évaluation, doivent être étroitement liées aux conclusions de l'évaluation et doivent fournir des orientations claires aux parties prenantes sur la manière dont elles peuvent y répondre dans le contexte des nouvelles implications du COVID-19.

Destinataires de l'évaluation

Les principaux destinataires de l'évaluation finale sont :

- Le Bureau de Pays-Abidjan et les autres bureaux et équipes régionales de travail décent concernées (Dakar, Alger, Antananarivo) ;
- Le Bureau régional Afrique de l'OIT ;
- Les Départements techniques concernés au siège, à Genève, en particulier LABADMIN/OSH Pour les parties prenantes :
- Les Ministères chargés du travail et les structures y rattachées, notamment les directions générales du travail et directions de l'inspection du travail, dans les pays cibles.
- Les partenaires sociaux employeurs et travailleurs,
- Les partenaires stratégiques d'exécution (telle qu'EXPERTISE France).
- Le gouvernement français à travers le Ministère de l'Emploi et de la protection sociale
- La Délégation aux Affaires Européennes et internationales (DAEI).

6. Critères et questions d'évaluation

Cette évaluation finale s'efforcera de fonder son analyse sur les critères d'évaluation appliqués dans le système des Nations Unies que sont la pertinence stratégique et cohérence, la validité de la

conception, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité tels que définis dans le « *ILO policy guidelines for evaluation, principles, rationale, planning and managing for evaluations, 3rd edition* ».

L'évaluation intégrera l'égalité des sexes et la non-discrimination en tant que préoccupation transversale dans l'ensemble des produits et résultats. Cette question devrait être traitée conformément à la note d'orientation n ° 4 et à la note d'orientation n ° 7 d'EVVAL afin de garantir la participation des parties prenantes. En outre, elle devrait accorder une attention particulière aux questions liées au dialogue social, au tripartisme et aux normes internationales du travail. En outre, l'impact du COVID19 dans l'achèvement du projet sera pris en compte.

L'évaluation sera effectuée selon les normes³⁰ d'évaluation des Nations Unies et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Conformément à l'approche axée sur les résultats, appliquée par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique comme référence mais pas limité à ceci.

D'autres aspects peuvent être ajoutés selon l'identification de l'évaluateur en fonction de l'objectif donné et en consultation avec le gestionnaire de l'évaluation. Toute modification fondamentale des critères et des questions d'évaluation doit être convenue entre le gestionnaire de l'évaluation et l'évaluateur, et figurer dans le rapport initial.

L'évaluateur doit examiner les questions clés suivantes :

6.1. Pertinence et cohérence du Projet Gouvernance

- Dans quelle mesure le Projet « Gouvernance » contribue-t-il à la réalisation des cibles de l'Agenda de l'OIT pour le Travail Décent en Afrique, des Objectifs de Développement Durable, des autres cadres de développement des gouvernements, des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- La stratégie de mise en œuvre du Projet « Gouvernance » est-elle cohérente et basée sur une approche intégrée ? Les mandants se sont-ils appropriés les concepts et ont bien compris l'approche du projet ?
- Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ?
- Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

6.2. Validité de la conception du Projet Gouvernance

- La conception générale du projet était-elle en adéquation avec les besoins des institutions et groupes cibles ?
- Les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain ?

³⁰ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation

- Y-a-t-il réellement une relation causale entre les produits et les résultats réalisés (objectifs immédiats), et entre ces derniers et l'objectif de développement du projet Gouvernance?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ? Sinon quels sont les risques et quels sont les moyens de mitigation en vue de favoriser l'atteinte des objectifs du projet que le projet n'avait pas identifié ?
- La conception du projet a-t-elle intégré une stratégie de durabilité ?
- Quel a été le degré d'implication et de consultation des mandants tripartites dans la phase de planification?
- La planification du projet a-t-elle inclus un cadre utile de suivi et d'évaluation ?

6.3. Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les objectifs du Projet ont-ils été atteints? Qu'est-ce qui peut être considéré comme domaines de succès au vu des interventions du Projet ? Quels facteurs ont-ils contribué à ces succès ? Quelles ont été les contraintes et pourquoi, y compris retards dans la mise en œuvre des activités et produits?
- Dans quelle mesure la coordination interne (équipe de projet) et externe (avec les mandants), le suivi-évaluation de la performance et la communication du Projet Gouvernance ont-ils été assurés de façon efficace ?
- Ya-t-il des résultats inattendus du projet ?

6.4. Efficience dans l'utilisation des ressources

- Dans quelle mesure les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles, etc.) ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?
- La qualité et la quantité des produits/outputs sont-elles proportionnelles aux ressources mobilisées? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?

6.5. Efficacité du dispositif de gestion

- Le dispositif de gestion et de gouvernance/coordination du projet ont-ils été adéquats?
- Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le projet et les partenaires institutionnels? Les points focaux-pays ont-ils été totalement efficaces dans leur rôle pour le projet ? Le projet travaille-t-il en collaboration avec d'autres programmes de l'OIT et d'autres donateurs dans le pays/région en vue d'accroître son efficacité et son impact ?
- Le projet reçoit-il suffisamment l'appui administratif, technique et - si nécessaire - le soutien politique des bureaux de l'OIT sur le terrain (Dakar, Alger, Antananarivo) et des unités techniques responsables au siège de l'OIT à Genève (LABADMINOSH, FUNDAMENTAL) ? Y a-t-il un back-stopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, administratif et financier ?

6.6. Orientation vers l'Impact et durabilité du projet

- Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet Gouvernance a-t-il induit ?
- Quel est le potentiel de durabilité des acquis du projet ? Le projet a-t-il développé des outils qui s'inscrivent dans la durée et susceptibles de renforcer ses acquis de façon continue et durable ?

- Dans quelle mesure les gouvernements et partenaires sociaux dans les pays cibles, se sont appropriés les résultats du Projet Gouvernance ?
- Est-ce que les partenaires du Projet Gouvernance ont développé la capacité de poursuivre et répliquer les objectifs du Projet ? Combien d'institutions bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité ? Sont-elles les institutions clés ?

6.7. Genre et non-discrimination

- Comment la question de genre et non-discrimination a-t-elle été prise en compte dans le document du projet et dans sa mise en œuvre ? Quels autres groupes vulnérables ont été considérés ?
- Les informations collectées et les données exploitées sont-elles sensibles au genre et désagrégées par sexe ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et non-discrimination? Quel est le niveau d'implication des femmes dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ?
- 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 ?

6.8. Général

- Dans quelle mesure les recommandations issues des missions d'appui technique du BIT et plus précisément les recommandations issues de l'évaluation à mi-parcours du Projet Gouvernance, y compris les recommandations du comité de suivi de ladite évaluation, ont été prises en compte et mises en œuvre ?
- Dans quelle mesure la pandémie de COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et la durabilité et comment le projet et les parties prenantes y ont-t-ils répondu?
- Dans quelle mesure les valeurs du tripartisme et du dialogue social ont-elles été respectées dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet ?

7. Méthodologie

L'évaluation indépendante finale sera conforme aux normes et standards d'évaluation et suivra les garanties éthiques, le tout comme spécifié dans les procédures d'évaluation de l'OIT. L'OIT adhère aux normes et standards d'évaluation du Groupe des Nations unies pour l'évaluation (UNEG) ainsi qu'aux normes de qualité de l'évaluation du CAD/OCDE. La méthodologie finale ainsi que les questions d'évaluation seront déterminées par le consultant international en consultation avec le gestionnaire de l'évaluation.

L'évaluation appliquera une approche mixte, y compris la triangulation pour accroître la validité et la rigueur des résultats de l'évaluation, en faisant appel, dans la mesure du possible, aux principales parties prenantes du projet à tous les niveaux pendant les phases de conception, de collecte des données et de rapport.

En raison de la pandémie COVID-19 et de son impact sur le monde du travail, cette évaluation sera menée dans le contexte des critères et des approches décrits dans le guide interne de l'OIT : Implications de COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation³¹.

³¹https://www.ilo.org/eval/WCMS_744068/lang--en/index.htm 6

En raison des restrictions de voyage liées à la pandémie Covid 19, l'évaluation sera réalisée à distance par un consultant international principal et deux (02) consultants nationaux (basés en Côte d'Ivoire et Togo). L'évaluation utilisera des questionnaires en ligne/email et surtout des entrevues virtuelles.

Si, au moment du début de l'évaluation, la situation de la pandémie COVID 19 change, des ajustements à cette méthodologie peuvent être discutés entre le gestionnaire de l'évaluation et l'évaluateur principal.

7.1 Revue documentaire

Une revue documentaire devrait être menée et concernera tous les documents fournis par la direction du projet et le personnel d'appui sur le terrain.

L'évaluateur principal examinera notamment les documents suivants ;

- Documents de projet révisés (cadre logique, budget, plan de mise en œuvre, etc.)
- Rapports d'avancement
- Rapport d'évaluation à mi-parcours
- Recherches et études menées par le projet
- Rapports de mission et/ou rapports des ateliers et formations menés par le projet
- Tout autre document pertinent du projet

L'étude documentaire peut suggérer un certain nombre de conclusions préliminaires qui pourraient être utiles pour revoir ou affiner les questions d'évaluation. L'analyse documentaire comprendra des entretiens à distance d'information avec l'équipe de projet et le donateur.

7.2. Entrevues par Skype/téléphone avec le staff du BIT et parties prenantes

Les évaluateurs procéderont à des entretiens qui, selon les conditions sanitaires dans les pays, peuvent être soit en direct ou à distance (via Skype/S4B/téléphone/ou similaire). Ces entretiens seront menés soit en groupe et/ou d'une façon individuelle avec les parties prenantes, le staff du projet, le BIT (Bureaux pays, Bureau régional et le siège).

Les évaluateurs devront également interviewer le personnel clé des autres projets de l'OIT et le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du back-stopping technique (Bureau de l'OIT à Abidjan, Dakar, LABADMINOSH à Genève).

Une liste indicative des personnes à interroger sera fournie par l'équipe de gestion du projet après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation.

7.3. Questionnaires en ligne/email pour les parties prenantes clés

L'évaluateur principal pourrait utiliser des questionnaires en ligne/email pour les parties prenantes, incluant les mandants de l'OIT (représentants des travailleurs, employeurs et Gouvernement), les institutions nationales impliquées dans la mise en œuvre du projet, et les bénéficiaires du projet.

7.4. Réunion virtuelle des parties prenantes

Une réunion virtuelle sera organisée pour valider les résultats et combler les lacunes en matière de données. Elle impliquera les principales parties prenantes, le personnel de l'OIT et les partenaires. Elle sera organisée sous la responsabilité technique de l'évaluateur principal.

A la fin du processus de collecte des données, l'évaluateur principal élaborera le projet de rapport (voir ci-dessous les détails du rapport). Le projet de rapport fera l'objet d'un examen méthodologique par

le gestionnaire de l'évaluation et, après les ajustements nécessaires, sera diffusé auprès des principales parties prenantes. Ensuite, le gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les transmettra à l'évaluateur principal pour qu'il élabore la version finale en tenant compte des commentaires ou en expliquant la raison pour laquelle il n'en tient pas compte, le cas échéant.

8. Résultats attendus

Les livrables attendus pour cette évaluation sont :

- 1) Un rapport de démarrage (pas plus de 20 pages à l'exclusion des annexes) - après examen des documents disponibles et une première discussion avec la direction du projet et le donateur (Directives EVAL - Liste de contrôle 3) sera élaboré.

Ce rapport comprendra ;

- une description du cadre conceptuel qui sera utilisé pour entreprendre l'évaluation ;
- la méthodologie proposée dans le cahier des charges en y apportant les modifications nécessaires ;
- les données requises pour répondre aux questions d'évaluation, les sources de données par questions d'évaluation spécifiques, (en insistant autant que possible sur la triangulation) les méthodes de collecte de données et l'échantillonnage raisonné
- les critères de sélection des personnes à interviewer (autant que possible, hommes et femmes) ;
- le plan de travail détaillé pour l'évaluation, en indiquant les phases de l'évaluation, leurs principaux résultats et les étapes clés ;
- la liste des principales parties prenantes à interroger et les outils à utiliser pour les entretiens et les discussions ;
- un ordre du jour de l'atelier des parties prenantes ;
- les grandes lignes du rapport d'évaluation final ;
- les Guides d'entretien et autres outils de collecte de données

Le rapport initial doit être approuvé par le gestionnaire de l'évaluation avant de procéder à la collecte des données.

- 2) Un rapport d'évaluation préliminaire (pas plus de 30 pages plus annexes) concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci avant.

- Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation selon le modèle ILO / EVAL
- Résumé exécutif
- Acronymes
- Description du projet
- Objectif, champ et destinataires de l'évaluation
- Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites

- Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
- Conclusions
- Recommandations (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)
- Leçons apprises et bonnes pratiques
- Annexes (incluant les TdR ; la liste des personnes rencontrées ; Calendrier détaillé des travaux ; la documentation consultée ; matrice d'évaluation ; les tableaux des données complémentaires ; les questionnaires utilisés etc.).

3) Un rapport final d'évaluation concis (maximum 30 pages) selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT.

L'évaluateur finalisera et soumettra le rapport final au gestionnaire de l'évaluation conformément à la liste de contrôle EVAL 5. Le rapport doit répondre à tous les commentaires et / ou fournir des explications pour les commentaires non pris en compte.

Un résumé analytique (modèle ILO / EVAL doit également être soumis. La qualité du rapport sera évaluée par rapport à la liste de contrôle 6 ILO / EVAL.

Le gestionnaire de l'évaluation examinera la version finale et la soumettra à EVAL pour examen final. Ensuite, le rapport d'évaluation sera distribué aux principales parties prenantes pour assurer un meilleur apprentissage et rendre public la base de données Web des rapports d'évaluation e-discovery.

Toutes les versions préliminaires et les résultats finaux, y compris les documents d'appui, les rapports analytiques et les données brutes devraient être fournis en version électronique.

9. Conduite et gestion de l'évaluation, plan de travail et calendrier

9.1. Profil de l'évaluateur principal

L'évaluation sera menée par un/e évaluateur/trice externe indépendant/e chargé/e de mener un processus d'évaluation participatif et inclusif. L'évaluateur principal externe produira les livrables d'évaluation énumérés ci-dessus en fonction de la méthodologie décrite ci-dessus.

Il devrait avoir :

- a. Une expérience pertinente en développement social et / ou économique ou dans un autre domaine connexe ;
- b. Au moins 7 ans d'expérience dans la conception, la gestion et l'évaluation de projets de développement, notamment en matière d'élaboration de politiques, de processus consultatifs régionaux et de renforcement des capacités institutionnelles ;
- c. Au moins 7 ans d'expérience dans les évaluations au sein du système des Nations Unies ou dans un autre contexte international en tant que chef d'équipe, y compris en Afrique ;
- d. Fait preuve d'une excellente rédaction de rapport et d'une excellente maîtrise du français.

Par ailleurs :

- e. Il est souhaitable de connaître les rôles et le mandat de l'OIT et sa structure tripartite ainsi que les normes d'évaluation de l'ONU et sa programmation ;

- f. L'évaluateur ne doit pas avoir été impliqué dans le projet ;
- g. Les candidatures des femmes sont encouragées.

L'évaluateur retenu ne pourra pas être le même que celui retenu pour l'évaluation à mi-parcours, ceci pour favoriser une pluralité d'approche.

9.2. Profil des évaluateurs nationaux

L'évaluateur principal sera appuyé dans sa mission par deux (02) consultants nationaux ; un de la Côte d'Ivoire et un du Togo.

L'évaluateur national devrait avoir ;

- a. Un Diplôme universitaire en sciences sociales ou dans un autre domaine connexe ;
- b. Au moins 5 ans d'expérience professionnelle dans l'évaluation d'initiatives de projets de développement économique et/ou social ;
- c. Une expérience avérée des approches de cadre logique et d'autres approches de planification stratégique, des méthodes et approches de S&E (y compris quantitatives, qualitatives et participatives), de l'analyse de l'information et de la rédaction de rapports ;
- d. D'excellentes compétences en communication et en entretien.

Par ailleurs,

- e. La connaissance et l'expérience du système des Nations Unies et de l'OIT sera un atout ;
- f. L'évaluateur national devra être basé à Abidjan pour la Côte d'Ivoire, et à Lomé pour le Togo ;
- g. Les candidatures des femmes sont encouragées.

9.3. Gestion de l'évaluation

L'évaluateur principal adressera le rapport au gestionnaire de l'évaluation Mme Ouzgane Samia (ouzgane@ilo.org) qui sera son interface au niveau du BIT. Elle discutera avec lui de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin.

L'équipe de gestion du projet apportera un soutien logistique à l'évaluateur et aidera à organiser la collecte des données (documents et entretiens). Elle veillera à ce que tous les documents pertinents soient à jour et facilement accessibles (sous forme électronique dans un espace tel que Google Drive) par l'évaluateur dès le premier jour du contrat (phase d'examen sur dossier, revue documentaire

9.4. Calendrier d'exécution

Phases	Tâches	Personne responsable	Délais	Nombre de jours de prestations Evaluateur Principal	Nombre de jours de prestations Evaluateur National (Côte d'Ivoire)	Nombre de jours de prestations Evaluateur National (Togo)
01 Préparation des TdR	Préparation du projet desTdR, Préparation du budget	Gestionnaire de l'évaluation	21 septembre	0	0	0
	Demande des commentaires des TdR par les parties prenantes	Gestionnaire de l'évaluation	Du 21 au 30 septembre	0	0	0
	Intégration des commentaires dans la version finale des TdR	Gestionnaire de l'évaluation	30 septembre	0	0	0
02 Sélection des consultants	Publication de l'avis de recrutement	Gestionnaire de l'évaluation	Du 30 Septembre au 15 octobre	0	0	0
	Recrutement du consultant international et des consultants nationaux	Gestionnaire de l'évaluation	Du 15 au 21 octobre	0	0	0
	Etablissement des contrats et signature	Bureau pays	Du 21 Octobre au 04 Novembre	0	0	0
03 Briefing	Briefing méthodologique avec l'évaluateur principal	Gestionnaire de l'évaluation	05 Novembre	0	0	0
04 Phase de démarrage	Revue documentaire Conception des outils Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT et du bailleur Préparation et soumission du rapport de démarrage	l'équipe des évaluateurs	Du 06 Novembre au 16 Novembre	7	2	2
	Révision et approbation de la version finale du rapport de démarrage	Gestionnaire de l'évaluation	du 17 Novembre au 19 Novembre	0	0	0
05 Collecte de données et consultations des parties prenantes	Consultations avec les parties prenantes	L'équipe des Evaluateurs	du 20 au 04 Décembre	10	6	6
	Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes		07 Décembre	1	1	1
06 Rapport préliminaire	Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des	Evaluateur principal	Du 07 au 18 Décembre	7	1	1

Phases	Tâches	Personne responsable	Délais	Nombre de jours de prestations Evaluateur Principal	Nombre de jours de prestations Evaluateur National (Côte d'Ivoire)	Nombre de jours de prestations Evaluateur National (Togo)
	consultations et de l'atelier de restitution					
	Révision méthodologique du rapport Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport	Gestionnaire de l'évaluation	Du 18 au 21 Décembre	0	0	0
07 Rapport final	Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant	Gestionnaire de l'évaluation	21 décembre	0	0	0
	Intégration des commentaires dans le rapport	Evaluateur principal	22 décembre	1	0	0
	Révision du rapport version finale	Gestionnaire de l'évaluation	22 décembre	0	0	0
	Révision par EVAL pour commentaires finaux	SMEO/EVAL et Consultant international	23 décembre	0	0	0
	Total			26	10	10

Documents et outils pertinents sur la politique d'évaluation de l'OIT

1. Directives de l'OIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations, 3e éd. (août 2017)
http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm
2. Formulaire du code de conduite (à signer par l'évaluateur)
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm
3. Liste de contrôle. 3 Rédaction du rapport initial
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm
4. Liste de contrôle 5 Préparation du rapport d'évaluation
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm
5. Liste de contrôle 6 : Evaluation de la qualité du rapport d'évaluation
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm
6. modèle pour les leçons apprises et les bonnes pratiques émergentes
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm
7. note d'orientation 7 Participation des parties prenantes à l'évaluation de l'OIT
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm
8. note d'orientation 4 Intégration de l'égalité des sexes dans le suivi et l'évaluation des projets
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm
9. modèle pour la page de titre de l'évaluation
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm/.

Annexe 2. Matrice d'évaluation

Critère	Questions évaluatives	Indicateurs	Sources des données	Méthodes de collecte et d'analyse des données	
Analyse de la pertinence et de la validité de la conception du projet GOUVERNANCE					
A. Pertinence du projet GOUVERNANCE					
PERTINENCE	Les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain ?	Pertinence par rapport aux besoins/défis/priorités des pays concernés, des bénéficiaires finaux et directs.	Protocole de la Revue du Projet (PRP) Documentation technique et financière du projet	<u>Revue documentaire</u> <u>Différentes consultations</u> : (i) entretiens avec membres de l'équipe du projet ; (ii) les personnes ressources BIT ; (iv) entretiens avec les bénéficiaires directs; (V) entretiens avec les éducatrices	
	Dans quelle mesure le Projet «Gouvernance» contribue-t-il à la réalisation des cibles de l'Agenda de l'OIT pour le Travail Décent en Afrique, des Objectifs de Développement Durable, des autres cadres de développement des gouvernements, des institutions partenaires et des groupes cibles ?	Adéquation des objectifs et la conception de l'intervention de développement aux changements contextuels qui peuvent survenir au cours de la mise en œuvre (politiques, institutionnels, sociaux, économiques, etc.).	Rapport de l'évaluation à mi-parcours (2018)	<u>Groupes de discussion thématique</u> avec les bénéficiaires finaux <u>Différentes méthodes d'analyse</u> mentionnées plus haut.	
	La stratégie de mise en œuvre du Projet « Gouvernance » est-elle cohérente et basée sur une approche intégrée ?	Effectivité du plan de mise en œuvre (PMO) et déploiement de l'approche intégrée par le projet.			
	Les mandants se sont-ils appropriés les concepts et ont bien compris l'approche du projet ?	Appropriation des concepts et l'approche du projet par les mandants.			
	La conception générale du projet était-elle en adéquation avec les besoins des institutions et groupes cibles ?	Validité des objectifs et de la conception de l'intervention avec les politiques de développement étaient bien conçues pour répondre aux besoins du pays et des groupes sociaux concernés.			
	B. Validité de la conception du projet GOUVERNANCE				
	Y-a-t-il réellement une relation causale entre les produits et les résultats réalisés (objectifs immédiats), et entre ces derniers et l'objectif de développement du projet Gouvernance ?	Adéquation des objectifs et de la conception aux besoins, aux politiques, aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions.	Protocole de la Revue du Projet (PRP) Documentation technique et financière du projet	<u>Revue documentaire</u> <u>Différentes consultations</u> : (i) entretiens avec membres de l'équipe du projet ; (ii) les personnes ressources BIT ; (iv) entretiens avec les bénéficiaires directs; (V) entretiens avec les éducatrices	
	La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ? Sinon quels sont les risques et quels sont les moyens de mitigation en vue de favoriser l'atteinte des objectifs du projet que le projet n'avait pas identifié ?	Analyse des hypothèses et risques et son actualisation au cours de la mise en œuvre. Mesure de mitigation prises au cours de la mise en oeuvre du projet.	Rapport de l'évaluation à mi-parcours (2018)	<u>Groupes de discussion thématique</u> avec les bénéficiaires finaux <u>Différentes méthodes d'analyse</u> mentionnées plus haut.	
	La conception du projet a-t-elle intégré une stratégie de durabilité ?	État de la mise en œuvre de la stratégie de durabilité du projet.			
	Quel a été le degré d'implication et de consultation des mandants tripartites dans la phase de planification ?	Degré d'implication et de consultations des mandants tripartites à la planification du projet.			
La planification du projet a-t-elle inclus un cadre utile de suivi et d'évaluation ?	Cadre de suivi et évaluation opérationnel.				
Analyse de la cohérence interne et externe du projet GOUVERNANCE					
A. Cohérence interne					
COHÉRENCE	Les objectifs, produits et activités sont – ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ?	Cohérence ou/et complémentarité entre les différents objectifs, produits et activités des différentes institutions concernées.	Protocole de la Revue du Projet (PRP) Documentation technique et financière du projet	<u>Revue documentaire</u> <u>Différentes consultations</u> : (i) entretiens avec membres de l'équipe du	

	Le dispositif de gestion et de gouvernance/coordination du projet ont-ils été adéquats ?	Appropriation de la gestion axée sur les résultats par l'équipe du projet.	Rapport de l'évaluation à mi-parcours (2018)	projet ; (ii) les personnes ressources BIT ; (iv) entretiens avec les bénéficiaires directs; (V) entretiens avec les éducatrices
	Les points focaux-pays ont-ils été totalement efficaces dans leur rôle pour le projet ?	Performance professionnelle.		<u>Groupes de discussion thématique</u> avec les bénéficiaires finaux <u>Différentes méthodes d'analyse</u> mentionnées plus haut.
B. Cohérence externe				
	Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?	Compatibilité du projet avec d'autres interventions, d'autres partenaires institutionnels.	Protocole de la Revue du Projet (PRP) Documentation technique et financière du projet	<u>Revue documentaire</u> <u>Différentes consultations</u> : (i) entretiens avec membres de l'équipe du projet ; (ii) les personnes ressources BIT ; (iv) entretiens avec les bénéficiaires directs; (V) entretiens avec les éducatrices
	Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le projet et les partenaires ?	Modalités d'utilisation des différents outils de collaboration	Rapport de l'évaluation à mi-parcours (2018)	
	Le projet travaille-t-il en collaboration avec d'autres programmes de l'OIT et d'autres donateurs dans le pays/région en vue d'accroître son efficacité et son impact ?	Coordination, synergie, harmonisation des interventions avec d'autres organisations dans les mêmes secteurs.		<u>Groupes de discussion thématique</u> avec les bénéficiaires finaux <u>Différentes méthodes d'analyse</u> mentionnées plus haut.
	Le projet reçoit-il suffisamment l'appui administratif, technique et - si nécessaire - le soutien politique des bureaux de l'OIT sur le terrain (Dakar, Alger, Antananarivo) et des unités techniques responsables au siège de l'OIT à Genève (LABADMINOSH, FUNDAMENTAL) ?	Continuité et qualité de l'appui technique et administratif.		
	Y a-t-il un back-stopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, administratif et financier ?	Continuité des contributions et appuis techniques de différents bureaux du BIT.		
Analyse de la performance et de l'efficacité du projet GOUVERNANCE				
Efficacité et résultats	Dans quelle mesure les objectifs du Projet ont-ils été atteints ?	Réalisation des objectifs de développement attendus (intentionnels et non-intentionnels).	Protocole de la Revue du Projet (PRP) Documentation technique et financière du projet	<u>Revue documentaire</u> <u>Différentes consultations</u> : (i) entretiens avec membres de l'équipe du projet ; (ii) les personnes ressources BIT ; (iv) entretiens avec les bénéficiaires directs; (V) entretiens avec les éducatrices
	Qu'est-ce qui peut être considéré comme domaines de succès au vu des interventions du Projet ?	Satisfaction des bénéficiaires finaux et directs des prestations offertes par le projet.	Rapport de l'évaluation à mi-parcours (2018)	
	Quels facteurs ont-ils contribué à ces succès ?	Facteurs favorisant la réussite du projet.		
	Quelles ont été les contraintes et pourquoi, y compris retards dans la mise en œuvre des activités et produits ?	Facteurs entravant la mise en œuvre du projet (activités, produits et résultats immédiats).		<u>Groupes de discussion thématique</u> avec les bénéficiaires finaux
	Dans quelle mesure la coordination interne (équipe de projet) et externe (avec les mandants), le suivi-évaluation de la performance et la communication du Projet Gouvernance ont-ils été assurés de façon efficace ?	Existence d'une stratégie de gestion de la performance axée sur les résultats (produits, effets et impacts).		<u>Différentes méthodes d'analyse</u> mentionnées plus haut.
	Ya-t-il des résultats inattendus du projet ?	Type et importance des résultats inattendus.		
Analyse de l'efficience financière et programmatique du projet GOUVERNANCE				
Efficience	Dans quelle mesure les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles, etc.) ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus ?	Gestion / Allocations des ressources (utilisation des ressources de manière optimale).	Revue documentaire Budget et reporting financier du projet	<u>Analyse comparative</u> entre délais prévus et délais de réalisation <u>Analyse des</u>

	La qualité et la quantité des produits/outputs sont-elles proportionnelles aux ressources mobilisées ?	Ratio intrants / résultats par projet et secteur.		<u>réalisations</u> du projet
	D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ?	Délais d'exécution et dépenses budgétaires respectées.		<u>Analyse de la répartition des ressources</u> par produit et par composante
	Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?	Coût-efficacité (résultats / ressources).		<u>Analyse entre niveau d'exécution technique et niveau d'exécution financière</u>
				<u>Analyse tendancielle des dépenses</u>
Analyse de la durabilité et du progrès vers l'impact du projet GOUVERNANCE				
Durabilité / Impact	Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet Gouvernance a-t-il induit ?	Changements structurels significatifs.	Protocole de la Revue du Projet (PRP)	<u>Revue documentaire</u>
	Quel est le potentiel de durabilité des acquis du projet ?	Durabilité des bénéfices atteints par le projet.	Documentation technique et financière du projet	<u>Différentes consultations</u> : (i) entretiens avec membres de l'équipe du projet ; (ii) les personnes ressources BIT ; (iv) entretiens avec les bénéficiaires directs; (V) entretiens avec les éducatrices
	Le projet a-t-il développé des outils qui s'inscrivent dans la durée et susceptibles de renforcer ses acquis de façon continue et durable ?	Modalités d'utilisation et d'appropriation des différents outils développés.	Rapport de l'évaluation à mi-parcours (2018)	<u>Groupes de discussion thématique</u> avec les bénéficiaires finaux
	Est-ce que les partenaires du Projet Gouvernance ont développé la capacité de poursuivre et répliquer les objectifs du Projet ?	Réplication des expériences réussies dans les secteurs prioritaires.		<u>Différentes méthodes d'analyse</u> mentionnées plus haut.
	Dans quelle mesure les gouvernements et partenaires sociaux dans les pays cibles, se sont appropriés les résultats du Projet Gouvernance ?	Appropriation et pérennité des résultats du projet.		
	Combien d'institutions bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité ? Sont-elles les institutions clés ?	Nombre d'institutions clés.		
Analyse genre et non-discrimination				
Genre / Non-discrimination	Comment la question de genre et la non-discrimination a-t-elle été prise en compte dans le document du projet et dans sa mise en œuvre ?	Degré de prise en compte du genre et la discrimination.	Protocole de la Revue du Projet (PRP)	<u>Revue documentaire</u>
	Quels autres groupes vulnérables ont été considérés ?	Identification des catégories et des autres groupes vulnérables.	Documentation technique et financière du projet	<u>Différentes consultations</u> : (i) entretiens avec membres de l'équipe du projet ; (ii) les personnes ressources BIT ; (iv) entretiens avec les bénéficiaires directs; (V) entretiens avec les éducatrices
	Les informations collectées et les données exploitées sont-elles sensibles au genre et désagrégées par sexe ?	Degré de genérisation et de non-discrimination des données et informations.	Rapport de l'évaluation à mi-parcours (2018)	<u>Groupes de discussion thématique</u> avec les bénéficiaires finaux
	Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et non-discrimination ?	Mesure de la genérisation et la non-discrimination dans le projet.		<u>Différentes méthodes d'analyse</u> mentionnées plus haut.
	Quel est le niveau d'implication des femmes dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ?	Degré d'implication 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 ?	Degré de sensibilisation et formation des partenaires à l'intégration du genre.		

Annexe 3. Leçons apprises

LEÇON APPRISE N°1

L'accès aux droits, un changement de paradigme

Titre du projet : GOUVERNANCE -Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique

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

Nom de l'évaluateur : Ahmed BENCHEIKH

Date : 28 décembre 2020

Éléments de la leçon apprise	Texte
<p>Brève description de la leçon apprise (lien avec une action ou une tâche spécifique)</p>	<p>Le projet GOUVERNANCE a initié un changement de paradigme en contribuant à rendre accessible les textes régissant le droit du travail – souvent source de conflits entre le gouvernement, les employeurs et les travailleurs-es – et, : (i) comprendre la politique du travail, (ii) approfondir les connaissances sur le dialogue social, le rôle de l'Etat et des normes internationales du travail (droits des travailleurs-es), et (v) appréhender les lacunes au sein des administrations du travail, et comment en sortir.</p>
<p>Contexte et conditions préalables éventuelles</p>	<p><i>Contexte</i> Le projet GOUVERNANCE est aligné sur les priorités nationales des pays cibles et changement de l'approche des inspections du travail en adoptant la prévention et l'accompagnement des TPE/PME, y compris l'économie informelle.</p> <p><i>Conditions préalables éventuelles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Engagement institutionnel pour l'accroissement des ressources et moyens d'intervention des inspections du travail par le Togo (Gouvernement) ; et - Engament pour la modernisation de la gouvernance du travail (Côte d'Ivoire, Togo, Tunisie).
<p>Utilisateurs ciblés / Bénéficiaires</p>	<p><i>Utilisateurs ciblés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gouvernements des pays bénéficiaires du projet GOUVERNANCE - Département de la Gouvernance et du Tripartisme, BIT <p><i>Bénéficiaires</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Bénéficiaires finaux</u> : Travailleurs-es des PME/TPE, y compris de l'économie informelle - <u>Bénéficiaires directs</u> (Institutionnels et Sociaux) : Inspections du travail et autres administrations concernées, employeurs et syndicats
<p>Défis / Leçons négatives - Facteurs de causalité</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contextes hétérogènes des administrations et inspections du travail dans les différents pays cibles ; - Moyens et ressources d'intervention limités des services d'inspection sur le terrain ; - Déficience des conditions, capacités et ressources nécessaires à l'appropriation nationale et la répliation des résultats ; - Mobilisation et réactivité des différents mandants tripartites.

Succès / Questions positives - Facteurs de causalité	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence pour les bénéficiaires finaux/Détenteurs de droits/Travailleurs-es (motivation et intérêt) - Pertinence pour les bénéficiaires directs/Détenteurs d'obligations/Partenaires institutionnels et sociaux - Transfert des connaissances, des processus et pratiques professionnelles et opérationnelles : (i) planification stratégique et opérationnelle, (ii) la formation des référents formateurs en Côte d'Ivoire (risques professionnels BTP/WISCON) et formation aux référents à la SST (Togo)
Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)	<p>La poursuite de ce type de projet en Afrique ou ailleurs exige, de la part de l'OIT, de développer une stratégie focalisée à plus long terme et une conception valide et fonctionnelle.</p>

LEÇON APPRISE N°2

Bien-fondé de l'approche et des outils développés par le projet

Titre du projet : GOUVERNANCE -Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique

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

Nom de l'évaluateur : Ahmed BENCHEIKH

Date : 28 décembre 2020

Éléments de la leçon apprise	Texte
Brève description de la leçon apprise (lien avec une action ou une tâche spécifique)	L'expérience du projet GOUVERNANCE démontre le bien-fondé de l'approche intégrée du renforcement des capacités des acteurs, de suivi et d'accompagnement au niveau national. Elle vise l'ensemble des PDFT en mettant l'accent sur la sensibilisation et le partage des connaissances, et met à la disposition des acteurs des outils et/ou pratiques leur permettant de mieux respecter les PDFT et les règles des SST dans leurs activités professionnelles régulières.
Contexte et conditions préalables éventuelles	<p><i>Contexte</i> Le projet GOUVERNANCE s'inscrit dans un cadre stratégique d'appui à l'Afrique francophone en adoptant les produits, approches et outils conçus et développés par le BIT dans le monde, notamment : (i) le Programme Pays de promotion du Travail Décent (PPTD), (ii) le Programme et Budget biennal (P&B), et (iii) le Country Programme Outcomes (CPOs).</p> <p><i>Conditions préalables éventuelles</i> L'appropriation de l'approche et d'outils d'intervention adaptés pour appliquer et respecter les PDFT et les règles des SST, particulièrement dans le secteur informel.</p>
Utilisateurs ciblés / Bénéficiaires	<p><i>Utilisateurs ciblés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gouvernements des pays bénéficiaires du projet GOUVERNANCE - Département de la Gouvernance et du Tripartisme, BIT <p><i>Bénéficiaires</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Bénéficiaires finaux</u> : Travailleurs-es des PME/TPE, y compris de l'économie informelle - <u>Bénéficiaires directs</u> (Institutionnels et Sociaux) : Inspections du travail et autres administrations concernées, employeurs et syndicats
Défis / Leçons négatives - Facteurs de causalité	Appropriation insuffisante des concepts, outils et approche du projet par les mandants.

Succès / Questions positives - Facteurs de causalité	<ul style="list-style-type: none"> - Changement de l'approche des inspections du travail en adoptant la prévention et l'accompagnement des TPE/PME, y compris l'économie informelle - Renforcement des capacités des inspections de travail - Appui à la planification stratégique et opérationnelle des inspections du travail, et - Encadrement par la professionnalisation et la mobilisation de ressources.
Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)	<p>L'OIT devrait développer une stratégie de levier pour accompagner les partenaires institutionnels des pays prêts pour consolider l'approche et l'expérience.</p>

LEÇON APPRISE N°3

Du contrôle à l'accompagnement des travailleurs-es et employeurs

Titre du projet : GOUVERNANCE -Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique

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

Nom de l'évaluateur : Ahmed BENCHEIKH

Date : 28 décembre 2020

Éléments de la leçon apprise	Texte
Brève description de la leçon apprise (lien avec une action ou une tâche spécifique)	Le passage de la culture du contrôle à l'accompagnement par les inspections du travail a constitué une bonne approche d'encadrement des relations du travail entre les travailleurs-es et les inspecteurs du travail, particulièrement des activités du secteur informel.
Contexte et conditions préalables éventuelles	<p><i>Contexte</i> Le projet GOUVERNANCE a consisté à faire évoluer le travail des inspections du travail dans les pays cibles en développant la pratique de l'accompagnement des travailleurs-es et les employeurs au lieu du contrôle, jugé inadapté, particulièrement pour le secteur informel.</p> <p><i>Conditions préalables éventuelles</i> Engagement et appui institutionnels des gouvernements pour l'appropriation et l'utilisation des outils et pratiques d'accompagnement des inspections du travail en adoptant la prévention et l'accompagnement des TPE/PME, y compris l'économie informelle.</p>
Utilisateurs ciblés / Bénéficiaires	<p><i>Utilisateurs ciblés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gouvernements des pays bénéficiaires du projet GOUVERNANCE - Département de la Gouvernance et du Tripartisme, BIT <p><i>Bénéficiaires</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Bénéficiaires finaux</u> : Travailleurs-es des PME/TPE, y compris de l'économie informelle - <u>Bénéficiaires directs</u> (Institutionnels et Sociaux) : Inspections du travail et autres administrations concernées, employeurs et syndicats
Défis / Leçons négatives - Facteurs de causalité	Faiblesse des capacités et des ressources pour intervenir efficacement et durablement dans l'ensemble des pays ciblés par le projet.
Succès / Questions positives - Facteurs de causalité	Le projet GOUVERNANCE répond à une préoccupation majeure de transition du secteur informel vers le formel ce qui a donné lieu à la mise en place de la Délégation à l'organisation du Secteur Informel (DOSI) a été mise en place au Togo.
Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)	L'OIT devrait développer une stratégie de levier pour s'assurer d'accompagner les bons partenaires, au bon moment et pour les bonnes actions dans les pays prêts pour consolider l'approche et l'expérience.

LEÇON APPRISE N°4

L'amorce du dialogue social

Titre du projet : GOUVERNANCE -Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique

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

Nom de l'évaluateur : Ahmed BENCHEIKH

Date : 28 décembre 2020

Éléments de la leçon apprise	Texte
Brève description de la leçon apprise (lien avec une action ou une tâche spécifique)	Face à l'inefficience des organes du dialogue social et leur faiblesse institutionnelle et organisationnelle, le projet GOUVERNANCE a amorcé une approche pertinente consistant à renforcer les organes de promotion du dialogue social entre les mandants tripartites.
Contexte et conditions préalables éventuelles	<p><i>Contexte</i></p> <p>Le projet GOUVERNANCE a prévu de soutenir des initiatives concrètes d'organisations professionnelles, de syndicats et/ou d'ONG pour favoriser l'égalité des hommes et des femmes dans l'emploi. Un accent a été mis sur le renforcement des organes de promotion du dialogue social dans les secteurs identifiés. Le renforcement des capacités des organisations des travailleurs et d'employeurs visera entre autres à favoriser leurs interventions dans les TPE/PME et dans l'économie informelle, et à appuyer directement les partenaires sociaux engagés dans un processus de négociation de convention collective dans les secteurs identifiés.</p> <p><i>Conditions préalables éventuelles</i></p> <p>Renforcement des valeurs du tripartisme et du dialogue social dans la conception et la mise en œuvre des politiques du développement</p>
Utilisateurs ciblés / Bénéficiaires	<p><i>Utilisateurs ciblés</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Gouvernements des pays bénéficiaires du projet GOUVERNANCE- Département de la Gouvernance et du Tripartisme, BIT <p><i>Bénéficiaires</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <u>Bénéficiaires finaux</u> : Travailleurs-es des PME/TPE, y compris de l'économie informelle- <u>Bénéficiaires directs</u> (Institutionnels et Sociaux) : Inspections du travail et autres administrations concernées, employeurs et syndicats
Défis / Leçons négatives - Facteurs de causalité	Documentation non réalisée des expériences et bonnes pratiques en matière de dialogue social.

<p>Succès / Questions positives - Facteurs de causalité</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Appui technique de l'ETD Dakar et du BP-Abidjan, à travers la consultation de ses spécialistes, notamment ceux en charge de l'Administration du travail et dialogue social et de la santé et sécurité au travail et des Principes et Droits Fondamentaux au Travail. - Organisation conjointe d'ateliers au Togo au Burkina Faso relatifs au renforcement des organes de promotion du dialogue social au niveau national/provincial/des entreprises (Togo, du 29 mai au 2 juin 2017 et au Burkina Faso du 18 au 20 Juillet 2017. - Projet de nouvelle convention collective dans le BTP disponible.
<p>Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)</p>	<p>L'OIT peut intervenir, en appui technique, en mettant à la disposition des partenaires institutionnels et sociaux ses outils sur les normes internationales du travail et sur le dialogue social.</p>

Annexe 4. Bonnes pratiques

BONNE PRATIQUE N° 1

<p>Titre du projet : GOUVERNANCE – Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique</p> <p style="text-align: right;">Project TC/SYMBOL: RAF/16/53/FRA</p>	
<p>Nom de l'évaluateur : BENCHEIKH, Ahmed</p> <p style="text-align: right;">Date : 28 décembre 2020</p>	
<p>Description de la bonne pratique</p>	
<p>Bref résumé de la bonne pratique (lien avec l'objectif du projet ou un produit spécifique, contexte, objectif, etc.)</p>	<p><i>L'appui technique pour l'élaboration des plans stratégiques et opérationnels des Inspections du travail</i></p> <p>Contexte S'il y a bien une bonne pratique à retenir, c'est bien celle de l'appui à l'élaboration des plans stratégiques et opérationnels des inspections du travail comme l'exprime ce témoignage : « <i>Le projet a permis d'outiller tous les chefs service et directeurs régionaux (27), des connaissances en matière de planification stratégique et opérationnelle. Ces connaissances leur ont permis de doter, pour une première fois, le système d'inspection du travail du Togo d'un plan stratégique nationale et des plans régionaux</i> ».</p> <p>Cet acquis dérivé des activités du projet GOUVERNANCE, en plus de la Gestion axée sur les Résultats (GAR), permettent l'amorcer de la transformation de l'action des services d'inspection du travail au Togo. Elle constitue, donc, un atout à consolider et à faire évoluer par les administrations du travail dans les pays cibles du projet.</p> <p>Objectif Il s'agit d'outiller les Inspections du travail des connaissances en matière de planification stratégique et opérationnelle permettant, ainsi, l'amorce de la transformation de l'action des services des Inspections du travail.</p> <p>Produit 1.1 : <i>Les secteurs et thématiques prioritaires d'intervention sont intégrés dans les plans pluriannuels stratégiques d'inspection.</i> L'adoption et la mise en œuvre des plans stratégiques d'inspection intégrant les questions relatives aux PDFT et à la SST dans les secteurs d'intervention de chaque pays cible (activité 1.1.2.1).</p>
<p>Conditions et contexte pertinents : limitations ou conseils en termes d'applicabilité et de reproductibilité</p>	<p>L'extension de l'action des services des Inspections du travail aux TPE/PME et secteur informel en matière du respect des PDFT et des règles SST suppose : (i) de réformer la gouvernance du travail, (ii) de mettre en place des cadres de concertation entre administration du travail, l'administrations judiciaire et fiscale, etc., et (iii) de renforcer les moyens et les ressources des administrations / inspections du travail.</p>
<p>Relation de cause à effet claire</p>	<p>L'extension de l'action des services des Inspections du travail aux TPE/PME, son déploiement effectif, continu et durable contribuerait à l'accès des bénéficiaires finaux (travailleurs-es des TPE/PME et du secteur informel) aux PDFT et à la SST.</p>

<p>Impact mesurable et les bénéficiaires ciblés</p>	<p><i>Bénéficiaires ciblés</i> <i>Bénéficiaires finaux/Détenteurs de droits</i> : Travailleurs (Hommes/Femmes) des TPE/PME et du secteur informel.</p> <p><i>Bénéficiaires institutionnels et sociaux/Détenteurs d'obligations</i> : Inspections du travail et autres administrations concernées (justice, protection sociale, etc.) et syndicats et organisations des employeurs.</p> <p><i>Impact mesurable</i> La conformité et le respect des PDFT et des règles de la SST contribuent à l'amélioration durable des conditions de travail et de vie des travailleurs, hommes et femmes des TPE/PME et du secteur informel du pays X.</p>
<p>Potentiel de réplcation / reproduction et par qui</p>	<p>Potentiel important de reproduction de la présente bonne pratique, particulièrement pour le Togo.</p> <p>La reproduction et sa réplcation relève de la responsabilité des détenteurs de droits dans l'ensemble des pays bénéficiaires, en l'occurrence les Gouvernements de ces pays à travers les différentes administrations du travail, de la protection sociale, de la justice, etc., des partenaires sociaux (syndicats et organisations des employeurs). Le BIT peut intervenir, en appui technique, en mettant à la disposition des partenaires institutionnels et sociaux ses outils sur les normes internationales du travail et sur le dialogue social.</p>
<p>Liens ascendants vers des objectifs plus élevés de l'OIT (PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre de programme stratégique de l'OIT)</p>	<p>Cf. Liens avec les priorités des PPTD : Tableau 4/Priorités des PPTD et leurs liens avec les produits du projet GOUVERNANCE, page 25. Cf. Liens avec le résultat 7 relatif à la protection et la sécurité au travail avec les produits et des activités du projet GOUVERNANCE, page 25. Cf. Liens avec les résultats de programme pays / Country Programme Outcomes (CPOs), page 25 : Burkina Faso (BFA128), Côte d'Ivoire (CIV901), Madagascar (MDG202 et 205), Togo (TGO902), Tunisie (TUN130).</p>
<p>Autres documents ou commentaires pertinents</p>	<p>Constats pertinents de la mission de la mission d'évaluation : 5, 6, 10, 17, 18, 20. Principales activités pertinentes du projet GOUVERNANCE: 1.1.1.1, 1.1.1.2, 1.1.1.4, 1.2.1.1, 2.3.1.1.</p>

BONNE PRATIQUE N° 2

Titre du projet : GOUVERNANCE – Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique	
Project TC/SYMBOL: RAF/16/53/FRA	
Nom de l'évaluateur : BENCHEIKH, Ahmed	
Date : 28 décembre 2020	
Description de la bonne pratique	
Bref résumé de la bonne pratique (lien avec l'objectif du projet ou un produit spécifique, contexte, objectif, etc.)	<p><i>L'extension du champ d'intervention des inspections du travail aux TPE et au secteur de l'économie informelle</i></p> <p>Contexte Deuxième bonne pratique du projet GOUVERNANCE, du champ d'intervention des compétences des inspections du travail aux TPE et au secteur de l'économie informelle est le début d'une transformation dans les relations entre les inspecteurs du travail et les travailleurs-es et employeurs du secteur informel comme l'atteste le témoignage suivant d'un partenaire social : « <i>Le projet gouvernance a été une véritable opportunité pour l'inspection du travail de Côte d'Ivoire "d'affronter" et de briser le mythe entre elle et les acteurs de l'économie informelle qui aujourd'hui domine le marché du travail</i> ».</p> <p>Ce qui est important à retenir est que ce changement significatif dans les relations des inspecteurs de travail avec le secteur initié par le projet GOUVERNANCE est encadré par le guide de l'Inspecteur du Travail (IT).</p> <p>Objectif du projet pertinent Ce qui est important à retenir est qu'il s'agit d'un changement significatif dans les relations des inspecteurs de travail avec le secteur initié par le projet GOUVERNANCE est encadré par le guide de l'Inspecteur du Travail (IT).</p> <p>Produit spécifique Produit 1.2 : <i>Les capacités des institutions publiques sont renforcées pour assurer la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST dans les secteurs identifiés.</i></p>
Conditions et contexte pertinents : limitations ou conseils en termes d'applicabilité et de reproductibilité	Le projet GOUVERNANCE a contribué au renforcement des capacités des administrations du travail, à travers : (a) la mise à disposition d'outils adaptés tel que le guide d'intervention de l'Inspection du travail dans l'économie informelle, (b) les outils didactique développés pour la formation des référents en Côte d'Ivoire (risques professionnels BRP/WISCON) et au Togo (référents à la SST), (c) les fiches d'inspection du travail adaptées à l'intervention dans les unités de l'économie informelle et intégrant les PDFT et les SST, (d) les mises en cohérence de ces fiches d'inspection avec la planification stratégique de l'inspection du travail pour la prise en compte d'éléments permettant de renseigner les indicateurs de suivi figurant dans ladite planification.

Relation de cause à effet claire	L'extension des compétences des inspections du travail aux TPE et au secteur informel est le début d'une transformation importante dans les relations entre les inspecteurs du travail et les travailleurs-es et employeurs du secteur informel comme l'atteste le témoignage suivant d'un partenaire social : « <i>Le projet gouvernance a été une véritable opportunité pour l'inspection du travail de Côte d'Ivoire "d'affronter" et de briser le mythe entre elle et les acteurs de l'économie informelle qui aujourd'hui domine le marché du travail</i> ».
Impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	<p>Bénéficiaires ciblés <i>Bénéficiaires finaux/Détenteurs de droits</i> : Travailleurs (Hommes/Femmes) des TPE/PME et du secteur informel.</p> <p><i>Bénéficiaires institutionnels et sociaux/Détenteurs d'obligations</i> : Inspections du travail et autres administrations concernées (justice, protection sociale, etc.) et syndicats et organisations des employeurs.</p> <p>Impact mesurable La conformité et le respect des PDFT et des règles de la SST contribuent à l'amélioration durable des conditions de travail et de vie des travailleurs, hommes et femmes des TPE/PME et du secteur informel du pays X.</p>
Potentiel de réplication / reproduction et par qui	<p>Potentiel important de reproduction de la présente bonne pratique, particulièrement pour le Togo.</p> <p>La reproduction et sa réplication relève de la responsabilité des détenteurs de droits dans l'ensemble des pays bénéficiaires, en l'occurrence les Gouvernements de ces pays à travers les différentes administrations du travail, de la protection sociale, de la justice, etc., des partenaires sociaux (syndicats et organisations des employeurs).</p>
Liens ascendants vers des objectifs plus élevés de l'OIT (PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre de programme stratégique de l'OIT)	<p>Cf. Liens avec les priorités des PPTD : Tableau 4/Priorités des PPTD et leurs liens avec les produits du projet GOUVERNANCE, page 25.</p> <p>Cf. Liens avec le résultat 7 relatif à la protection et la sécurité au travail avec les produits et des activités du projet GOUVERNANCE, page 25.</p> <p>Cf. Liens avec les résultats de programme pays / Country Programme Outcomes (CPOs), page 25 : Burkina Faso (BFA128), Côte d'Ivoire (CIV901), Madagascar (MDG202 et 205), Togo (TGO902), Tunisie (TUN130).</p>
Autres documents ou commentaires pertinents	<p>Constats pertinents de la mission de la mission d'évaluation : 5, 6, 10, 17, 18, 20.</p> <p>Principales activités pertinentes du projet GOUVERNANCE: 1.1.1.1, 1.1.1.2, 1.1.1.4, 1.2.1.1, 2.3.1.1.</p>

Annexe 5. Liste des personnes consultées

NOM, Prénom	Titre – Organisation	Pays	Mode de consultation	Date
AMOUSSOU, Faustin Ekoue	Spécialiste technique / Administration du travail et dialogue social, BIT	Sénégal	Entrevue à distance	04.12.2020
COENT, Marie-Christine	Conseillère technique principale du projet GOUVERNANCE, BIT	Côte d'Ivoire	Entrevue à distance	16.11.2020 11.12.2020
COULIBALY, Obéton	Chef de service à l'Inspection générale du travail, Direction régionale du Travail à Yopougon	Côte d'Ivoire	Entrevue à distance	07.12.2020
COULIBALY, Fanta	Directrice de l'inspection du travail, Point focal du projet GOUVERNANCE en Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	Entrevue à distance	16.12.2020
CRENAU CHAVEAU, Mireille	Experte – EXPERTISE France	France	Entrevue à distance	09.12.2020
DE CONNINCK, Sophie	Spécialiste des principes et droits fondamentaux au travail, BIT	Côte d'Ivoire	Entrevue à distance	08.12.2020
DE TAILLAC, Lionel	Expert – EXPERTISE France	France	Entrevue à distance	10.12.2020
DUMAS, Nicolas	DAEI – Ministère du travail, de l'emploi et du dialogue social, Ministère des affaires sociales, BIT	France	Entrevue à distance	10.12.2020
DUMAS, Laetitia	Administratrice senior (Spécialiste Opérations), LABADMIN/OSH, BIT	Suisse	Entrevue à distance	04.12.2020
DOGBASTE, Dodzi John	Secrétaire général du Syndicat des Opérateurs du Gravier du Togo (SOGRAT)	Togo	Entrevue en personne	03.12.2020
DOUAI née ADOPO, Marcelline	Secrétaire générale Syndicat des travailleurs domestiques et des travailleurs du secteur informel de Côte d'Ivoire - CITEF	Côte d'Ivoire	Entrevue en personne	09.12.2020
EL OUALI, Choukri	Point focal – Directeur du contrôle et de la législation	Tunisie	Entrevue à distance	12.12.2020
GAVOR, Kodjo	Secrétaire général, Syndicat des ouvriers, employés et cadres des travaux publics et bâtiment (SOECTRAB)	Togo	Entrevue en personne	05.12.2020
GUÉI Séraphin	Secrétaire Général du Groupement des Artisans des Métiers du Bois de Yopougon (GAMBY)	Côte d'Ivoire	Entrevue en personne	16.12.2020
KAZAGUI, Julie	Spécialiste technique principal / Activités des Employeurs (ACT/EMP)	Sénégal	Entrevue à distance	09.12.2020
KONDO, Loking	Point focal du projet GOUVERNANCE / Directeur général de l'emploi,	Togo	Entrevue en personne	08.12.2020

	ministère de la Fonction publique, du Travail et du Dialogue social			
KOPOIN ALLEPO, Sylvain	Conseiller spécial du Président du Conseil d'Administration (PCA) de la Fédération Ivoirienne des Petites et Moyenne Entreprise	Côte d'Ivoire	Entrevue en personne	14.12.2020
KOUASSI, Brou Godo	Secrétaire général Syndicat des agents du Bureau National d'Études Techniques et de Développement (BNETD), membre du comité directeur de l'UGTCI	Côte d'Ivoire	Entrevue en personne	11.12.2020
LADOUYOU, Edouard	Chef du département en charge du capital humain et relation sociale Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI)	Côte d'Ivoire	Entrevue en personne	14.12.2020
LAISNE-AUER, Frédéric	Spécialiste technique, Inspection du travail, LABADMIN/OSH, BIT	Suisse	Entrevue à distance	09.12.2020
NGUETTA, Martin	Directeur de la lutte contre le travail des enfants (DLTE), Ministère de l'emploi et de la protection sociale	Côte d'Ivoire	Entrevue en personne	14.12.2020
NJIKAM, Gilles	Chargé de Suivi-Évaluation, projet GOUVERNANCE, BIT	Côte d'Ivoire	Entrevue à distance	16.11.2020 11.12.2020
PARADES MORENO, Katia	Spécialiste principale pour les activités des travailleurs, BIT	Côte d'Ivoire	Entrevue à distance	07.12.2020
RASOLOFONIANARISON, Laureat	Administrateur national du projet "Vision ZeroFund", BIT	Madagascar	Entrevue à distance	14.12.2020
SEPI, Jeannette	Coiffeuse - Syndicat National de la Coiffure et de l'Esthétique de la Côte d'Ivoire (SYNACECI), affilié à l'UGTCI	Côte d'Ivoire	Entrevue en personne	14.12.2020
SEYDOU, Komla	Secrétaire général, Groupement national des entrepreneurs de bâtiments et travaux publics (GNEBTP)	Togo	Entrevue en personne	05.12.2020
SORO, Dote	Confédération des PME-PMI du BTP de Côte d'Ivoire (SYNEBACI)	Côte d'Ivoire	Entrevue en personne	15.12.2020
ZIDA, Issouf	Point focal – Directeur des relations et des normes internationales	Burkina Faso	Entrevue à distance	12.12.2020
YAO, N'Dri	Secrétaire général adjoint 3, Secrétaire général adjoint confédéral 3, chargé du secteur privé - Fédération des syndicats autonomes de Côte d'Ivoire Confédération générale (FSACI-CG)	Côte d'Ivoire	Entrevue à distance	10.12.2020

Annexe 6. Calendrier détaillé de la mission

Phases	Tâches	Personne responsable	Délais
01 Préparation des TdR	Préparation du projet des TdR, Préparation du budget	Gestionnaire de l'évaluation	21.09.2020
	Demande des commentaires des TdR par les parties prenantes	Gestionnaire de l'évaluation	21 au 30.09.2020
	Intégration des commentaires dans la version finale des TdR	Gestionnaire de l'évaluation	30.09.2020
02 Sélection des consultants	Publication de l'avis de recrutement	Gestionnaire de l'évaluation	30.09 au 15.10.2020
	Recrutement du consultant international et des consultants nationaux	Gestionnaire de l'évaluation	15 au 21.10.2020
	Établissement des contrats et signature	Bureau pays	09.11.2020
03 Briefing	Briefing méthodologique avec l'évaluateur principal	Gestionnaire de l'évaluation	11.11.2020
04 Phase de démarrage	Revue documentaire Conception des outils Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT et du bailleur Préparation et soumission du rapport de démarrage	L'équipe des évaluateurs	11. au 16.11.2020
	Révision et approbation de la version finale du rapport de démarrage	Gestionnaire de l'évaluation	17 au 19.11.2020
05 Collecte de données et consultations des parties prenantes	Consultations avec les parties prenantes	L'équipe des évaluateurs	20.11. au 4.12.2020
	Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes		14.12.2020
06 Rapport préliminaire	Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution	Evaluateur principal	24.12.2020
	Révision méthodologique du rapport Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport	Gestionnaire de l'évaluation	25.12.2020 au 7.1.2021
07 Rapport final	Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant	Gestionnaire de l'évaluation	25.12.2020 au 7.1.2021
	Intégration des commentaires dans le rapport	Evaluateur principal	25.1.2021
	Révision du rapport version finale	Gestionnaire de l'évaluation	15 Février 2021
	Révision par EVAL pour commentaires finaux	SMEO/EVAL et Consultant international	20 Février 2021

Annexe 7. Documentation consultée

Documents de base du projet GOUVERNANCE

1. Organisation Internationale du Travail (OIT) / coopération technique - Projet GOUVERNANCE. DOCUMENT DE PROJET (PRODOC), (Version initiale, s.d.).
2. Organisation Internationale du Travail (OIT) / coopération technique - Projet GOUVERNANCE. DOCUMENT DE PROJET (PRODOC), (Version révisée mai 2019).
3. Partenariat France-Bureau International du Travail (BIT), Accord France BIT-juin2015.
4. PARDEV, (Approval Minute 13/09/2016).
5. Avenant numéro 01 à la convention conclue le 27 juillet 2016, entre le Gouvernement Français représenté par le Ministre du travail et l'Organisation Internationale du Travail.
6. Avenant numéro 02 à la convention conclue le 27 juillet 2016, entre le Gouvernement français représenté par le Ministre du travail et l'Organisation Internationale du Travail.
7. Convention de Coopération entre le Gouvernement Français et l'Organisation Internationale du Travail, (Convention signée OIT France Programme Gouvernance Travail).
8. Approval Corrigendum : Additional contribution, (21septembre2017).

Documents produits au cours de la mise en œuvre du projet GOUVERNANCE

9. Rapport d'avancement pour la coopération technique du BIT (RACT), (Gouvernance Rapport Techniquen°1, 27 juillet 2016 – 15 juin 2017).
10. Rapport d'avancement pour la coopération technique du BIT (RACT), (Gouvernance Rapport Technin°2, 15 juin 2017 au 15 juin 2018).
11. Rapport d'avancement pour la coopération technique (RACT), Rapport d'avancement pour la coopération technique du BIT, (Gouvernance Final Rapport Périodique, janvier – décembre 2018).
12. Rapport d'avancement pour la coopération technique (RACT), Rapport d'avancement pour la coopération technique du BIT, (Gouvernance Rapport Technique n°4, janvier – décembre 2019).
13. Projet GOUVERNANCE : Etat des réalisations au 31-03-2019 et planification des activités 2019-2020 (Suite au Comité de suivi tenu le 9 avril 2019 à Paris avec le Bailleur).
14. Bureau International du Travail (BIT). Projet GOUVERNANCE - Les principales réalisations du projet Gouvernance. Septembre 2016 -Novembre 2020.
15. Bureau International du Travail (BIT). Projet GOUVERNANCE - Principales réalisations du projet Gouvernance en Tunisie et Madagascar. s.d.
16. Bureau International du Travail (BIT). Projet GOUVERNANCE - *Rapport de l'évaluation à mi-parcours indépendante* (Juillet – Septembre 2018), septembre 2018.
17. Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique – Projet GOUVERNANCE. Comité de suivi de l'évaluation. *Relevé de conclusions*.
18. Bureau International du Travail (BIT). Projet GOUVERNANCE - Diagnostic approfondi sur l'application des principes et droits fondamentaux au travail et de la santé et sécurité au travail dans des secteurs d'activités économiques de Madagascar. Rapport final, mai 2018.
19. Bureau International du Travail (BIT). Projet GOUVERNANCE - Diagnostic approfondi sur l'application des principes et droits fondamentaux au travail et de la santé et sécurité au travail dans les PME et TPE au Burkina Faso, Rapport final, 2018.
20. Bureau International du Travail (BIT). Projet GOUVERNANCE – Mise en œuvre d'un diagnostic approfondi sur l'application des principes et droits fondamentaux au travail et de la santé et sécurité dans trois secteurs économiques en Côte d'Ivoire, Rapport final, 2018.
21. Bureau International du Travail (BIT). Projet GOUVERNANCE – Diagnostic approfondi sur l'application des principes et droits fondamentaux au travail et de la santé et sécurité dans des secteurs d'activités économiques au Togo, Rapport final, 2018.
22. Bureau International du Travail (BIT). Projet GOUVERNANCE – Mise en œuvre d'un diagnostic approfondi sur l'application des principes et droits fondamentaux au travail et de la santé et sécurité au travail dans des secteurs d'activités économiques de la Tunisie. Rapport final, 2018.

23. Bureau International du Travail (BIT). Projet GOUVERNANCE – Étude d'évaluation rapide en vue de faciliter le choix d'un ou deux secteur(s) d'intervention prioritaire au Burkina Faso, s.d.
24. Bureau International du Travail (BIT). Projet GOUVERNANCE – Étude d'évaluation rapide en vue de faciliter le choix d'un ou deux secteur(s) d'intervention prioritaire en Tunisie. Rapport final, 2017.
25. Bureau International du Travail (BIT). Projet GOUVERNANCE – Étude d'évaluation rapide en vue de faciliter le choix d'un ou deux secteur(s) d'intervention prioritaire en Côte d'Ivoire. Rapport final, 2017.
26. Bureau International du Travail (BIT). Projet GOUVERNANCE – Étude d'évaluation rapide en vue de faciliter le choix d'un ou deux secteur(s) d'intervention prioritaire à Madagascar. Rapport final, 2017.
27. Bureau International du Travail (BIT). Projet GOUVERNANCE – Étude d'évaluation rapide en vue de faciliter le choix d'un ou deux secteur(s) d'intervention prioritaire au Togo. Rapport final, 2017.
28. Bureau International du Travail (BIT). Projet GOUVERNANCE – Étude d'évaluation rapide en vue de faciliter le choix d'un ou deux secteur(s) d'intervention prioritaire en Tunisie. Rapport final, 2017.
29. Bureau International du Travail (BIT). Projet GOUVERNANCE – Stratégie de communication. Appui au développement d'une campagne de communication sur les PDFT & la SST dans les secteurs BTP, Menuiserie et Coiffure-Esthétique, 2019.
30. Bureau International du Travail (BIT). Projet GOUVERNANCE – Stratégie de communication. Appui au développement d'une campagne de communication sur les PDFT & la SST dans les secteurs BTP, Commerce et Industrie extractive, 2019.
31. Bureau International du Travail (BIT) (bureaux d'Abidjan et d'Alger), avec l'appui du Gouvernement Togolais, Forum sous régional sur la transition vers l'économie formelle et la promotion du travail décent. Synthèse des principales recommandations, octobre 2019.

Autres documents et témoignages

32. République Togolaise, Ministère de la Fonction publique, du Travail et du Dialogue social, Direction Générale du Travail – Bilan de l'action des inspecteurs du travail dans le secteur du commerce, 3 décembre 2020.
33. République Togolaise, Ministère de la Fonction publique, du Travail et de la Réforme administrative, Plan stratégique de l'Inspection du Travail, 2018-2020 dans les secteurs Commerce, BTP et Industrie extractive, juillet 2018.
34. République de la Côte d'Ivoire, Plan stratégique de l'Inspection du Travail, 2019-2021 dans les secteurs des BTP, Menuiserie et Coiffure-Esthétique, octobre 2018.
35. Burkina Faso, Plan stratégique de l'Inspection du Travail, 2019-2020 dans les secteurs des BTP et Mécanique générale, août 2019.
36. Organisation Internationale du Travail (OIT) - Guide d'Intervention de l'Inspection du Travail dans l'Économie Informelle, une méthode participative, 2017.
37. Plan d'action Opérationnel (PAO) de la Stratégie Nationale Intégrée de Transition vers l'Economie Formelle (2020-2024) de la Côte d'Ivoire (appuyé par le projet BIT-APERP).
38. Kagambega, Fanta. Directrice de l'Inspection du Travail. Témoignage de la Directrice de l'Inspection du Travail de Côte d'Ivoire. s.d.
39. Kondo, Loking, Directeur Général adjoint du Travail et point focal du Projet Gouvernance du Togo. Témoignage Projet Gouvernance. s.d.
40. Djobobo, Rabihou, Inspecteurs du Travail et des lois sociales et Directeur régional du travail Maritime. Témoignage Projet Gouvernance. s.d.
41. Boyodi, Essotina Mabempou, Inspecteur du travail et des Lois sociales et Directeur régional du travail à Kara. Témoignage Projet Gouvernance. s.d.

PROTOCOLE D'ENTRETIEN BAILLEUR

Projet "GOUVERNANCE"

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

PRESENTATION DE LA MISSION D'ÉVALUATION / CONFIDENTIALITE / CONSENTEMENT

"GOUVERNANCE"- Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique (2016-2020).

Je vous serais reconnaissant de participer à cet entretien qui est anonyme.

Prière de noter que l'objectif de cette évaluation finale indépendante est d'apprendre sur les succès ainsi que sur les défis/faiblesses qui pourraient nécessiter une révision ou une réflexion plus approfondie pour d'autres interventions du BIT.

Les informations que vous fournissez seront strictement confidentielles et jamais liées à vous. D'autres personnes ne sauront pas si vous participez à cette étude ou ce que vous avez dit. Nous mettrons l'information que nous apprenons de vous avec l'information que nous apprenons d'autres entrevues. Personne ne pourra dire quelle information vous avez donnée. Lorsque nous parlerons de cette recherche à d'autres personnes, nous n'utiliserons jamais votre nom, et personne ne saura jamais quelles réponses vous avez données. Nous serons les seuls à avoir accès à ces renseignements, et tous les renseignements seront conservés en toute sécurité sous la garde de l'évaluateur principal.

Identification de l'interviewé	
Nom, prénom	
Titre	
Organisation	
Date de l'entretien	

Questions	Résumé des données probantes/Informations découlant de l'entretien	Types de parties prenantes
Prière de décrire brièvement votre rôle et responsabilités, représentant le bailleur de fonds, en rapport avec le projet GOUVERNANCE.		Bailleur de fonds (France)
Selon vous, est-ce la visibilité du bailleur de fonds (France) a été suffisamment assuré par l'équipe du projet GOUVERNANCE ?		
Quel est votre avis sur les délais d'implémentation et du démarrage du projet GOUVERNANCE ?		
Quelle est votre appréciation relative à la régularité et la qualité du reporting de l'équipe du projet GOUVERNANCE ?		
Est-ce que la communication interne et externe de l'équipe du projet GOUVERNANCE ont été efficace ?		
Quels sont les principaux problèmes et contraintes qui ont entravé l'efficacité de votre appui au projet GOUVERNANCE?		
Dans quelle mesure la conception du projet GOUVERNANCE a été valide et réaliste ?		
Les objectifs, produits et activités du projet GOUVERNANCE étaient-ils pertinents par rapport aux besoins / droits des bénéficiaires finaux ?		
Dans quelle mesure le projet GOUVERNANCE est pertinent par rapport aux priorités nationales des pays concernés ?		
Quelle est la valeur ajoutée du programme GOUVERNANCE comparativement à d'autres programmes similaires ?		
Selon vous, les dimensions genre et la non-discrimination ont-ils été pris en compte dans la mise en œuvre des activités du projet GOUVERNANCE ?		

Quelles sont les principales leçons que vous avez apprises de votre expérience avec le projet GOUVERNANCE ?		
Quelles sont vos recommandations clés en mesure d'améliorer ou de répliquer ce genre de projet ?		
Vos commentaires, observations et questions à approfondir		

PROTOCOLE D'ENTRETIEN

Bureau International du Travail (BIT)

Projet "GOUVERNANCE"

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

PRESENTATION DE LA MISSION D'ÉVALUATION / CONFIDENTIALITE / CONSENTEMENT

"GOUVERNANCE"- Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique (2016-2020).

Je vous serais reconnaissant de participer à cet entretien qui est anonyme.

Prière de noter que l'objectif de cette évaluation finale indépendante est d'apprendre sur les succès ainsi que sur les défis/faiblesses qui pourraient nécessiter une révision ou une réflexion plus approfondie pour d'autres interventions du BIT.

Les informations que vous fournissez seront strictement confidentielles et jamais liées à vous. D'autres personnes ne sauront pas si vous participez à cette étude ou ce que vous avez dit. Nous mettrons l'information que nous apprenons de vous avec l'information que nous apprenons d'autres entrevues. Personne ne pourra dire quelle information vous avez donnée. Lorsque nous parlerons de cette recherche à d'autres personnes, nous n'utiliserons jamais votre nom, et personne ne saura jamais quelles réponses vous avez données. Nous serons les seuls à avoir accès à ces renseignements, et tous les renseignements seront conservés en toute sécurité sous la garde de l'évaluateur principal.

Identification de l'interviewé	
Nom, prénom	
Titre	
Organisation	
Date de l'entretien	

Questions	Résumé des données probantes/Informations découlant de l'entretien	Types de parties prenantes
Prière de décrire brièvement votre rôle et responsabilités en rapport avec le projet GOUVERNANCE.		Bureau International du Travail (BIT)
Quel est le type, l'objet et la durée de l'appui que vous avez apporté au projet GOUVERNANCE ?		
Comment cet appui a-t-il été assuré et selon quelle fréquence ?		
Est-ce que les modalités du déploiement de l'appui au projet GOUVERNANCE ont été efficace ?		
Quels sont les principaux problèmes et contraintes qui ont entravé l'efficacité de votre appui au projet GOUVERNANCE?		
Dans quelle mesure la conception du projet GOUVERNANCE a été valide et réaliste ?		
Les objectifs, produits et activités du projet GOUVERNANCE étaient-ils pertinents par rapport aux besoins / droits des bénéficiaires finaux ?		
Dans quelle mesure le projet GOUVERNANCE est pertinent par rapport aux priorités nationales des pays concernés ?		
Quelle est la valeur ajoutée du programme GOUVERNANCE comparativement à d'autres programmes similaires ?		
Comment les dimensions genre et la non-discrimination ont-ils été pris en compte dans la mise en œuvre des activités du projet GOUVERNANCE ?		
Quelles sont les principales leçons que vous avez apprises de votre expérience avec le projet GOUVERNANCE ?		
Quelles sont vos		

recommandations clés en mesure d'améliorer ou de répliquer ce genre de projet ?		
Vos commentaires, observations et questions à approfondir		

PROTOCOLE D'ENTRETIEN

CONSEILLERE TECHNIQUE DU PROJET

Projet "GOUVERNANCE"

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

PRESENTATION DE LA MISSION D'ÉVALUATION / CONFIDENTIALITE / CONSENTEMENT

"GOUVERNANCE"- Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique (2016-2020).

Je vous serais reconnaissant de participer à cet entretien qui est anonyme.

Prière de noter que l'objectif de cette évaluation finale indépendante est d'apprendre sur les succès ainsi que sur les défis/faiblesses qui pourraient nécessiter une révision ou une réflexion plus approfondie pour d'autres interventions du BIT.

Les informations que vous fournissez seront strictement confidentielles et jamais liées à vous. D'autres personnes ne sauront pas si vous participez à cette étude ou ce que vous avez dit. Nous mettrons l'information que nous apprenons de vous avec l'information que nous apprenons d'autres entrevues. Personne ne pourra dire quelle information vous avez donnée. Lorsque nous parlerons de cette recherche à d'autres personnes, nous n'utiliserons jamais votre nom, et personne ne saura jamais quelles réponses vous avez données. Nous serons les seuls à avoir accès à ces renseignements, et tous les renseignements seront conservés en toute sécurité sous la garde de l'évaluateur principal.

Identification de l'interviewé	
Nom, prénom	
Titre	
Organisation	
Date de l'entretien	

Questions	Résumé des données probantes/Informations découlant de l'entretien	Types de parties prenantes
Prière de décrire brièvement votre rôle et responsabilités au sein du projet GOUVERNANCE.		Équipe de la mise en œuvre du projet
Dans quelle mesure la conception du projet GOUVERNANCE a été valide et réaliste ?		
Les objectifs, produits et activités du projet GOUVERNANCE étaient-ils pertinents par rapport aux		

besoins / droits des bénéficiaires finaux ?		
Dans quelle mesure le projet GOUVERNANCE est pertinent par rapport aux priorités nationales des pays concernés ?		
Avez-vous été impliqué dans l'élaboration / la révision des cadres nationaux de développement ? Comment ?		
Quelle est la valeur ajoutée du programme GOUVERNANCE comparativement à d'autres programmes similaires ?		
Quelles sont les principales modifications du PRODOC du projet GOUVERNANCE à la suite de l'évaluation à mi-parcours ?		
Comment la mise en œuvre du projet "GOUVERNANCE" s'est déroulé dans son ensemble ?		
Le dispositif de gestion et de gouvernance/coordination du projet GOUVERNANCE ont-ils été adéquats ?		
Est-ce que votre équipe a connu des changements au cours de la mise en œuvre du projet GOUVERNANCE ? Lesquelles ?		
Quels sont les principaux problèmes et contraintes qui ont entravé l'efficacité du dispositif mis en place?		
Les points focaux-pays ont-ils été totalement efficaces dans leur rôle pour le projet GOUVERNANCE ?		
Est-ce que votre équipe a été appuyé, régulièrement, par le BIT ? Comment ?		
Est-ce que l'appui du partenaire d'exécution, EXPERTISE France, a été utile, régulier et efficace ? Comment ? Exemples ?		

Quels ont-été les produits et les activités livrés à ce jour (novembre 2020) ?		
Dans quelle mesure les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles, etc.) ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus ? Comment ?		
Les réalisations du projet GOUVERNANCE obtenus justifient-ils les coûts (coût-efficacité) ?		
Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?		
L'évaluation à mi-parcours a recommandé l'amélioration de la communication avec les parties prenantes, qu'est-ce qui a changé depuis ?		
Comment les dimensions genre et la non-discrimination ont-ils été pris en compte dans la mise en œuvre des activités du projet GOUVERNANCE ?		
Vos commentaires, observations et questions à approfondir		

PROTOCOLE D'ENTRETIEN EXPERTISE France

Projet "GOUVERNANCE"

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

PRESENTATION DE LA MISSION D'ÉVALUATION / CONFIDENTIALITE / CONSENTEMENT

"GOUVERNANCE"- Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique (2016-2020).

Je vous serais reconnaissant de participer à cet entretien qui est anonyme.

Prière de noter que l'objectif de cette évaluation finale indépendante est d'apprendre sur les succès ainsi que sur les défis/faiblesses qui pourraient nécessiter une révision ou une réflexion plus approfondie pour d'autres interventions du BIT.

Les informations que vous fournissez seront strictement confidentielles et jamais liées à vous. D'autres personnes ne sauront pas si vous participez à cette étude ou ce que vous avez dit. Nous mettrons l'information que nous apprenons de vous avec l'information que nous apprenons d'autres entrevues. Personne ne pourra dire quelle information vous avez donnée. Lorsque nous parlerons de cette recherche à d'autres personnes, nous n'utiliserons jamais votre nom, et personne ne saura jamais quelles réponses vous avez données. Nous serons les seuls à avoir accès à ces renseignements, et tous les renseignements seront conservés en toute sécurité sous la garde de l'évaluateur principal.

Identification de l'interviewé	
Nom, prénom	
Titre	
Organisation	
Date de l'entretien	

Questions	Résumé des données probantes/Informations découlant de l'entretien	Types de parties prenantes
Prière de décrire brièvement votre rôle et responsabilités en rapport avec le projet GOUVERNANCE.		Partenaire d'exécution
Quel est le type, l'objet et la durée de l'appui que vous avez apporté au projet GOUVERNANCE ?		
Comment cet appui a-t-il été assuré et selon quelle fréquence ?		
Est-ce que les modalités du déploiement de l'appui au projet GOUVERNANCE ont été efficace ?		
Quels sont les principaux problèmes et contraintes qui ont entravé l'efficacité de votre appui au projet GOUVERNANCE?		
Dans quelle mesure la conception du projet GOUVERNANCE a été valide et réaliste ?		
Les objectifs, produits et activités du projet GOUVERNANCE étaient-ils pertinents par rapport aux besoins / droits des bénéficiaires finaux ?		
Dans quelle mesure le projet GOUVERNANCE est pertinent par rapport aux priorités nationales des pays concernés ?		
Quelle est la valeur ajoutée du programme GOUVERNANCE comparativement à d'autres programmes similaires ?		
Comment les dimensions genre et la non-discrimination ont-ils été pris en compte dans la mise en œuvre des activités du projet GOUVERNANCE ?		
Quelles sont les principales leçons que vous avez apprises de votre expérience avec le projet GOUVERNANCE ?		

Quelles sont vos recommandations clés en mesure d'améliorer ou de répliquer ce genre de projet ?		
Vos commentaires, observations et questions à approfondir		

PROTOCOLE D'ENTRETIEN GOUVERNEMENT

Projet "GOUVERNANCE"

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

PRESENTATION DE LA MISSION D'ÉVALUATION / CONFIDENTIALITE / CONSENTEMENT

"GOUVERNANCE"- Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique (2016-2020).

Je vous serais reconnaissant de participer à cet entretien qui est anonyme.

Prière de noter que l'objectif de cette évaluation finale indépendante est d'apprendre sur les succès ainsi que sur les défis/faiblesses qui pourraient nécessiter une révision ou une réflexion plus approfondie pour d'autres interventions du BIT.

Les informations que vous fournissez seront strictement confidentielles et jamais liées à vous. D'autres personnes ne sauront pas si vous participez à cette étude ou ce que vous avez dit. Nous mettrons l'information que nous apprenons de vous avec l'information que nous apprenons d'autres entrevues. Personne ne pourra dire quelle information vous avez donnée. Lorsque nous parlerons de cette recherche à d'autres personnes, nous n'utiliserons jamais votre nom, et personne ne saura jamais quelles réponses vous avez données. Nous serons les seuls à avoir accès à ces renseignements, et tous les renseignements seront conservés en toute sécurité sous la garde de l'évaluateur principal.

Identification de l'interviewé	
Nom, prénom	
Titre	
Organisation	
Date de l'entretien	

Questions	Résumé des données probantes/Informations découlant de l'entretien	Types de parties prenantes
Prière de décrire brièvement votre rôle et responsabilités au sein du projet GOUVERNANCE.		GOUVERNEMENT
Dans quelle mesure la conception du projet GOUVERNANCE a été valide et réaliste ?		
Les objectifs, produits et activités du projet GOUVERNANCE étaient-		

ils pertinents par rapport aux besoins / droits des bénéficiaires finaux (travailleurs et travailleuses) ?		
Les objectifs, produits et activités du projet GOUVERNANCE étaient-ils pertinents par rapport aux besoins / droits des bénéficiaires institutionnels (Gouvernement) ?		
Dans quelle mesure le projet GOUVERNANCE est pertinent par rapport aux priorités nationales de votre pays ? Comment ?		
Avez-vous été impliqué dans l'élaboration / la révision du projet GOUVERNANCE ? Comment ?		
Quel est votre avis sur la communication du projet GOUVERNANCE ?		
Dans quelle mesure votre gouvernement s'est approprié les résultats du projet GOUVERNANCE ? Comment ? Exemples ?		
A votre avis, quelle est la valeur ajoutée du programme GOUVERNANCE comparativement à d'autres programmes similaires ?		
Quelle est votre appréciation sur le respect des dimensions genre et la non-discrimination par le projet GOUVERNANCE ?		
Quelles sont les principales leçons que vous avez apprises de votre expérience avec le projet GOUVERNANCE ?		
Quelles sont vos recommandations clés en mesure d'améliorer ou de répliquer ce genre de projet ?		
Vos commentaires, observations et questions à approfondir		



PROTOCOLE D'ENTRETIEN PATRONAT

Projet "GOUVERNANCE"

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

PRESENTATION DE LA MISSION D'ÉVALUATION / CONFIDENTIALITE / CONSENTEMENT

"GOUVERNANCE"- Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique (2016-2020).

Je vous serais reconnaissant de participer à cet entretien qui est anonyme.

Prière de noter que l'objectif de cette évaluation finale indépendante est d'apprendre sur les succès ainsi que sur les défis/faiblesses qui pourraient nécessiter une révision ou une réflexion plus approfondie pour d'autres interventions du BIT.

Les informations que vous fournissez seront strictement confidentielles et jamais liées à vous. D'autres personnes ne sauront pas si vous participez à cette étude ou ce que vous avez dit. Nous mettrons l'information que nous apprenons de vous avec l'information que nous apprenons d'autres entrevues. Personne ne pourra dire quelle information vous avez donnée. Lorsque nous parlerons de cette recherche à d'autres personnes, nous n'utiliserons jamais votre nom, et personne ne saura jamais quelles réponses vous avez données. Nous serons les seuls à avoir accès à ces renseignements, et tous les renseignements seront conservés en toute sécurité sous la garde de l'évaluateur principal.

Identification de l'interviewé	
Nom, prénom	
Titre	
Organisation	
Date de l'entretien	

Questions	Résumé des données probantes/Informations découlant de l'entretien	Types de parties prenantes
Prière de décrire brièvement votre rôle et responsabilités au sein du projet GOUVERNANCE.		PATRONAT
Dans quelle mesure la conception du projet GOUVERNANCE a été valide et réaliste ?		
Les objectifs, produits et activités du projet GOUVERNANCE étaient-ils pertinents par rapport aux besoins / droits des bénéficiaires finaux (travailleurs et travailleuses ?		
Les objectifs, produits et activités du projet GOUVERNANCE étaient-ils pertinents par rapport aux besoins / droits des bénéficiaires institutionnels (Gouvernement) ?		
Dans quelle mesure le projet GOUVERNANCE est pertinent par rapport aux priorités nationales de votre pays ? Comment ?		
Avez-vous été impliqué dans l'élaboration / la révision du projet GOUVERNANCE ? Comment ?		
Quel est votre avis sur la communication du projet GOUVERNANCE ?		
Dans quelle mesure votre gouvernement s'est approprié les résultats du projet GOUVERNANCE ? Comment ? Exemples ?		
A votre avis, quelle est la valeur ajoutée du programme GOUVERNANCE comparativement à d'autres programmes similaires ?		
Quelle est votre appréciation sur le respect des dimensions genre et la non-discrimination par le projet GOUVERNANCE ?		
Quelles sont les principales leçons que vous avez apprises de votre expérience avec le projet GOUVERNANCE ?		
Quelles sont vos recommandations clés en mesure d'améliorer ou de		

répliquer ce genre de projet ?		
--------------------------------	--	--

Vos commentaires, observations et questions à approfondir

PROTOCOLE D'ENTRETIEN RESPONSABLE DU SUIVI-EVALUATION

Projet "GOUVERNANCE"

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

PRESENTATION DE LA MISSION D'EVALUATION / CONFIDENTIALITE / CONSENTEMENT

"GOUVERNANCE" - Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique (2016-2020).

Je vous serais reconnaissant de participer à cet entretien qui est anonyme.

Prière de noter que l'objectif de cette évaluation finale indépendante est d'apprendre sur les succès ainsi que sur les défis/faiblesses qui pourraient nécessiter une révision ou une réflexion plus approfondie pour d'autres interventions du BIT.

Les informations que vous fournissez seront strictement confidentielles et jamais liées à vous. D'autres personnes ne sauront pas si vous participez à cette étude ou ce que vous avez dit. Nous mettrons l'information que nous apprenons de vous avec l'information que nous apprenons d'autres entrevues. Personne ne pourra dire quelle information vous avez donnée. Lorsque nous parlerons de cette recherche à d'autres personnes, nous n'utiliserons jamais votre nom, et personne ne saura jamais quelles réponses vous avez données. Nous serons les seuls à avoir accès à ces renseignements, et tous les renseignements seront conservés en toute sécurité sous la garde de l'évaluateur principal.

Identification de l'interviewé	
Nom, prénom	
Titre	
Organisation	
Date de l'entretien	

Questions	Résumé des données probantes/Informations découlant de l'entretien	Types de parties prenantes
Prière de décrire brièvement votre rôle et responsabilités au sein du projet GOUVERNANCE.		Équipe de la mise en œuvre (S&E)
Dans quelle mesure le système de Suivi-Évaluation du projet GOUVERNANCE était-il efficace ?		
Comment les produits / activités du projet GOUVERNANCE sont suivis et évalués ?		
Dans quelle mesure la coordination interne (équipe de projet) et externe (avec les mandants), le suivi-évaluation de la performance et la communication du projet GOUVERNANCE ont-ils été assurés de façon efficace ?		
Est-ce que les modifications relatives au Suivi-Évaluation par l'évaluation à mi-parcours ont été mises en œuvre ? Lesquelles ? Comment ?		
Quels sont les principaux problèmes qui ont entravé le fonctionnement du système Suivi-Évaluation du projet GOUVERNANCE?		
Est-ce que votre équipe a été appuyé, régulièrement, par le BIT, notamment pour le Suivi-Évaluation et la Gestion axée sur les résultats (GAR) ? Comment ?		
Est-ce que le partenaire d'exécution, EXPERTISE France, vous a apporté un appui dans les domaines du Suivi-Évaluation et de la Gestion axée sur les résultats (GAR) ? Comment ? Exemples ?		
Vos commentaires, observations et questions à approfondir		

PROTOCOLE D'ENTRETIEN SYNDICATS

Projet "GOUVERNANCE"

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

PRESENTATION DE LA MISSION D'ÉVALUATION / CONFIDENTIALITE / CONSENTEMENT

"GOUVERNANCE"- Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique (2016-2020).

Je vous serais reconnaissant de participer à cet entretien qui est anonyme.

Prière de noter que l'objectif de cette évaluation finale indépendante est d'apprendre sur les succès ainsi que sur les défis/faiblesses qui pourraient nécessiter une révision ou une réflexion plus approfondie pour d'autres interventions du BIT.

Les informations que vous fournissez seront strictement confidentielles et jamais liées à vous. D'autres personnes ne sauront pas si vous participez à cette étude ou ce que vous avez dit. Nous mettrons l'information que nous apprenons de vous avec l'information que nous apprenons d'autres entretiens. Personne ne pourra dire quelle information vous avez donnée. Lorsque nous parlerons de cette recherche à d'autres personnes, nous n'utiliserons jamais votre nom, et personne ne saura jamais quelles réponses vous avez données. Nous serons les seuls à avoir accès à ces renseignements, et tous les renseignements seront conservés en toute sécurité sous la garde de l'évaluateur principal.

Identification de l'interviewé	
Nom, prénom	
Titre	
Organisation	
Date de l'entretien	

Questions	Résumé des données probantes/Informations découlant de l'entretien	Types de parties prenantes
Prière de décrire brièvement votre rôle et responsabilités au sein du projet GOUVERNANCE.		SYNDICAT
Dans quelle mesure la conception du projet GOUVERNANCE a été valide et réaliste ?		
Les objectifs, produits et activités du projet GOUVERNANCE étaient-ils pertinents par rapport aux besoins / droits des bénéficiaires finaux (travailleurs et travailleuses ?		
Les objectifs, produits et activités du projet GOUVERNANCE étaient-ils pertinents par rapport aux besoins / droits des bénéficiaires institutionnels (Gouvernement) ?		
Dans quelle mesure le projet GOUVERNANCE est pertinent par rapport aux priorités nationales de votre pays ? Comment ?		
Avez-vous été impliqué dans l'élaboration / la révision du projet GOUVERNANCE ? Comment ?		
Quel est votre avis sur la communication du projet GOUVERNANCE ?		
Dans quelle mesure votre gouvernement s'est approprié les résultats du projet GOUVERNANCE ? Comment ? Exemples ?		
A votre avis, quelle est la valeur ajoutée du programme GOUVERNANCE comparativement à d'autres programmes similaires ?		
Quelle est votre appréciation sur le respect des dimensions genre et la non-discrimination par le projet GOUVERNANCE ?		
Quelles sont les principales leçons que vous avez apprises de votre expérience avec le projet GOUVERNANCE ?		

Quelles sont vos recommandations clés en mesure d'améliorer ou de répliquer ce genre de projet ?		
--	--	--

Vos commentaires, observations et questions à approfondir		
--	--	--

PROTOCOLE D'ANIMATION

FOCUS GROUP AVEC LES BENEFICIAIRES FINAUX

Projet "GOUVERNANCE"

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

A compléter par le modérateur

Nom du modérateur	
Date du groupe de discussion	
Lieu du groupe de discussion	
Durée du groupe de discussion	
Nombre de participants/es	
Genre	Femmes : Hommes :

Avant de commencer, introduire le groupe de discussion

- Noms et qualités des animateurs
- Projet GOUVERNANCE
- Présentation succincte de l'évaluation
 - 1) Objectifs : Apprendre d'avantage sur les campagnes de sensibilisation à destination des travailleurs et travailleuses dans le cadre du projet GOUVERNANCE ;
 - 2) Apprendre sur les changements relatifs aux campagnes de sensibilisation aux PDFT et aux SST.
- Confidentialité du groupe de discussion
- Possibilité de ne pas répondre aux questions
- Durée : 40 minutes

QUESTIONNAIRE

Q1.	Compagnes de sensibilisation aux Principes et Droits Fondamentaux du Travail (PDFT) et aux règles de santé et sécurité au travail (SST)
Souvenez-vous des campagnes de sensibilisation relatives aux PDFT et aux SST ?	
Q2.	Canal de communication
A travers quel canal de communication (SMS, journaux, radio, affichage public, etc.) avez-vous été sensibilisé aux PDFT et aux SST ?	

Q3.	Activités de sensibilisation
Qu'est-ce que vous avez retenu d'important de ces campagnes de sensibilisation relatives au respect des PDFT et de la SST ?	
Q4.	Changements attribuables directement aux campagnes de sensibilisation aux PDFT et à la SST
Pensez-vous que la sensibilisation aux PDFT et à la SST a eu, pour vous, des changements positifs ? Lesquels ?	
Q5.	Changements d'ordres pratique
Est-ce que la sensibilisation a contribué d'une manière significative à des changements pratiques relatifs au respect des PDFT et de des SST ? Comment ?	

