



International
Labour
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



Contribution financière MAE pour la mise en œuvre de l'Alliance 8.7 ainsi que l'action du BIT dans la zone Sahel

ILO DC/SYMBOL: GLO/19/01/FRA (GLO/19/53/FRA, RAF/19/51/FRA)

Type of Evaluation: Project

Evaluation timing: Final

Evaluation nature: Independent

Project countries: Global, Niger

P&B Outcome(s): Outcome 3, Outcome 7, output 7.1, Outcome 8.

SDG(s): SDG 8, target 8.7, SDG 13

Date when the evaluation was completed by the evaluator: 26 June 2023

Date when evaluation was approved by EVAL: 01 August 2023

ILO Administrative Office: FUNDAMENTALS, CO-Abidjan

ILO Technical Office(s): FUNDAMENTALS

Project duration: November 2019 to March 2023

Donor and budget: Gouvernement Français (Ministère des Affaires Etrangères), US\$ 2'200'000

Name of consultant(s): Patrick Bréard (team leader), Miko Saidou Salissou (national expert in Niger)

Name of Evaluation Manager: Magali Bonne-Moreau

Evaluation Office oversight: Naomi Asukai

Evaluation budget:

Key Words: SDG, Goal 8, Decent work and economic growth, Target 8.7, child labour, forced labour, Alliance 8.7, green jobs, HIMO, Niger, Mali, refugees, evaluation.

ACRONYMES ET ABBREVIATIONS

ACT/EMP	Bureau des activités pour les employeurs
ACTRAV	Bureau des Activités pour les Travailleurs
BIT	Bureau International du Travail
DCOMM	Département de la communication
EVAL	Bureau de l'Évaluation de l'OIT
FUNDAMENTALS	Service des Principes et droits fondamentaux au travail
GCM	Groupe de Coordination Mondiale
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
NORMES	Département des normes internationales du travail
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
P&B	Programme and Budget
PARDEV	Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs
PIB	Produit Intérieur Brut
PNUAD/PNUADC	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PRODOC	Document de projet
RESEARCH	Département de la Recherche
RNA	Régénération Naturelle Assistée
SNU	Système des Nations Unies
TdR	Termes de Référence
TdC	Théorie du Changement

RESUME EXECUTIF

1. Ce rapport présente les constatations, conclusions et recommandations formulées par l'évaluation du projet « Contribution financière MAE pour la mise en œuvre de l'Alliance 8.7 ainsi que l'action du BIT dans la zone Sahel ». L'Alliance 8.7 est un partenariat mondial inclusif regroupant des organisations internationales, des états, partenaires sociaux et ONGs, dont la mission est d'aider tous les États membres des Nations Unies à respecter leur engagement à atteindre la cible 8.7 des objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies : « Prendre des mesures immédiates et efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains (d'ici 2030) 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. »

2. Le projet (GLO/19/01/FRA), doté d'un budget de US \$2.2 millions, a été mis en œuvre de novembre 2019 à mars 2023 et comprenait deux composantes. La composante globale du projet (GLO/19/53/FRA) visait un appui à l'Alliance 8.7, via son Secrétariat, et visait à (i) renforcer la visibilité et l'engagement au niveau mondial de l'Alliance 8.7 par la consolidation et l'expansion de la stratégie des pays pionniers ; et à (ii) renforcer l'engagement durable des parties prenantes grâce à une stratégie de communication et de sensibilisation efficace. La composante régionale du projet visait à apporter un « Appui au développement des moyens de subsistance durables respectueux des principes et droits fondamentaux au travail en faveur des réfugiés et demandeurs d'asile du Mali et du Nigeria, et des populations hôtes au Niger » (RAF/19/51/FRA).

3. L'évaluation a été conduite selon les standards internationaux, couvrant les critères de pertinence, cohérence, efficacité, impact et durabilité des interventions. Les données recueillies et analysées par l'évaluation proviennent de sources secondaires et d'entretiens semi-directifs, et ont fait l'objet d'une triangulation afin d'en assurer cohérence et fiabilité. Les données ont également pris en compte des dimensions transversales du travail décent.

Constatations de l'évaluation

A. Composante globale du projet

1. Pertinence stratégique et cohérence du projet

4. Le projet s'insère dans le mandat de l'OIT, venant en soutien à plusieurs conventions, notamment la Convention n° 5 de 1919 sur l'âge minimum (industrie), la Convention n° 138 sur l'âge minimum (1973) et la Convention 182 sur les pires formes de travail des enfants (1999). Le projet a répondu à des besoins formulés par les membres de l'Alliance 8.7, en premier lieu au travers de son Groupe de Coordination Mondial (GCM). Au niveau global le projet a bénéficié, via le Secrétariat, des perspectives des mandants tripartites du BIT présents au GCM. D'autre part, le projet a visé des partenariats avec plusieurs organisations et synergies avec d'autres projets mis en œuvre par le Secrétariat. Toutefois, les collaborations entre les équipes du siège du BIT dans le soutien apporté aux pays pionniers de l'Alliance 8.7 ont été trouvées limitées.

2. Validité de la conception

5. Au niveau global, le projet a formulé une théorie du changement cohérente et ambitieuse. Le cadre logique du projet a positionné l'intervention à un haut niveau, présentant deux produits basés chacun sur la réalisation de cinq activités demandant pour certaines un niveau d'effort significatif. Si le document de projet faisait référence dans sa partie narrative à une collaboration entre les

composantes globales et régionales du projet, ceci n'a pas été retranscrit dans la théorie du changement et son cadre logique.

3. Efficience des ressources utilisées

6. La mise en œuvre du projet est survenue durant la crise du COVID-19. Certaines ressources prévues pour des missions et déplacements ont été redirigées vers des activités en ligne. L'Alliance 8.7 a d'autre part bénéficié de l'appui pro bono de ses membres, notamment pour des produits qui prolongent certains livrables du projet, comme le développement d'un cadre de responsabilité qui augmente les outils d'orientation à destination des pays pionniers. Toutefois la mise en œuvre de plusieurs activités n'a été qu'incomplète et dénuée de pérennité, tel le développement d'une plateforme de connaissances, le développement d'une plateforme d'engagement, et la constitution d'un groupe d'action sur « Etat de droit et gouvernance ».

4. Efficacité

7. Le projet a contribué à renforcer la visibilité et l'engagement au niveau mondial de l'Alliance 8.7 par la consolidation et l'expansion de la stratégie des pays pionniers. Plus de 35 pays ont exprimé leur intérêt à devenir pays pionniers et 21 pays ont rejoint le processus. L'engagement des parties prenantes s'est notamment reflété dans le travail de groupes d'action, bien que non identifiés dans le cadre logique du projet. La visibilité de l'Alliance 8.7 a été noté en hausse, comme par exemple reflété par le nombre de personnes recevant la lettre d'information, se connectant au site web de l'Alliance, ou d'organisations ayant rejoint la liste des partenaires. Toutefois plusieurs activités du projet n'ont pas été menées à bien, réduisant la capacité collaborative et d'engagement des partenaires de l'Alliance et sa visibilité.

5. Efficacité du dispositif de gestion

8. Le projet a été intégré au département FUNDAMENTALS sans qu'il ne soit mis en place de structure de gouvernance ad hoc ou qu'il ne soit procédé au recrutement d'un chef de projet. Les rôles et responsabilités des membres du personnel de FUNDAMENTALS affectés au projet ont manqué de clarté. Le projet comportait une liste d'activités qui pour certaines requéraient un haut niveau d'effort, mettant en difficulté les capacités d'absorption des personnels impliqués. Le projet prévoyait une évaluation interne de mi-parcours qui a été remplacée par une analyse SWOT. Le projet n'a pas mis en œuvre de mécanismes de collaboration entre les composantes globale et régionale en dehors de l'élaboration des rapports d'avancement annuels.

6. Impact et durabilité

9. Le projet a contribué à renforcer l'Alliance 8.7. Les réunions du GCM ont été un moyen de soutenir le développement de l'Alliance. Le soutien à un atelier stratégique, en décembre 2022, a participé au renforcement de la gouvernance de l'Alliance et à la formalisation d'une vision. Le projet a soutenu l'accroissement du nombre de pays pionniers. La durabilité de certaines activités et produits livrés par le projet est dépendante de la poursuite d'un soutien financier au Secrétariat.

B. Composante régionale du projet

1. Pertinence stratégique et cohérence du projet

10. La composante régionale du projet est le reflet pertinent d'objectifs de développement globaux de l'OIT et d'un contexte régional complexe. Le document de projet (PRODOC) a été développé en consultation avec différentes parties prenantes. D'autre part un atelier de présentation et de validation du cahier des charges a été organisé le 19 mai 2021 à Tillabéry. Le projet a également bénéficié de la forte mobilisation des ONGs locales. Toutefois certaines parties prenantes (mairie, partenaires sociaux nationaux) ont estimé leur implication dans la gestion et la mise en œuvre du projet comme étant trop superficielle.

11. Le projet au Niger s'est appuyé sur plusieurs autres programmes du BIT avec lesquels diverses synergies ont été établies. Les produits du projet d'Appui à l'autonomisation Economique des Réfugiés et Communautés d'Accueil (PAERCA) financé par le Bureau de la Population, des Réfugiés et des Migrations (BPRM) des Etats Unis ont par exemple été valorisés par le projet. Le projet a également mis en place des activités et structures de suivi conjointes avec les projets BRIDGE (GLO/15/26/USA) et MAP16 (GLO/18/29/USA). Le projet a collaboré très étroitement avec l'UNHCR. Cependant le PRODOC n'envisageait pas et le projet n'a pas mis en place de collaboration avec l'UNICEF et la FAO. En outre, diverses ONGs soutiennent également et travaillent sur l'ODD 8.7 dans le pays. Toutefois le Niger n'est pas un pays pionnier de l'Alliance 8.7 et le projet ne s'est pas rapproché de ces structures.

2. Validité de la conception

12. Le projet a été tout d'abord conçu comme une intervention visant à l'augmentation des revenus des populations hôtes et réfugiées de la région d'Ayorou au travers d'activités de récupération de terres sous forme de « cash for work ». La composante ODD 8.7 a été rajoutée au PRODOC après sa conception initiale, à travers le « Produit 1.4 : Un mécanisme d'information, de formation et de coordination sur les questions relatives au travail des enfants et au travail forcé est mis en place ». Cependant le projet a été conçu sans décrire précisément les besoins réels des enfants, hommes et femmes vulnérables selon les termes de la Cible 8.7.

13. Les objectifs du projet étaient pertinents mais modérément réalistes dans leur ambition de participer à la récupération de terre et à la re-végétalisation d'espaces dégradés, à la fixation de dune, et à la création d'un microclimat favorable au travers d'un massif forestier et récréatif. La durée du projet, prévue sur une période de 2 ans, a toutefois été sous-estimée.

3. Efficience des ressources utilisées

14. Le projet a été coordonné par un officier national, soutenu par une assistante administrative et financière. Un appui a été fourni de la part du spécialiste Emplois verts ainsi que du Chargé de Programme du bureau-pays de l'OIT à Abidjan couvrant le Niger. L'efficience du projet a pâti du démarrage tardif des activités et de la lenteur des décaissements qui a constitué un frein dans la poursuite normale des activités planifiées. L'appui apporté aux ONGs locales, afin de leur permettre de rendre compte de leurs interventions selon les procédures et les justifications requises par l'OIT, s'est révélé insuffisant. Cependant les interventions du projet sont venues en complément d'autres initiatives de l'OIT, permettant synergies et réductions de coûts. L'exécution des activités par des ONGs nationales et une main d'œuvre locale ont également permis la réalisation des travaux à des coûts très bas.

4. Efficacité

15. Le démarrage tardif des activités et les défis rencontrés lors de sa mise en œuvre, notamment la crise du COVID-19 et la dégradation de la situation sécuritaire dans la région, ont conduit le projet

à être clôturé en mars 2023 contre une planification en décembre 2021. Cependant le projet a mobilisé plus de 2700 travailleurs au cours de sa mise en œuvre. Selon les ONGs partenaires, le projet a permis la création de plus de 60.000 demi-lunes agricoles, 50.000 demi-lunes pastorales, 1000 demi-lunes forestières. Les ONGs et bénéficiaires ont été sensibilisés aux Principes et Droits Fondamentaux au Travail (PDFT). Les interventions ont été réalisées par les populations hôtes et réfugiées, principalement à parité, ainsi que par des hommes, femmes, et personnes avec un handicap, sans recourir au travail des enfants. Au niveau des produits visés par le projet à dimension régionale, le projet a soutenu une étude sur les chaînes de valeur et opportunités de marchés réalisée dans les villages de Garin Kaka, Dan Daji Makao et Chadakouari en région de Maradi. Toutefois la contribution du projet au développement d'un vivier de connaissances a été limitée.

5. Efficacité du dispositif de gestion

16. L'appui technique au coordonnateur national du projet, apporté par le bureau-pays de l'OIT à Abidjan couvrant le Niger, a connu une interruption qui a affecté l'exécution du projet. D'autre part l'appui apporté dans la mise en œuvre de l'ODD 8.7 a été tenu. Il y a eu une absence de collaboration entre le projet et le Groupe d'Action sur les chaînes d'approvisionnement de l'Alliance 8.7.

17. Toutefois il a été mis en place un Comité Local de Suivi (CLS) de projet à Tillabéry. Ce comité a répondu au mandat qui lui était initialement assigné, à savoir être un organe essentiellement consultatif et permettant de prendre en compte les priorités des autorités administratives et techniques des régions concernées ainsi que celles des partenaires sociaux de l'OIT. La Mairie d'Ayorou ainsi que les représentations nationales des organisations des employeurs et des travailleurs auraient souhaité être plus étroitement associées au suivi du projet.

6. Impact et durabilité

18. Le projet a apporté une contribution directe à l'agenda de l'Alliance 8.7 en promouvant et en vulgarisant les PDFT. Selon les informateurs, le projet a contribué à une plus grande cohésion sociale entre les populations autochtones et réfugiés, à l'acquisition par les bénéficiaires du projet de nouvelles compétences, à l'obtention de revenus afin de pourvoir aux besoins du ménage et pour certains bénéficiaires, permettre la création d'un fonds de roulement pour faire le petit commerce et des Activités Génératrices de Revenus. Les informateurs de l'évaluation ont également rapportés une diminution de la motivation des jeunes d'aller en exode, la suppression des travaux d'enfants et des travaux forcés parmi les groupes cibles, et l'amélioration du cadre de vie (avec le massif forestier) des habitants d'Ayorou.

19. L'évaluation a constaté une volonté institutionnelle de maintenir l'investissement après le départ de projet. Un protocole a été signé entre la Collectivité territoriale et la Direction départementale de l'environnement et de la lutte contre la désertification, permettant de continuer les travaux après le projet. Toutefois le Plan d'Aménagement et de Gestion de Site Restauré n'a pas été finalisé et l'évaluation a noté l'absence d'une unité de gestion étatique pérenne disposant d'un fonds pour poursuivre les activités

Conclusions

20. La **composante globale du projet** a fourni des ressources au Secrétariat de l'Alliance 8.7, lui permettant de remplir sa mission. Au niveau mondial, le projet a facilité, via le Secrétariat et le GCM, la mise en œuvre de synergies entre les membres du GCM via le Secrétariat et le GCM. Cependant, la mesure dans laquelle le projet a renforcé les synergies entre les programmes et les projets de

l'OIT dans les pays pionniers n'est pas claire. En outre, les synergies avec la composante régionale du projet étaient inexistantes.

21. La conception générale du projet était bonne malgré l'absence d'indicateurs sensibles au genre et à la vulnérabilité. Le projet a contribué à assurer un soutien efficace aux pays pionniers. Toutefois, plusieurs des résultats attendus du projet n'ont pas été atteints et sont toujours d'actualité. Les ressources du projet n'ont pas été systématiquement utilisées de manière efficace. Un soutien financier a été apporté à plusieurs activités du projet qui n'ont débouché sur aucun produit.

22. Le projet ne disposait pas d'une structure de gouvernance appropriée, tant pour le volet mondial que pour faciliter la coordination et la collaboration entre le volet mondial et le volet régional.

23. Le projet a contribué à renforcer l'Alliance 8.7, à la fois par le soutien apporté au GCG par l'intermédiaire du secrétariat, par le soutien apporté aux pays pionniers et par la visibilité accrue de l'Alliance. Le projet a également contribué à développer les partenariats de l'Alliance, mais ceux-ci ne sont encore que partiellement exploités. La durabilité des résultats dépend de la poursuite du travail du Secrétariat et donc de la disponibilité de ressources suffisantes.

24. La **composante régionale du projet** répondait aux besoins des populations ciblées au travers de sa modalité d'intervention HIMO et « cash for work ». Toutefois l'absence d'une théorie du changement centrée sur l'ODD 8.7 a atténué la pertinence stratégique du projet. Le projet a mis en œuvre une approche inclusive en soutien aux populations autochtones et réfugiés. Cependant, le projet n'a pas établi de ligne de base sur la prévalence du travail des enfants et du travail forcé dans la région d'intervention.

25. Le projet a soutenu l'emploi temporaire de plus de 2700 bénéficiaires et permis la récupération de terres dégradées, la fixation de dunes et la plantation d'arbres, et contribué au renforcement de la cohésion sociale. Toutefois la contribution à l'ODD 8.7 est non quantifiée.

26. L'utilisation d'ONGs nationales pouvant intervenir dans la région d'Ayorou a contribué à l'efficacité du projet. Toutefois le projet a fait face des retards et délais de mise en œuvre importants. Malgré l'absence d'un Bureau de Pays, le projet a bénéficié de la présence de l'OIT au Niger. Le projet a également bénéficié d'une collaboration étroite avec UNHCR. Cependant la structure de gouvernance du projet n'a pas envisagé la participation du Bureau Pays du Coordinateur Résident (UNRCO) ou d'agences résidentes comme l'UNICEF et la FAO.

27. La durabilité des résultats se confronte à la temporalité de l'intervention face à des populations se renouvelant et ne bénéficiant pas de revenus pérennes. D'autre part la durabilité environnementale de l'intervention demande à être plus profondément institutionnalisée et maintenue.

Recommandations

28. Sur la base de ces constatations et conclusions, l'évaluation a formulé 5 recommandations.

- **Recommandation 1** : *Le Secrétariat devrait poursuivre le renforcement institutionnel et programmatique de l'Alliance 8.7 au sein de l'OIT.*
- **Recommandation 2** : *Le Secrétariat de l'Alliance 8.7 devrait poursuivre son engagement en faveur des pays pionniers.*

- **Recommandation 3 :** *Le Secrétariat de l'Alliance 8.7 devrait renforcer la visibilité de l'Alliance 8.7.*
- **Recommandation 4 :** *Le Secrétariat de l'Alliance 8.7 devrait renforcer ses capacités de soutien au GCM et aux pays pionniers.*
- **Recommandation 5 :** *Le bureau-pays de l'OIT à Abidjan couvrant le Niger devrait accompagner les partenaires nationaux dans la recherche d'un renforcement et d'une durabilité des effets du projet.*

Leçons apprises et bonnes pratiques

Leçon 1 : Le manque de structure formelle de gouvernance de projet ainsi que l'absence d'une position de chef de projet et de ressources dédiées à cette position ont freiné les possibilités du Secrétariat de s'adapter à l'augmentation de charge de travail liée à la croissance du nombre de pays pionniers.

Leçon 2 : Un projet emploi vert/HIMO peut contribuer à la promotion des PDFT, à la cohésion sociale tout en limitant le recours au travail des enfants, dans un contexte d'insécurité/de volatilité en proposant des solutions concrètes de travail aux populations locales et aux réfugiés.

Leçon 3 : La réorientation d'un projet initialement conçu comme une intervention visant à des emplois verts à Haute Intensité de Main-d'œuvre vers une intervention ciblant l'ODD 8.7 peut demander une refonte significative de la théorie du changement du projet.

Bonne pratique 1 : Une approche territoriale inclusive impliquant différentes communautés contribue à renforcer la cohésion sociale.

REMERCIEMENTS

Ce rapport a été préparé par Dr. Patrick Bréard. Le recueil des données au Niger a été effectué par M. Miko Saminou, consultant national. L'évaluation a été gérée par Dr. Magali Bonne-Moreau, avec l'appui de Mme Mini Thakur, Point Focal d'Evaluation pour le Département FUNDAMENTALS, et Mme. Naomi Asukai, Evaluatrice Senior du Bureau d'Evaluation du BIT.

L'équipe d'évaluation tient à remercier la direction du BIT, le personnel et les partenaires du projet, les partenaires de l'Alliance 8.7, et les bénéficiaires du projet qui ont pris le temps de contribuer à cette évaluation et de partager franchement leurs perspectives, que cela soit les réalisations et bonnes pratiques du projet comme les leçons apprises.

TABLE DES MATIERES

Acronymes et Abréviations.....	ii
Résumé Exécutif.....	iii
Remerciements.....	ix
1. Introduction.....	1
2. Description du projet.....	1
2.1 Contexte.....	2
2.2 L'approche du projet.....	3
2.3. Résultats attendus.....	5
2.4. Management et financement du projet.....	7
3. But, champ et clients de l'évaluation.....	9
3.1 But de l'évaluation.....	9
3.2. Champ de l'évaluation.....	10
3.3. Clients de l'évaluation.....	10
4. Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites.....	10
4.1. Critères et questions de l'évaluation.....	10
4.2. Méthodes de collecte des données.....	13
4.3. Analyse des données.....	15
4.4. Limites de l'évaluation.....	15
5. Résultats identifiés pour la composante globale du projet.....	17
5.1. Pertinence stratégique et cohérence du projet.....	17
5.2. Validité de la conception.....	21
5.3. Efficience des ressources utilisées.....	23
5.4. Efficacité.....	25
5.5. Efficacité du dispositif de gestion.....	33
5.6. Impact et durabilité.....	35
6. Résultats identifiés pour la composante régionale du projet.....	39
6.1. Pertinence stratégique et cohérence du projet.....	39
6.2. Validité de la conception.....	42
6.3. Efficience des ressources utilisées.....	45
6.4. Efficacité.....	47
6.5. Efficacité du dispositif de gestion.....	54
6.6. Impact et durabilité.....	56
7. Conclusions, leçons apprises et bonnes pratiques.....	59
7.1 Conclusions.....	59

7.2	Leçons apprises.....	61
7.3	Bonnes pratiques	61
8.	Recommandations.....	62
	Annexe 1: Liste des personnes consultées	65
	Annexe 2: Liste sélective des documents consultés	67
	Annexe 3: Théorie simplifiée du changement.....	68
	Annexe 4: Matrice d'évaluation	69
	Annexe 5: Cadre de résultats.....	74
	Annexe 6: Leçons apprises.....	88
	Annexe 7: Bonnes pratiques.....	91
	Annexe 8: Termes de Référence	92

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : En 2018, 152 millions d'enfants étaient victimes du travail forcé.	2
Graphique 2 : En 2018, plus de 40 millions de personnes étaient victimes d'une forme contemporaine de l'esclavage.	2
Graphique 3 : Affectation du budget par activité du projet selon le PRODOC (US\$).	23
Graphique 4 : Dépenses effectuées par la composante globale du projet Alliance 8.7 (US\$).	24
Graphique 5 : Nombre d'utilisateurs quotidien du site web de l'Alliance 8.7.	35
Graphique 6 : Budget de la composante régionale du projet (US\$).	45
Graphique 7 : Chronogramme simplifié de l'exécution du projet.	47

LISTE DES TABLES

Table 1 : Cadre logique du projet (synthèse).	5
Table 2 : Distribution prévisionnelle du budget par composante(US\$).	9
Table 3 : Questions de l'évaluation.	11
Table 4 : Nombre et typologie des informateurs de l'évaluation.	14
Table 5 : Accomplissements du projet selon le cadre logique du PRODOC.	26
Table 6 : Profils pays et rapports d'avancement sur le site internet de l'Alliance (20 mai 2023).	29
Table 7 : Activités exécutées par le projet et niveau de mobilisation en termes d'emploi local.	48
Table 8 : Données désagrégées par sexe restituées par le projet.	49

1. INTRODUCTION

1. Ce document est la version finale du rapport d'évaluation du projet « **Contribution financière MAE pour la mise en œuvre de l'Alliance 8.7 ainsi que l'action du BIT dans la zone Sahel** ». Ce rapport reflète la compréhension du consultant des termes de référence fournis par l'OIT (Annex 6). Il se base sur des entretiens avec des informateurs clés du projet (Annexe 1) et une revue de sources secondaires (Annexe 2).

2. Le rapport présente tout d'abord le contexte ayant justifié le développement du projet ainsi que ses objectifs et principales composantes. Le rapport continue en décrivant le but, les objectifs, et le périmètre de l'évaluation, exposant les questions de l'évaluation, présentant la méthodologie de recueil et d'analyse des données ainsi que les limites de l'évaluation. La section suivante rapporte les constatations rassemblées par l'évaluation pour la composante globale du projet, suivi des constatations pour la partie régionale. Les dernières sections formulent des conclusions et recommandations et proposent des bonnes pratiques et leçons pouvant informer de futures interventions.

2. DESCRIPTION DU PROJET

3. Le projet « **Contribution financière MAE pour la mise en œuvre de l'Alliance 8.7 ainsi que l'action du BIT dans la zone Sahel** » a visé à soutenir les activités de l'Alliance 8.7. L'Alliance 8.7 est un partenariat mondial inclusif regroupant des organisations internationales, des états, partenaires sociaux et ONGs, dont la mission est d'aider tous les États membres des Nations Unies à respecter leur engagement à atteindre la cible 8.7 des objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies :

Cible 8.7 des ODD : « *Prendre des mesures immédiates et efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains (d'ici 2030) 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.* »

4. L'Alliance 8.7 a été créée à la suite d'une série de consultations régionales. Les résultats de ces consultations ont alimenté le lancement de l'Alliance 8.7 à New York le 21 septembre 2016, ainsi que la IVe Conférence mondiale de Buenos Aires en novembre 2017, qui a appelé à l'action pour accélérer les efforts visant à mettre fin au travail des enfants d'ici 2025 et au travail forcé d'ici 2030, et à créer des possibilités d'emploi décent pour les jeunes. Les résultats de ces consultations ont également éclairé les initiatives nationales visant à accélérer la réalisation de la cible 8.7 des ODD. En février 2017, un atelier mondial a été organisé à Wilton Park, Steyning (Royaume-Uni) pour recueillir davantage de contributions des partenaires des Nations Unies, des gouvernements, des organisations d'employeurs et de travailleurs et de la société civile, et pour définir l'orientation stratégique initiale de l'Alliance 8.7. Depuis lors, l'Alliance a été stimulée par des étapes importantes, notamment le déploiement de la stratégie des pays pionniers en octobre 2018. L'Alliance regroupe actuellement 26 pays pionniers et environ 500 partenaires¹.

5. Le processus des pays pionniers est dirigé par les pays eux-mêmes et les priorités et les étapes stratégiques sont définies par les principales parties prenantes au niveau national, notamment les institutions gouvernementales concernées, les organisations de travailleurs et d'employeurs, les ONG et les agences des Nations Unies.

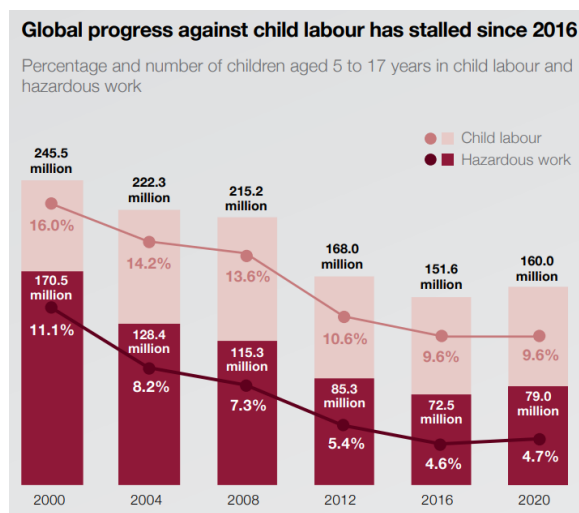
¹ Lien : [ALLIANCE 8.7 \(alliance87.org\)](http://alliance87.org)

6. L'Alliance était présidée par la France jusqu'en juin 2023, l'Argentine assurant la présidence adjointe jusqu'à la même date. Un Groupe de Coordination Mondiale (GCM) examine les progrès et fournit une direction stratégique à l'Alliance². Les opérations quotidiennes de l'Alliance sont facilitées par un Secrétariat. Celui-ci vise notamment à permettre une communication régulière et transparente entre les partenaires de l'Alliance, à soutenir le travail des groupes d'action, et à fournir une assistance au Groupe de Coordination Mondiale. L'Organisation internationale du travail (OIT) fait actuellement office de Secrétariat pour l'Alliance 8.7. D'autre part les priorités, les lacunes et les synergies identifiées lors des tables rondes et des groupes de travail de l'Alliance ont servi de base à différents groupes d'action (i.e. (i) Chaînes d'approvisionnement, (ii) Migration, (iii) État de droit et gouvernance et (iv) Conflits et crises humanitaires).

2.1 CONTEXTE

7. En 2018, 152 millions d'enfants dans le monde étaient encore soumis à différentes formes de travail des enfants. Une proportion importante de ces victimes se trouvait dans la zone du Sahel. D'autre part, plus de 40 millions de personnes étaient en situation de travail forcé, victimes de traite, asservis pour dettes ou travaillant dans des conditions analogues à l'esclavage, ou dans un mariage forcé. Les plus récentes estimations indiquent une aggravation de ce contexte. Début 2020 plus de 160 millions d'enfants étaient soumis à différentes formes de travail des enfants³, soit une augmentation de 8.4 millions d'enfants dans les quatre dernières années, portant dans le monde près d'un enfant sur dix à être soumis au travail des enfants (Graphique 1). En outre, près de 50 millions de personnes se trouvaient en 2021 en situation de travail ou de mariage forcé⁴, soit une augmentation de 9.3 millions de personnes entre 2016 et 2021 (Graphique 2).

Graphique 1 : En 2020, 160 millions d'enfants étaient victimes du travail forcé.⁵



Graphique 2 : En 2021, plus de 49 millions de personnes étaient victimes d'une forme contemporaine de l'esclavage.⁶



² L'Alliance 8.7 - Termes de référence. Lien: [Terms of Reference - final French.pdf \(msgfocus.com\)](https://www.msgfocus.com/terms-of-reference-final-french.pdf)

³ United Nations. 2022. *Progress towards the Sustainable Development Goals. Report of the Secretary-General. E/2022/55*. Economic and Social Council. New York.

⁴ ILO. Walk Free. IOM. 2022. *Global Estimates of Modern Slavery: Forced Labour and Forced Marriage*. Geneva.

⁵ [wcms_797515.pdf \(ilo.org\)](https://www.ilo.org/wcms/797515.pdf)

⁶ [wcms_854733.pdf \(ilo.org\)](https://www.ilo.org/wcms/854733.pdf)

8. L'OIT a depuis longue date développé un cadre normatif et une réponse programmatique destinés à faire face à cette situation. Les deux conventions de l'OIT relatives au travail des enfants sont la convention n° 138 de l'OIT sur l'âge minimum d'admission à l'emploi (1973) et la convention n° 182 sur les pires formes du travail des enfants (1999). Ces conventions sont des conventions "fondamentales"⁷. Sur le travail forcé, la Convention n° 29 sur le travail forcé (1930), la Convention n° 105 sur l'abolition du travail forcé (1957), et le Protocole relatif à la Convention no 29 sur le travail forcé (2014) fournissent également les instruments normatifs pour supprimer le travail forcé ou obligatoire.

9. En termes programmatiques, depuis 1992, par le biais de son Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC), l'OIT a dirigé les efforts mondiaux contre le travail des enfants. D'autre part, le Programme d'action spécial pour combattre le travail forcé (SAP-FL) a été depuis 2002 le fer de lance de l'action de l'OIT contre l'esclavage contemporain. L'OIT a notamment lancé le projet BRIDGE en 2015 pour soutenir les efforts mondiaux et nationaux de lutte contre le travail forcé⁸. Suite à une décision du Conseil d'administration de l'OIT, le projet phare IPEC+ a intégré en 2016 les deux volets d'élimination du travail des enfants et du travail forcé⁹. En 2017, l'OIT a également démarré le projet MAP16 de mesure, sensibilisation et engagement politique pour accélérer la lutte contre le travail des enfants et le travail forcé¹⁰. En 2018, l'OIT créa le « Global Business Network on Forced Labour »¹¹ pour aider à prévenir le travail forcé et la traite des êtres humains. Plus récemment, l'OIT a lancé le « 8.7 Accelerator Lab »¹² une initiative de FUNDAMENTALS pour accélérer les progrès vers l'éradication du travail forcé et l'élimination du travail des enfants par la réplification de pratiques prometteuses et nouvelles solutions pour mettre fin au travail des enfants et au travail forcé dans le monde.

2.2 L'APPROCHE DU PROJET

10. Le projet (GLO/19/01/FRA) « Contribution financière MAE pour la mise en œuvre de l'Alliance 8.7 ainsi que l'action du BIT dans la zone Sahel » (le projet) a démarré en novembre 2019 pour une période initiale de 2 ans, et deux extensions sans frais l'ont porté jusqu'en mars 2023. La pandémie de COVID-19 a créé à la fois des défis et des opportunités importants.

11. Le projet a été conçu au travers de **deux sous-projets**, concentrant pour l'un une composante globale et pour l'autre une composante régionale.

12. Au niveau global, le projet était destiné à soutenir les fonctions du Secrétariat de l'Alliance 8.7, assuré par le BIT. Le projet visait en outre à soutenir directement certaines initiatives régionales et les pays pionniers de l'Alliance 8.7.

- 1. Composante globale :** Le projet associé à la composante globale (GLO/19/53/FRA) s'est articulé autour de deux volets principaux : (i) renforcer la visibilité et l'engagement au niveau mondial de l'Alliance 8.7 par la consolidation et l'expansion de la stratégie des pays pionniers ; et (ii) renforcer l'engagement durable des parties prenantes grâce à une stratégie de communication et de sensibilisation efficace. Le projet avait pour but de soutenir les pays pionniers à se préparer pour 2021, l'Année Internationale pour

⁷ Cela signifie que, conformément à la « [ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work](#) », tous les Etats membres de l'OIT ont l'obligation de respecter, promouvoir et réaliser l'abolition du travail des enfants, même s'ils n'ont pas ratifié les conventions en question.

⁸ [Forced labour: From Protocol to Practice: A Bridge to Global Action on Forced Labour \(Bridge Project\) \(ilo.org\)](#)

⁹ [International Programme on the Elimination of Child Labour and Forced Labour \(IPEC+\) \(ilo.org\)](#)

¹⁰ [MAP16: Measurement, awareness-raising and policy engagement to accelerate action against child labour and forced labour \(IPEC\) \(ilo.org\)](#)

¹¹ [ILO GBNFL Third Annual Meeting - ILO Global Business Network on Forced Labour \(flbusiness.network\)](#)

¹² [8.7 Accelerator Lab \(The 2030 development agenda\) \(ilo.org\)](#)

L'élimination du travail des enfants, la Ve conférence mondiale en Afrique du Sud (en 2022) et les échéances de la cible 8.7. L'approche retenue passait par le développement d'outils pour guider le processus et pour mettre en œuvre les priorités convenues lors des ateliers nationaux de planification stratégique et les engagements pris lors de la IVe Conférence mondiale. Le projet visait d'autre part à donner une visibilité aux progrès et à l'engagement pris par ces pays et à accélérer les progrès en mobilisant un soutien supplémentaire sous forme de connaissances, d'expertise et de ressources. Le projet a également soutenu l'organisation d'un atelier stratégique de l'Alliance 8.7 en décembre 2022, qui a constitué une étape importante, dans la mesure où des aspects importants de l'avenir de l'Alliance ont été discutés, notamment des changements dans la structure de la gouvernance de l'Alliance, un accord sur un cadre de responsabilité pour les pays pionniers, ainsi que le modèle de partenariat. La composante globale du projet bénéficiait d'une attribution de US\$ 1,136,364.

2. Composante régionale : Au niveau régional, et selon le document de projet (PRODOC), le projet cherchait initialement à développer des interventions complémentaires aux projets existants visant à soutenir l'intégration du travail décent dans les programmes d'investissement des pays membres du G5 Sahel, en vue d'initier et de consolider des actions concrètes sur le terrain. Son objectif était d'améliorer les moyens de subsistance des réfugiés et des populations d'accueil, le respect des principes et droits fondamentaux au travail de ces communautés et la création d'emplois décents grâce à des processus de recrutement équitables. La composante régionale du projet, intitulée « Appui au développement des moyens de subsistance durables respectueux des principes et droits fondamentaux au travail en faveur des réfugiés et demandeurs d'asile du Mali et du Nigeria, et des populations hôtes au Niger » (RAF/19/51/FRA), prévoyait une mise en œuvre sur une période de 2 ans avec un budget de US\$ 1,113,860. La démarche du projet visait plus particulièrement deux besoins précis :

- **L'amélioration des conditions de coexistences pacifiques entre réfugiés et les populations hôtes**, ces dernières ne devant plus percevoir l'installation/l'urbanisation des réfugiés comme une menace pour leur cadre de vie (pression sur les ressources en eau, les sols, les pâturages, les ressources forestières ligneuses...etc.) mais plutôt comme une opportunité d'améliorations de la qualité des écosystèmes à travers la gestion durable des écosystèmes. Le projet visait à créer des opportunités d'emploi et/ou d'amélioration des moyens de subsistance des populations hôtes et des réfugiés ; mais aussi à réduire les risques d'extrémisme violent, de travail des enfants et de travail forcé. Afin de s'assurer du respect des principes et droits fondamentaux dans le cadre du projet, toutes les interventions proposées envisageaient d'intégrer le respect des droits des enfants et leur protection contre les pires formes du travail des enfants, le respect des normes internationales du travail, et la sensibilisation des parties prenantes sur le respect de ces normes. Les bénéficiaires directs de cette composante du projet devaient être les mêmes que ceux du projet « Market-based livelihood intervention for refugees and host communities in Niger » (NER/19/01/USA), c'est-à-dire les réfugiés maliens et les populations hôtes d'Ayorou (région de Tillabéry, au Niger). La stratégie d'implémentation était basée sur le faire faire avec un système de contractualisation avec les ONGs qui ont la charge de la réalisation des activités de Gestion Durable des Terres (GDT).
- **La contribution au développement d'un vivier de connaissances** sur la situation des réfugiés et des populations hôtes au Sahel sur la base d'analyses

factuelles. Cette seconde composante du projet faisait partie de la stratégie Sahel du Bureau régional pour l'Afrique (ROAF), consistant à formuler des interventions basées sur une analyse approfondie de la situation au Sahel. Ce deuxième volet régional du projet devait être consacré à la réalisation de deux études à l'Ouest du Mali et au Sud du Niger, afin d'identifier des opportunités d'intervention qui pourraient aboutir à des nouveaux projets. Ces analyses devaient aussi prendre en compte les questions liées au recrutement équitable et le respect des principes et droits fondamentaux au travail tout au long des chaînes de valeur avec une attention particulière au travail des enfants et au travail forcé.

Enfin, étant donné que le projet régional était développé dans le cadre de l'Alliance 8.7, sa mise en œuvre envisageait que les bonnes pratiques et les enseignements tirés bénéficient aux partenaires de l'Alliance 8.7 grâce au partage des connaissances. Les enseignements tirés du projet devaient également bénéficier au groupe d'action sur les chaînes d'approvisionnement et au lancement du groupe d'action sur les conflits et les crises humanitaires. Les échanges avec l'initiative de recrutement équitable de l'OIT devaient être également encouragés. Le secrétariat du G5 Sahel étant situé en Mauritanie et la Mauritanie ayant le statut de pays pionner, d'autres liens visant à partager des informations et l'élaboration des politiques devaient être établis en étroite coordination avec le point focal national de l'Alliance 8.7 en Mauritanie.

13. Le PRODOC faisait référence aux questions transversales comme le dialogue social, le genre, le respect des principes et droits fondamentaux au travail, sans toutefois les qualifier avec précision ni, pour certaines, les rattacher à des indicateurs de résultat. Les travailleurs et les employeurs sont des membres actifs de l'Alliance 8.7 tant au niveau mondial que dans les pays pionniers. Les questions de genre, de non-discrimination, et du développement durable, ainsi que le respect des normes de travail fondamentales font partie intégrante de la Cible 8.7, qui est au cœur de l'Alliance 8.7.

2.3. RESULTATS ATTENDUS

14. La conception du projet a été accompagnée du développement d'un cadre logique « partiellement » détaillé¹³. Les objectifs et résultats poursuivis par le projet sont présentés en table 1.

Table 1: Cadre logique du projet (synthèse).

IMPACT (Objectif de développement) : Réduction du travail forcé, de l'esclavage moderne, de la traite des êtres humains et du travail des enfants au niveau mondial	
Résultat global	Produits
Les parties prenantes dans les pays pionniers et au niveau mondial s'engagent activement dans des approches collaboratives et innovantes promues par l'Alliance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alliance 8.7: promouvoir la stratégie des pays pionniers par la sensibilisation, la communication et l'élaboration d'outils de mise en œuvre 2. Le secrétariat de l'Alliance 8.7 promeut et soutient l'engagement et la sensibilisation des parties prenantes

¹³ Les résultats et produits identifiés ainsi que les activités sous-jacentes du cadre logique décrivent avec granularité les composantes du projet. Toutefois, les indicateurs d'achèvement ne sont pas toujours spécifiques, sont dépourvus de cibles, n'ont pas de ligne de base, et sont rarement genrés. Ces points sont commentés dans le rapport.

pour réduire et finalement supprimer le travail forcé, l'esclavage moderne, la traite des êtres humains et le travail des enfants	
Objectifs régionaux	Produits
Les communautés affectées mettent en œuvre un modèle durable d'intervention en gestion participative, respectueux des droits et principes fondamentaux au travail et du recrutement équitable, et sensible au genre, des écosystèmes dans et autour des sites urbanisés d'accueil des réfugiés et des populations hôtes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un massif forestier éducatif et récréatif sur le site urbanisé d'Ayorou est mis en place avec la participation des communautés, dont les femmes 2. Un mécanisme participatif de récupération de terres dégradées affectées à la production de fourrage pour l'alimentation du bétail est en place et opérationnel 3. Capacités des communautés, dont les femmes, renforcées en matière de de Gestion Durable des Terres (DGT) pour une productivité agricole accrue 4. Un mécanisme d'information, de formation et de coordination sur les questions relatives au travail des enfants et au travail forcé est mis en place
Les autorités locales et les communautés ont accru leur capacité de réponse basées sur les évidences et désagrégées par sexe pour faire face à la situation des réfugiés et des personnes déplacées internes et des populations hôtes, hommes et femmes dans la région de Maradi au Niger, et sur les opportunités d'intervention pour l'amélioration de leurs moyens de subsistance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un rapport d'analyse de l'accès au marché du travail et la situation environnementale de réfugiés, des personnes déplacées internes) et demandeurs d'asile Nigériens au Niger en utilisant l'Approche des systèmes de marché inclusifs (ASMI) est établi 2. Un rapport d'analyse des chaînes de valeur, sensible au genre et au respect des principes et droits fondamentaux au travail, dans la perspective de l'appui au développement des moyens de subsistance des réfugiés, des personnes déplacées internes des populations hôtes, hommes et femmes, de la Région de Kayes au Mali est disponible 3. Un mécanisme d'information, de formation et de coordination sur les liens entre intermédiation en matière de recrutement formel et informel, risques de radicalisation et de recrutement des personnes à risques accrus par des groupes extrémistes est mis en place dans certains pays du G5 Sahel

15. Le document de projet (PRODOC) comportait deux représentations graphiques de théorie du changement, l'une pour la composante globale et la seconde pour la composante régionale des interventions. L'évaluation a pris en compte ces deux théories du changement ainsi que la partie narrative du PRODOC et le cadre de résultats du projet pour reconstruire une représentation simplifiée et préliminaire de la théorie du changement du projet (Annexe 3). La théorie du changement proposée articule deux chemins d'impact qui reflètent les sous-actions du projet. Le premier chemin se concentre sur l'intervention du projet au niveau global et vise à renforcer l'Alliance 8.7. Le second chemin d'impact transcrit l'intervention du projet au niveau régional et vise à améliorer les moyens de subsistance des populations hôtes et des réfugiés tout en intégrant à

ces interventions le respect des droits des enfants et leur protection contre les pires formes du travail des enfants, le respect des normes internationales du travail, et la sensibilisation des parties prenantes sur le respect de ces normes. D'autre part la théorie du changement proposée (version préliminaire) propose une connexion (en pointillé) entre les composantes du projet via un transfert de connaissances prévu dans le PRODOC et évalué ci-dessous (voir notamment §150).

16. Sur la base des risques identifiés dans le PRODOC et des hypothèses formulées dans les théories du changement initialement représentées, l'évaluation a associé les hypothèses suivantes à la théorie du changement reconstruite :

- H1: Les gouvernements restent déterminés à atteindre la cible 8.7 et les efforts de mobilisation des ressources sont concluants.
- H2: Les employeurs et les réseaux d'entreprises préviennent de manière proactive les problèmes de conformité.
- H3: L'environnement sociopolitique permet la participation des organisations de travailleurs et de la société civile au niveau national.
- H4: Les interventions proposées intègrent le respect des droits des enfants et leur protection contre les pires formes du travail des enfants, le respect des normes internationales du travail, et la sensibilisation des parties prenantes sur le respect de ces normes.
- H5: Collaboration avec les autorités locales et régionales; accès à la terre et collaboration avec le UNHCR.
- H6: Conditions de sécurité dans les zones d'intervention

2.4. MANAGEMENT ET FINANCEMENT DU PROJET

17. Le document de projet ne faisait pas état d'une structure de gouvernance. **La composante globale** du projet a été mise en œuvre par la branche des Principes et Droits Fondamentaux au Travail de l'OIT (FUNDAMENTALS), l'OIT agissant en tant que secrétariat de l'Alliance 8.7. Le projet envisageait d'établir une étroite coordination avec les mandants tripartites de l'OIT et les autres partenaires concernés de l'Alliance 8.7. La gestion et la supervision du projet devaient être assurées par FUNDAMENTALS, dont les fonctions comprenaient :

- **Gestion** : superviser la mise en œuvre générale du projet ainsi que l'engagement et la coordination de haut niveau avec le Président, le Groupe de coordination mondiale et d'autres parties prenantes de haut niveau.
- **Communications** : déployer le réseau interne et les stratégies de communication externe ; superviser le fonctionnement du groupe de travail sur la communication et l'engagement ; gérer le développement du site web et l'élaboration des supports de communication et leur diffusion ; planifier les événements et rédiger les rapports de réunion.
- **Coordination et opérations** : fournir un soutien aux pays pionniers pour l'organisation d'ateliers de planification stratégique ; tenir à jour les informations sur les pays pionniers et préparer des notes d'information, des notes conceptuelles et autres pour l'établissement de rapports et la mobilisation de ressources; partager les informations et assurer la coordination avec les autres unités concernées, en particulier pour relier les priorités des pays pionniers aux groupes d'action mondiaux ; faciliter la coordination et l'échange d'informations entre l'Alliance 8.7 au niveau national et mondial ; coordonner la préparation et la mise à jour régulière ultérieure des informations du rapport mondial sur les pays pionniers sous ses formes numérique et imprimée.

- **Recherche** : contribuer à la collecte et à l'analyse des données sur le travail des enfants et le travail forcé dans les pays pionniers, comparer entre différentes sources.
- **Suivi et évaluation** : suivre systématiquement la mise en œuvre des projets, tirer des enseignements et des bonnes pratiques, soutenir la conception d'un cadre de suivi et d'évaluation pour les pays pionniers et superviser l'évaluation finale des projets.
- **Finances et administration** : soutien administratif et financier et opérations conformes aux règles et règlements financiers et administratifs de l'OIT.

18. L'OIT dispose d'un certain nombre de départements et d'unités spécialisés qui devaient contribuer à la mise en œuvre du projet. En particulier, le projet a envisagé de recevoir des conseils et un soutien techniques de plusieurs branches et départements techniques au siège de l'OIT, notamment la branche des principes et droits fondamentaux (FUNDAMENTALS) du département de la gouvernance et du tripartisme, le bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) et le bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP), le département des normes internationales du travail (NORMES) pour les activités avec les pays pionniers, et le département de la gestion de l'information et des technologies (INFOTEC) et le département de la communication et de l'information publique (DCOMM) pour les activités d'engagement, de sensibilisation et de communication. Les produits concernant les pays pionniers devaient être mis en œuvre en étroite coordination avec les bureaux nationaux et régionaux de l'OIT concernés et les spécialistes de terrain des FUNDAMENTALS¹⁴.

19. Le projet prévoyait une évaluation interne à mi-parcours portant essentiellement sur la résolution des problèmes et l'apprentissage.

20. **Au niveau régional**, le projet a été administré par le Bureau de Pays du BIT à Abidjan, responsable des activités de l'OIT pour le Niger et le Mali. Ce bureau devait veiller sur la cohérence programmatique avec le cadre stratégique de l'OIT, les résultats de programme-pays (CPO) et les autres projets de l'OIT dans les pays. Ce bureau devait également apporter l'appui financier aux opérations du projet et assurer la conformité avec les règles et procédures financières de l'OIT. Le projet était sous la responsabilité d'un coordonnateur national travaillant sous la supervision du Directeur du Bureau de Pays de l'OIT couvrant le Niger. Selon le PRODOC, le coordonnateur devait travailler en étroite collaboration avec le Chef de projet recruté dans le cadre du projet CSBO visant l'appui institutionnel au Secrétariat du G5 Sahel pour une intégration des actions de deux interventions. Du fait de la complémentarité avec les autres projets, le projet devait bénéficier de l'appui technique des experts techniques apportés aux projets CSBO Sahel et BPRM, ainsi que de l'appui administratif disponible dans le cadre de ces projets. Le projet devait également bénéficier de l'accompagnement technique de trois spécialistes de l'OIT (1. Spécialiste en développement d'entreprises durables ; 2. Spécialiste en emplois verts ; 3. Spécialiste en Migration de la Main d'œuvre) basés respectivement dans l'équipe d'appui technique au travail décent à Dakar et au bureau-pays de l'OIT à Abidjan couvrant le Niger. Dans les faits, le projet a été placé sous la supervision technique de l'Expert Emploi Vert, puis de l'Expert HIMO basé à Dakar à partir de mai 2022. L'équipe de projet était composée de deux agents auxquels ont été associés l'expert technique et l'assistante administrative et financière, basés à Abidjan. Les rapports d'avancement pour le bailleur de fonds et la gestion du budget étaient sous la responsabilité du Coordinateur projet National.

21. Des ONGs et associations nationales spécialisées dans la mise en œuvre d'activités de gestion

¹⁴ Toutefois le processus des pays pionniers est mené par les pays eux-mêmes. Chaque pays pionniers désigne un point focal national pour diriger l'effort d'accélération. Le point focal national travaille en étroite coordination avec les parties prenantes nationales pour identifier les priorités en vue d'atteindre la cible 8.7 et pour prendre des mesures stratégiques en vue de la réalisation de ces priorités.

durable des écosystèmes et qui ont déjà travaillé avec succès sur cette thématique en faveur des réfugiés et des populations hôtes au Niger devaient être mandatées pour effectuer le travail dans le cadre d'accords de mise en œuvre. Des consultants ou des bureaux de consultants nationaux ou internationaux devaient aussi être mandatés pour faire les analyses de chaîne de valeur et d'accès au marché du travail des demandeurs d'asile.

22. Le projet avait prévu de solliciter l'appui du Groupe d'Action sur les chaînes d'approvisionnement de l'Alliance 8.7 pour la prise en compte des principes et droits fondamentaux au travail dans les analyses de chaîne valeur et la mise en place d'un mécanisme d'information, de sensibilisation et de coordination sur les questions liées au travail des enfants et au travail forcé au niveau local.

23. Enfin le projet devait être exécuté en étroite coordination avec l'équipe de gestion de la composante FUNDAMENTALS du projet global Alliance 8.7, afin d'assurer la création de synergie, l'adoption et la diffusion des bonnes pratiques, de maximiser une utilisation efficace des ressources et de développer conjointement des stratégies de communication pour générer une visibilité pour le projet.

24. Le projet a bénéficié d'une contribution financière de la France de US\$ 2,2 millions qui devaient prévisionnellement être affectés comme présenté en table 2.

Table 2: Distribution prévisionnelle du budget par composante(US\$). *Source: PRODOC.*

Budget prévisionnel	2020	2021	Total
Composante globale	679,588.44	456,775.20	1,136,363.63
Composante régionale	500,535	602,298	1102832.67

3. BUT, CHAMP ET CLIENTS DE L'ÉVALUATION

25. Cette section présente les objectifs, périmètre, approche et livrables de l'évaluation.

3.1 BUT DE L'ÉVALUATION

26. Cette **évaluation finale indépendante** a été conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation, qui prévoit une évaluation systématique des projets afin d'améliorer la qualité, la responsabilité, la transparence du travail du BIT, le renforcement des processus décisionnels et le soutien aux mandants pour promouvoir le travail décent et la justice sociale.

27. Cette évaluation a été menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies. Plus précisément, cette évaluation finale indépendante répond à un certain nombre de questions et met en lumière les réalisations et les défis opérationnels du projet et de ses composantes. Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont les suivants :

- Établir la pertinence et la cohérence de la conception du projet à travers sa contribution aux objectifs stratégiques de l'OIT, aux objectifs de développement durable (ODD) et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ; à la cohérence entre les deux composantes ; et aux synergies avec d'autres projets et programmes. Pour la composante régionale, établir les contributions au niveau sous-régional et national, y compris au Programme Pays du Travail Décent et au PNUAD/PNUADC.

- Analyser si les deux composantes du projet ont été mises en œuvre conformément à leur conception et la mesure dans laquelle on observe des décalages entre le projet tel qu'il a été conçu et sa mise en œuvre, ainsi que les raisons pour ces différences.
- Evaluer la mesure dans laquelle le projet et ses composantes ont atteint les objectifs fixés et les résultats attendus, en identifiant les facteurs internes et externes, positifs et négatifs, affectant la mise en œuvre du projet, ainsi que les résultats inattendus.
- Evaluer la mesure dans laquelle les résultats du projet seront durables.
- Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet, y compris la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination et de synergies avec d'autres projets, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les plans de travail, et les outils de suivi et de reporting du projet.
- Analyser le niveau d'efficacité de l'implémentation du projet, ainsi que de l'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles.
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes.
- Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'en tirer des enseignements pour de futures conceptions et mises en œuvre de projets en soutien à l'Alliance 8.7.

3.2. CHAMP DE L'ÉVALUATION

28. L'évaluation examine toute la période d'intervention du projet, à partir de novembre 2019 jusqu'à sa fin en mars 2023, et couvre à la fois la composante globale gérée depuis le siège et la composante régionale axée sur le Sahel. Elle considère l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris les documents de projet.

29. L'évaluation intègre dans son approche des éléments relatifs aux domaines transversaux et stratégiques de l'OIT, y compris la promotion des normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme, le genre, l'inclusion des personnes handicapées et autres enjeux en matière de non-discrimination. Une attention particulière a été portée à la manière dont l'intervention était pertinente par rapport aux cadres programmatiques et politiques de l'OIT aux niveaux national et mondial, au PNUAD/PNUADC et à la stratégie nationale de développement durable (ou son équivalent) ou à d'autres cadres de développement nationaux pertinents, y compris toute politique et tout programme sectoriels pertinents. L'évaluation considère aussi les problématiques d'analyse des risques, la stratégie de sortie du projet, et la durabilité des résultats. L'évaluation intègre l'égalité des sexes et la non-discrimination en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats.

3.3. CLIENTS DE L'ÉVALUATION

30. Les recommandations de l'évaluation sont communiquées au management du projet, qui sont eux-mêmes les utilisateurs primaires de l'évaluation. Les utilisateurs secondaires sont les mandants tripartites des pays cible du projet, ainsi que le bailleur. Les contributions et commentaires des parties prenantes du projet ainsi que des mandants tripartites ont été intégrés dans le rapport.

4. METHODOLOGIE UTILISEE ET SES CONTRAINTES ET LIMITES

4.1. CRITERES ET QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

31. L'évaluation a suivi les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE, à savoir :

- **Pertinence:** l'intervention a-t-elle fait les bonnes choses?
- **Cohérence:** dans quelle mesure l'intervention était-elle adaptée?
- **Efficacité:** l'intervention a-t-elle atteint ses objectifs?
- **Efficience:** comment les ressources ont-elles été optimisées?
- **Impact:** quelle différence l'intervention a-t-elle fait?
- **Durabilité:** les avantages dureront-ils?

32. En tenant compte de ces critères d'évaluation et des termes référence, les questions et les thèmes à aborder dans l'évaluation sont présentés ci-dessous (Table 3). Ces questions ainsi que les méthodes de collecte de données initialement envisagées pour y répondre sont présentées dans la matrice d'évaluation (Annexe 3).

Table 3: Questions de l'évaluation.

Critères	Questions d'évaluation
Pertinence stratégique et cohérence du projet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment les composantes globales et régionales du projet s'alignent-t-elles aux objectifs et aux priorités stratégiques du BIT (P&B, CCPD), aux ODD et à d'autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ? 2. L'intervention répond-elle aux besoins des groupes cibles et des mandants du BIT ainsi que leurs partenaires ? <ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les institutions nationales/régionales, les mandants et les groupes cibles ont-ils été associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ? 3. Dans quelle mesure le projet a-t-il collaboré avec d'autres programmes du BIT et avec d'autres parties prenantes de l'Alliance 8.7 au niveau global et dans les pays pour accroître son efficacité et son impact ? <ul style="list-style-type: none"> • Les partenariats ont-ils été construits sur la valeur ajoutée stratégique et la complémentarité de différents partenaires et organisations ? • Le projet a-t-il pu créer des synergies et tirer parti des ressources d'autres départements / projets techniques / organisations internationales ? • Dans quelle mesure le projet a-t-il réussi à préserver le rôle et les valeurs stratégiques du BIT tout en travaillant avec d'autres organisations ? 4. A l'avenir, quelles synergies supplémentaires pourraient être créées avec d'autres projets, organisations internationales, etc. ?
Validité de la conception	<ol style="list-style-type: none"> 5. La conception générale du projet, incluant les objectifs, répond-elle aux besoins réels des enfants, hommes et femmes vulnérables et visés par la Cible 8.7 ? 6. Les objectifs et les résultats de la composante régionale du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain ? 7. Dans quelle mesure l'intervention était-elle basée sur un cadre logique et une théorie du changement pertinents ? <ul style="list-style-type: none"> • La conception du projet est-elle logique et cohérente ? Existe-t-il réellement une relation causale entre les produits (outputs) et activités avec les résultats (outcomes) escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement visés par le projet ? • Quels étaient les liens entre les deux composantes du projet ? • A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles, et sensible au genre ? • La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ? 8. Comment les questions de genre, des normes internationales du travail, de dialogue social, d'inclusion des personnes handicapées, et de durabilité de l'environnement

	ont-elles été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre des deux composantes du projet ?
Efficacité	<p>9. Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses objectifs et les résultats escomptés ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les résultats attendus ont-ils été livrés conformément au plan de travail ? • La quantité et la qualité de ces résultats ont-elles été satisfaisantes ? Comment les parties prenantes les perçoivent-elles ? • Comment les différents groupes cibles ont-ils bénéficié du projet ? • Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? Ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, et leur ont-ils permis d'améliorer leur statut ? De quelle manière ? <p>10. Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ?</p> <p>11. Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ? • Quelles auraient été les adaptations nécessaires afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant ? <p>12. Dans quelle mesure le projet a pris en compte, au fur et à mesure de sa mise en œuvre, d'autres dimensions transversales du travail décent telles que le genre, le tripartisme, l'inclusion des personnes handicapées, la durabilité environnementale et les normes internationales spécifiques à la Cible 8.7 ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 ? • Dans quelle mesure, et comment est-ce que les Principes et Droits Fondamentaux au Travail (PDFT) ont-ils été intégrés dans le projet et quels ont été les résultats principaux ? • Comment est-ce que le dialogue social et le tripartisme ont été intégrés dans le projet et ont encouragé son efficacité ? <p>13. Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 et/ou les tensions socio-politico-économiques ont-elles influencé les résultats et l'efficacité du projet ? Quelles mesures ont été mises en place pour s'adapter à ces changements ?</p>
Efficience des ressources utilisées	<p>14. Les ressources (financières et humaines) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ?</p> <p>15. Les moyens mis à la disposition du projet ont-ils été utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?</p>
Efficacité du dispositif de gestion	<p>16. La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les mécanismes de gestion et de coordination du projet étaient-ils adéquats pour répondre aux besoins et défis identifiés ? • La structure de gestion et de gouvernance mise en place a-t-elle travaillé de manière stratégique avec toutes les parties prenantes et les partenaires clés du projet, pour atteindre les buts et objectifs du projet ? • La collaboration entre les deux composantes du projet était-elle satisfaisante ? Dans quelle mesure cette collaboration a-t-elle apporté une valeur ajoutée ? • Le projet a-t-il reçu le soutien administratif, technique, programmatique et politique requis de la part de l'OIT ?

	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ? <p>17. Le projet a-t-il prévu un mécanisme pour anticiper les obstacles et faire les corrections/ajustements nécessaires suivant ses priorités ?</p> <p>18. Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?</p> <p>19. Dans quelle mesure le projet a assuré la visibilité de ses actions et réalisations auprès des mandants tripartites, de ses partenaires, des bénéficiaires, ainsi qu'en interne ?</p>
Impact et Durabilité	<p>20. Dans quelle mesure peut-on affirmer que le projet a contribué au renforcement de l'Alliance 8.7 et de ses réseaux d'entreprises ?</p> <p>21. Des changements peuvent-ils être observés (concernant les comportements, les capacités, la participation, les institutions, etc.) permettant d'établir un lien de plausibilité avec les interventions du projet et les objectifs finaux ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la durabilité prévisible des résultats du projet ? • Quelles sont les preuves à l'appui que des résultats ont conduit à des changements substantiels et / ou à long terme pour un ou plusieurs des groupes cibles ? • Les résultats et réalisations du projet et son approche ont-ils des chances d'être durables et appliqués (ou répliqués) à large échelle, sont-ils intégrés ou susceptibles de l'être dans les institutions nationales et les partenaires pourront-ils les maintenir au-delà du projet ? <p>22. Le projet dispose-t-il d'une stratégie de sortie pour la pérennisation des actions ? A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?</p> <p>23. Dans quelles conditions une continuation du projet pourrait-elle être plus efficace et efficiente ?</p>

4.2. METHODES DE COLLECTE DES DONNEES

33. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliqués par l'OIT, l'évaluation porte sur l'identification et l'analyse des résultats (Annexe 5), 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 limités à ceux-ci.

34. L'évaluation applique une approche mixte. Le Secrétariat de l'Alliance a été impliqué à tous les niveaux pendant les phases de conception, de collecte des données et de présentation/diffusion du rapport d'évaluation. La collecte et la présentation des données ont été ventilées notamment par sexe et tiennent également compte des dimensions transversales du travail décent. Les limites des méthodes utilisées sont présentées en fin de section.

35. L'évaluation a adhéré au Code de Conduite¹⁵ établi par le BIT. L'évaluation a notamment été conduite en toute indépendance. Les consultations ont été précédées par l'obtention de l'assentiment des informateurs de prendre note de leurs perspectives. L'information a été donnée du traitement confidentiel de leur témoignage. L'évaluation a consulté hommes et femmes et analysé les données selon la perspective d'égalité des genres conformément aux guides du BIT¹⁶.

¹⁵ [wcms_746806.pdf \(ilo.org\)](#)

¹⁶ [wcms_746716.pdf \(ilo.org\)](#)

36. Les techniques d'évaluation ont visé la triangulation des données pour accroître la validité et la rigueur des résultats, et identifier les résultats prévus et imprévus du projet. Les instruments de recueil et d'analyse des données comprennent :

- **Revue documentaire:** La revue documentaire se base sur la documentation mise à disposition par les équipes projets du BIT pour les composantes globale et régionale. Cette revue a permis de dégager un certain nombre de constats initiaux qui ont guidé certaines questions d'évaluation.
- **Entretiens et focus groups:** Des entretiens ont menés avec le personnel du BIT, les partenaires de l'Alliance 8.7 et les mandants. Les informateurs ont été identifiés par l'équipe de la composante globale du projet et par le coordonnateur national du projet au Niger. Le canevas pour les entretiens semi-structurés a été adaptés pour garantir une pertinence spécifique pour les parties prenantes sélectionnées (voir Annexe 4). Des groupes de discussion ont eu lieu. Les consultations ont été menées par l'évaluateur principal (entretiens pour la composante globale et au niveau régional) et par un consultant national (niveau régional et pays) localisé au Niger. Le consultant national a procédé à des entretiens à Niamey et Tillabéry, les conditions sécuritaires dans le pays ne permettant pas de se rendre à Ayorou. Ces entretiens ont été menés en groupe et/ou de façon individuelle avec les parties prenantes. Au total, l'évaluation a consulté 44 informateurs (Table 4).

Table 4: Nombre et typologie des informateurs de l'évaluation.

Groupes d'informateurs	Nombre d'interlocuteurs ¹⁷			
	Composante globale		Composante régionale*	
	H	F	H	F
Equipe de gestion et coordination du projet (FUNDAMENTALS)	4	4		
Autres personnel du siège (PARDEV, ACTRAV, ACT/EMP)	1			
Membres du Groupe de coordination de l'Alliance	2	5		
Représentants de Pays pionniers	1	4		
Représentant du bailleur de fonds (France)¹⁸				
Personnel OIT régional et pays (CO-ABIDJAN, CO-NIAMEY)			4	
Mandants (Gouvernements, ministères, services techniques)			5	1
Mandants (Représentants des Entreprises)		1		1
Mandants (Représentants des Travailleurs)			1	
Partenaires locaux (ONGs, travailleurs, etc.)			4	
Bénéficiaires (réfugiés, populations hôtes, etc.)			5	
Partenaires de développement (e.g. SNU)			1	
Total	8	14	20	2

* : Entretiens conduits par l'évaluateur principal et/ou le consultant national.

- **Observation:** Le consultant national a participé à l'atelier de clôture du projet, permettant d'observer la nature et l'orientation des échanges et d'obtenir des informations sur le projet et les parties prenantes.
- **Enquête:** L'évaluation avait planifié et préparé une enquête en ligne (en anglais, français et espagnol) auprès des pays pionniers et partenaires de l'Alliance 8.7. Le questionnaire

¹⁷ Ceci inclus les entretiens initiaux qui ont eu le double objet d'informer le rapport de démarrage et l'évaluation.

¹⁸ Le ministère de rattachement de la représentante française du Groupe de Coordination de l'Alliance 8.7 n'est pas le bailleur de fonds.

avait été élaboré en consultation avec le Secrétariat de l'Alliance et visait à informer certaines questions de l'évaluation en se concentrant sur la composante globale du projet. Toutefois, malgré les sollicitations et relances de l'évaluation, et de propositions de solutions potentielles, l'équipe projet responsable de la composante globale n'a pas souhaité fournir à l'évaluation la liste des contacts des destinataires de l'enquête¹⁹. Ce rapport ne reflète donc que les points de vue des partenaires et des parties prenantes interviewés et non ceux de l'ensemble des partenaires et parties prenantes de l'Alliance 8.7.

4.3. ANALYSE DES DONNEES

37. L'évaluation s'est servie de méthodes qualitatives afin d'assurer une approche à la fois objective et inclusive : examen des dossiers, entretiens semi-structurés avec les parties prenantes du projet, entretien des informateurs clé.

38. Dans la mesure du possible, l'évaluation a réuni, présenté et analysé les données et l'information collectée de manière désagrégée par genre, et ce même si le projet ne le fait pas. La collecte des données, l'analyse, et la présentation des données a également incorporé les critères normatifs de l'OIT, de dialogue social, de diversité et non-discrimination y compris les questions relatives aux personnes en situation d'handicap.

4.4. LIMITES DE L'ÉVALUATION

39. L'évaluation a fait face aux risques, contraintes ou limites suivants et s'est attachée à mettre en œuvre des mesures d'atténuation :

1. Fermeture du projet avant le lancement de l'évaluation et/ou absence de données.

Le projet ayant été clôturé le 31 mars 2023, certaines des questions d'évaluation pouvaient être confrontées à un manque de preuves d'évaluation et à des lacunes dans les données à un moment donné de l'évaluation.

Atténuation : L'évaluation est parvenue à engager les informateurs sans que ne soit opposée la date de clôture du projet.

2. Disponibilité limitée des informateurs.

Les entretiens (individuels et groupes de discussion) étaient un instrument clé pour cette évaluation. Certains membres du personnel de pays pouvaient ne pas être facilement disponibles. De plus, l'équipe d'évaluation a réalisé tardivement à la fin du processus qu'un expert technique pour la composante régionale n'était pas dans la liste des parties prenantes à interviewer fournie par le Coordinateur National du Project aux évaluateurs.

Atténuation : Un soutien a été demandé aux « responsables du projet » pour obtenir des entretiens. L'expert technique a été invité à participer à l'atelier de restitution, et à fournir ses commentaires écrits sur le rapport d'évaluation, afin d'obtenir son point de vue.

3. Conditions sécuritaires dans le pays.

Les conditions socio-politiques au Niger pouvaient conduire à des troubles et à une détérioration du contexte sécuritaire dans la période de l'évaluation, empêchant le recueil de données sur le terrain. Assurer la sécurité du consultant national était la priorité de l'évaluation.

Atténuation : L'évaluation a pris en charge le déplacement des informateurs d'Ayorou vers Tillabéry pour la conduite des entretiens dans les locaux du SNU.

¹⁹ En particulier, l'évaluation n'a pas obtenu la liste des partenaires de la composante globale.

4. Non déploiement d'outils de collecte des données.

L'évaluation n'est pas parvenue à disséminer l'enquête en ligne à destination des partenaires de la composante globale, prévue initialement en anglais, espagnol et français, FUNDAMENTALS ne souhaitant pas communiquer les détails de ces contacts.

Atténuation : L'évaluation a concentré la collecte des données sur la revue de sources secondaires et la conduite d'entretien semi-directifs avec des membres du Groupe Mondial de Coordination et des représentants des pays pionniers qui ont permis d'informer raisonnablement les constatations, conclusions et recommandations du rapport.

5. RESULTATS IDENTIFIES POUR LA COMPOSANTE GLOBALE DU PROJET

40. Cette section est articulée selon les critères et les questions de l'évaluation.

5.1. PERTINENCE STRATEGIQUE ET COHERENCE DU PROJET

41. Comment les composantes globales et régionales du projet s'alignent-elles aux objectifs et aux priorités stratégiques du BIT (P&B, CCPD), aux ODD et à d'autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ?

42. L'évaluation a trouvé le projet hautement pertinent. Le projet s'inscrit dans le mandat de l'OIT. Au cours de ses 100 ans d'existence, l'OIT a œuvré en faveur de l'abolition du travail des enfants, adoptant des normes de travail reconnues internationalement. L'une des premières mesures prises par l'OIT a été l'adoption d'une norme internationale sur le travail des enfants – Convention no. 5 sur l'âge minimum (industrie). En 1973, l'OIT a adopté la Convention no. 138 sur l'âge minimum et, en 1998, la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail, qui met en valeur les principaux domaines les plus préoccupants, parmi lesquels figurent l'élimination du travail des enfants, le droit à la liberté d'association et à la négociation collective, et l'élimination du travail forcé et de la discrimination en matière d'emploi, que l'on retrouve dans l'Agenda du travail décent. Depuis son adoption en 1999, la Convention no. 182 de l'OIT sur les pires formes de travail des enfants a été ratifiée par plus de 90 pour cent des 182 États Membres de l'Organisation.²⁰

43. Pour l'exercice biennal 2018-2019, le projet était lié au Résultat 8 : *Protéger les travailleurs contre les formes de travail inacceptables*. Au titre du P&B 2020-2021, le projet s'inscrivait dans le Résultat 7 : *Protection au travail adéquate et effective pour tous*, et plus spécifiquement dans le Produit 7.1 : *Capacité accrue des États membres à assurer le respect, la promotion et la réalisation des principes et droits fondamentaux au travail*.

44. De plus, le projet est ancré dans l'Objectif de Développement Durable (ODD) 8 des Nations Unies: *Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous*. Plus particulièrement, le projet visait à contribuer à atteindre la cible 8.7 des ODD: *Prendre des mesures immédiates et efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite des êtres humains et garantir l'interdiction et l'élimination des pires formes de travail des enfants, y compris le recrutement et l'utilisation d'enfants soldats, et d'ici 2025, mettre fin au travail des enfants sous toutes ses formes*. L'OIT et l'UNICEF sont les deux agences co-dépositaires du suivi de l'indicateur de l'ODD 8.7.

45. Le projet visait à soutenir les activités de l'Alliance 8.7 au niveau mondial. L'Alliance est composée de partenaires, de pays pionniers, d'un Groupe de coordination mondiale, de Groupes d'action et d'un Secrétariat. L'OIT est actuellement le secrétariat de l'Alliance 8.7 qui a une fonction administrative et soutient le fonctionnement du Groupe de coordination mondiale. Le projet visait également, directement ou indirectement, à contribuer aux plans nationaux de développement des pays pionniers dans les domaines concernant la cible 8.7 des ODD.

46. L'intervention répond-elle aux besoins des groupes cibles et des mandats de l'OIT ainsi que leurs partenaires ? Dans quelle mesure les institutions nationales/régionales, les

²⁰ [Conventions de l'OIT sur le travail des enfants \(IPEC\) \(ilo.org\)](https://www.ilo.org/)

mandants et les groupes cibles ont-ils été associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?

47. Selon les dernières estimations mondiales de l'OIT sur le travail des enfants, environ 152 millions d'enfants, 64 millions de filles et 88 millions de garçons, travaillent dans le monde entier. En outre, les récentes estimations mondiales de l'esclavage moderne pour 2017 ont montré qu'environ 40,3 millions de personnes ont été victimes de l'esclavage moderne en 2016, et parmi ces victimes, 24,9 millions de personnes ont été soumises au travail forcé. La communauté internationale a clairement indiqué que la persistance du travail des enfants dans le monde d'aujourd'hui est inacceptable et, dans les objectifs de développement durable, elle a renouvelé son engagement à éliminer toutes les formes de travail des enfants d'ici à 2025²¹.

48. L'Alliance 8.7 a démarré en septembre 2016²² afin d'engager les partenaires sur l'ODD 8.7 et de coordonner les initiatives. En février 2017, l'Alliance a été officiellement lancée lors d'un atelier en installant le Groupe de Coordination Mondial (GCM). Selon les informateurs, il n'était initialement pas envisagé de définir de pays pilotes. Il s'agissait à l'origine d'une coalition autour de l'ODD 8.7 afin d'apporter un soutien politique à cette cible. Puis, à la mi-2018, l'idée des pays pionniers est apparue comme un moyen de susciter une volonté politique et programmatique des États membres. L'objectif était de promouvoir les pays pionniers et d'identifier comment ils peuvent être soutenus. Selon les informateurs, « Il est difficile pour les pays de dire qu'ils ont un problème avec le travail des enfants ou le travail forcé, et de montrer ce problème au monde entier. L'idée était donc plutôt de prendre les meilleures pratiques et de les montrer au monde. L'Alliance incite donc les pays à travailler dans ce sens. » Les informateurs ont confirmé que l'Alliance offre l'opportunité de nouer des contacts avec d'autres parties prenantes et de bénéficier de leurs initiatives.

49. D'après les termes de référence de l'Alliance 8.7²³, le Secrétariat a été établi avec la fonction administrative de soutenir les opérations du groupe de coordination mondial ainsi que de la présidence et vice-présidence de l'Alliance. Les informateurs ont clairement indiqué que « sans Secrétariat, il n'y aurait pas d'Alliance 8.7 ». Le projet, quant à lui, était l'un des moyens de soutenir le Secrétariat et par conséquent l'Alliance. Si peu d'informateurs ont eu spécifiquement connaissance du projet, l'évaluation a constaté un soutien consensuel aux fonctions du Secrétariat.

50. L'évaluation a constaté une association indirecte des institutions nationales/régionales, mandants, et groupes cibles à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet. Si le projet en tant que tel n'était pas connu de la plupart des informateurs que l'évaluation a interrogés, leur contribution à son orientation s'est nouée via les organes de gouvernance de l'Alliance ainsi que via certaines activités. Ainsi les consultations avec les mandants tripartites, y compris les représentations des États membres ainsi que l'IOE et ITUC, mais également avec les partenaires du Système des Nations Unies (SNU) et des organisations de la société civile (OSC) sont facilitées par le Groupe de Coordination Mondial (GCM) et ses réunions. Comme illustré par le premier rapport d'avancement du projet « Au cours de cette période de rapport, trois réunions (virtuelles) du Groupe de Coordination Mondial (GCM) de l'Alliance 8.7 ont eu lieu, en mai, juillet et octobre 2020, sous la direction de la présidente de l'Alliance 8.7, Mme Anousheh Karvar. Ces réunions ont été l'occasion pour les membres du GCM d'établir les priorités de l'Alliance 8.7, et de discuter et d'examiner les progrès réalisés dans des domaines de travail spécifique ». A travers le processus des pays pionniers et le soutien qui y est apporté, le projet favorise également, de façon

²¹ ILO. 2018. *Ending child labour by 2025: A review of policies and programmes*. Geneva.

²² [ALLIANCE 8.7 \(alliance87.org\)](http://alliance87.org)

²³ [Terms-of-Reference-final.pdf \(alliance87.org\)](http://alliance87.org)

indirecte, les consultations tripartites au niveau national, y compris lors du développement des feuilles de route.

51. Certaines activités mises en œuvre par le projet ont également été définies sur la base des besoins exprimés par les institutions nationales/régionales, les mandants et les groupes cibles. En 2019, avant le début du projet, une enquête a été envoyée à 400 représentants des partenaires de l'Alliance 8.7 pour identifier les sujets prioritaires et le format des webinaires. En 2020, lorsque le projet a démarré et dans le contexte de la pandémie de COVID-19, une enquête a également été menée par le biais d'appels avec les pays pionniers afin d'identifier les principaux sujets d'intérêt pour les webinaires et les besoins en matière de renforcement des capacités. Les résultats de l'enquête ont montré que les principaux objectifs des webinaires mondiaux pourraient être de présenter les concepts clés du travail des enfants et du travail forcé (webinaires d'introduction), de construire un réseau et une communauté dynamique de pratiques (mise en relation des acteurs). Les pays pionniers ont également exprimé leur intérêt pour l'échange d'expériences avec d'autres pays. L'enquête a également démontré qu'il y aurait une valeur ajoutée à ce que les webinaires mondiaux ciblent principalement le groupe de coordination mondial de l'Alliance 8.7, les partenaires mondiaux, les entreprises et les réseaux d'entreprises, et à ce que les webinaires des pays pionniers ciblent les autorités publiques nationales et locales et les autres acteurs locaux identifiés par les pays. Compte tenu de la capacité du Secrétariat, il a cependant été décidé par le Secrétariat d'organiser des webinaires pour servir les deux publics, d'une part les partenaires mondiaux de l'Alliance 8.7 et d'autre part les pays pionniers.

52. L'évaluation a toutefois également noté une absence de structure de gouvernance du projet et par voie de conséquence une limitation pour les institutions nationales/régionales, les mandants et les groupes cibles à influencer plus directement son cours. Certains informateurs ont aussi indiqué un manque de connaissance de la structure de financement de l'Alliance, synthétiquement ébauchée et présentée en décembre 2022, et l'utilité de ce type d'information pour soutenir la détermination de priorités et informer la prise de décision.

53. Dans quelle mesure le projet a-t-il collaboré avec d'autres programmes du BIT et avec d'autres parties prenantes de l'Alliance 8.7 au niveau global et dans les pays pour accroître son efficacité et son impact ?

- **Les partenariats ont-ils été construits sur la valeur ajoutée stratégique et la complémentarité de différents partenaires et organisations ?**
- **Le projet a-t-il pu créer des synergies et tirer parti des ressources d'autres départements / projets techniques / organisations internationales ?**
- **Dans quelle mesure le projet a-t-il réussi à préserver le rôle et les valeurs stratégiques du BIT tout en travaillant avec d'autres organisations ?**
- **Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?**

54. Certaines activités du projet ont donné lieu à des collaborations directes avec des partenaires externes. Le projet a ainsi noué un partenariat avec l'Université des Nations Unies (UNU) pour la mise en œuvre d'une plate-forme de connaissances Delta 8.7, mais cette initiative n'a pas été durable (voir §85). Le projet a également contracté ILO-ITC pour le développement d'un nouveau site web de l'Alliance 8.7 dont le lancement est envisagé au cours des prochains mois, la nouvelle version en anglais du site web²⁴ étant disponible depuis le mois de juin 2023. D'autre part le projet

²⁴ [Alliance 8.7 \(alliance87.org\)](http://alliance87.org)

a bénéficié des efforts de plusieurs partenaires, notamment de Free the Slaves, pour le développement d'un cadre de responsabilité (Accountability Framework) pour les pays pionniers, réalisation concourant à l'une des activités du projet visant au développement et à la maintenance d'une boîte à outils pour les pays pionniers de l'Alliance 8.7, destinée aux gouvernements nationaux et aux autres partenaires de l'Alliance 8.7, et fournissant des orientations stratégiques au fur et à mesure du processus d'accession au statut de pays pionnier. Le projet a également soutenu le groupe d'action conduit par OHCHR sur « l'État de droit et la gouvernance », en organisant son premier atelier et en élaborant un plan de travail, mais cette initiative n'a pas été durable par manque de ressources.

55. Certaines activités du Secrétariat ont d'autre part bénéficié du soutien conjoint du projet et d'autres initiatives de l'OIT via un regroupement de ressources financières. L'atelier stratégique du GCM de décembre 2022 à Turin par exemple a été financé par plusieurs sources, notamment une contribution en provenance de l'initiative 8.7 Accelerator Lab. De façon semblable, les événements parallèles organisés chaque année lors du Forum Politique de Haut Niveau (High Level Policy Forum) ont bénéficié pour partie de ressources issues d'autres projets, par exemple afin d'assurer leur facilitation. Le site web de l'Alliance 8.7 a d'autre part bénéficié des fonds du projet pour couvrir les coûts de développement du contenu et de l'appui de MAP16 (Measurement, awareness-raising and policy engagement to accelerate action against child labour and forced labour) pour financer la partie technique. Certains programmes ou projets, comme ACCEL Africa (Accelerating action for the elimination of child labour in supply chains in Africa), ont aussi permis la participation des points focaux des pays pionniers à des événements ou réunions organisés par l'Alliance et s'inscrivant dans le champ de mise en œuvre du projet.

56. Bien que dépassant le périmètre des activités et produits du projet, l'Alliance a également bénéficié au niveau global du soutien ou de la collaboration des agences des Nations Unies associées à cette initiative, en particulier FAO, IOM, UNICEF, UNODC, UNHCR. Toutefois les informateurs ont pointé une coordination partielle au niveau global ainsi que dans les pays pionniers entre les différentes initiatives conduites par l'OIT, i.e. entre l'Alliance et les programmes tels que le 8.7 Accelerator Lab, IPEC+, ou le programme ACCEL en Afrique. Bien que s'éloignant du cadre des activités et produits du projet, les informateurs ont indiqué qu'en dépit de bonnes pratiques (comme la création du Secrétariat 8.7 au Népal soutenu successivement par l'OIT puis l'UNICEF), la coordination des acteurs et des interventions en faveur de l'ODD 8.7 dans les pays pionniers était très partielle avec notamment matière à renforcer les collaborations au sein du SNU. D'autre part au niveau national, l'évaluation n'a pas identifié de collaboration entre la composante globale et la composante régionale du projet, ou plus particulièrement avec les interventions mises en œuvre au Niger.

57. A l'avenir, quelles synergies supplémentaires pourraient être créées avec d'autres projets, organisations internationales, etc. ?

58. Lors de l'atelier stratégique de l'Alliance 8.7 en décembre 2022, les participants ont identifié différentes pistes qui forment un premier cadre au sein duquel des synergies supplémentaires pourraient être créées à l'avenir avec d'autres projets, organisations internationales, etc. par exemple en indiquant que le focus devrait être sur l'action sur le terrain en termes de politiques et programmes, plutôt que de prioriser des conférences internationales. D'autre part, les informateurs consultés par l'évaluation ont mis en avant la pertinence pour l'Alliance de se concentrer sur les pays pionniers, et non de chercher à coordonner ce qui se passe sur l'ODD 8.7 dans le monde entier.

59. Dans ce contexte, les synergies supplémentaires qui ont été proposées à l'évaluation pour l'Alliance relèvent en premier lieu d'un renforcement de la coordination au sein de l'OIT entre les

différentes initiatives soutenant l'ODD 8.7 dans les pays pionniers, avec entre autre un partage plus fluide d'information entre les différentes équipes du siège de l'OIT soutenant l'ODD 8.7 au travers de programmes mis en œuvre notamment dans ces pays ; le développement d'un recensement ou d'une cartographie des différentes interventions (de l'OIT et autres partenaires) en cours visant l'ODD 8.7 dans les pays pionniers ; le renforcement des connections entre, d'une part, les actions des équipes du siège et des Bureaux de pays de l'OIT, et d'autre part les feuilles de route des pays pionniers. Les informateurs ont également souligné la pertinence d'un renforcement de la visibilité de l'ODD 8.7 auprès des Coordinateurs Résidents et équipes de pays des Nations Unies dans les pays pionniers.

5.2. VALIDITE DE LA CONCEPTION

60. La conception générale du projet, incluant les objectifs, répond-elle aux besoins réels des enfants, hommes et femmes vulnérables et visés par la Cible 8.7 ?

61. Comme précédemment indiqué, près de 50 millions de personnes se trouvaient en 2021 en situation de travail ou de mariage forcé²⁵, soit une augmentation de 9.3 millions de personnes entre 2016 et 2021. En outre, début 2020 plus de 160 millions d'enfants étaient soumis à différentes formes de travail des enfants²⁶, soit une augmentation de 8.4 millions d'enfants dans les quatre dernières années, portant dans le monde près d'un enfant sur dix à être soumis au travail des enfants.

62. Au niveau global, le projet visait à contribuer à la réalisation de la cible 8.7 des ODD dans le cadre de l'Alliance 8.7, via un soutien apporté au Secrétariat de l'Alliance. Le projet prévoyait en particulier d'aider les États membres et les partenaires mondiaux à prendre des mesures efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite des êtres humains, ainsi qu'au travail des enfants sous toutes ses formes, grâce à des approches collaboratives et novatrices.

63. Le projet devait plus particulièrement soutenir la stratégie des pays pionniers de l'Alliance 8.7 en se concentrant en particulier sur le développement d'outils pour guider la mise en œuvre du processus du pays pionnier. En outre, il prévoyait de donner une visibilité à l'engagement, aux progrès, aux actions et aux leçons apprises des pays qui prennent des mesures stratégiques pour atteindre la cible 8.7 dans le cadre du statut de pays pionnier. En soutenant les fonctions du Secrétariat de l'Alliance 8.7, le projet s'est positionné comme une contribution aux besoins réels des enfants, hommes et femmes vulnérables et visés par la Cible 8.7.

64. Dans quelle mesure l'intervention était-elle basée sur un cadre logique et une théorie du changement pertinents ?

- **La conception du projet est-elle logique et cohérente ? Existe-t-il réellement une relation causale entre les produits (outputs) et activités avec les résultats (outcomes) escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement visés par le projet ?**
- **Quels étaient les liens entre les deux composantes du projet ?**
- **A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles, et sensible au genre ?**
- **La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ?**

²⁵ ILO. Walk Free. IOM. 2022. *Global Estimates of Modern Slavery: Forced Labour and Forced Marriage*. Geneva.

²⁶ United Nations. 2022. *Progress towards the Sustainable Development Goals. Report of the Secretary-General. E/2022/55*. Economic and Social Council. New York.

65. Le document de projet (PRODOC) présentait une théorie du changement et un cadre logique. L'évaluation a constaté une relation causale entre les produits (outputs) du projet et activités avec le résultat (outcome) escompté, et entre ce résultat et l'objectif de développement (impact) visé par le projet. L'évaluation a également observé que le projet formulait un cadre logique de haut niveau, l'objectif de développement indiquant comme impact du projet celui d'une « Réduction du travail forcé, de l'esclavage moderne, de la traite des êtres humains et du travail des enfants au niveau mondial ».

66. Le résultat (outcome) poursuivi par le projet était cohérent avec l'objectif de développement bien que sa formulation omette éventuellement une étape dans la chaîne de causalité. Le résultat du projet, présenté comme « Les parties prenantes dans les pays pionniers et au niveau mondial s'engagent activement dans des approches collaboratives et innovantes promues par l'Alliance pour réduire et finalement supprimer le travail forcé, l'esclavage moderne, la traite des êtres humains et le travail des enfants. », aurait pu faire l'objet d'une formulation plus précise, comme « Les parties prenantes dans les pays pionniers et au niveau mondial s'engagent activement dans des approches collaboratives et innovantes promues par l'Alliance pour *concevoir et mettre en œuvre des actions visant* à réduire et finalement supprimer le travail forcé, l'esclavage moderne, la traite des êtres humains et le travail des enfants. ». L'évaluation a trouvé un certain degré de cohérence entre le résultat visé (outcome) et les indicateurs qui y ont été associés, bien qu'aucun indicateur n'ait été proposé pour suivre par exemple le nombre d'approches collaboratives et innovantes promues par l'Alliance engagées ou mises en œuvre dans les pays pionniers.

67. Le projet s'articulait d'autre part autour de deux produits (outputs) en adéquation avec le cadre conceptuel du projet, en l'occurrence un « Produit 1.1 : Alliance 8.7: promouvoir la stratégie des pays pionniers par la sensibilisation, la communication et l'élaboration d'outils de mise en œuvre. » et un « Produit 1.2 : Le secrétariat de l'Alliance 8.7 promeut et soutient l'engagement et la sensibilisation des parties prenantes. ». L'évaluation a constaté que les indicateurs associés à ces produits reflétaient les effets (ou résultats) de ces produits plutôt qu'une mesure plus directe de leur réalisation. Le cadre logique attribuait également cinq activités à chacun des deux produits. Des indicateurs étaient formulés pour chaque activité. Le cadre logique ne comportait pas de ligne de base ou niveau de référence ni de cible. D'autre part les indicateurs de performance n'étaient pas sensible au genre. L'évaluation a également noté que le cadre logique de la composante globale du projet ne faisait aucune référence à la composante régionale.

68. La théorie du changement présentait trois hypothèses, de par ailleurs reprises dans le registre de risque et complétées de propositions de mesures pour faire face à ces risques. La composante régionale du projet faisait référence à l'irruption de la crise du COVID-19, mais la composante globale ne mentionnait pas la pandémie, son exécution ayant démarré en juillet 2019.

69. Comment les questions de genre, des normes internationales du travail, de dialogue social, d'inclusion des personnes handicapées, et de durabilité de l'environnement ont-elles été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre des deux composantes du projet ?

70. Par sa conception ancrée dans la Convention no. 5 (1919), la Convention no. 29 (1930), la Convention no. 105 (1957), La Convention no. 138 (1973), et dans la Convention no. 182 (1999) de l'OIT, le projet a contribué dès sa conception à répondre aux normes internationales du travail. D'autre part le projet a également facilité le dialogue social au travers de son soutien au GCM mais également dans l'appui aux pays pionniers au développement d'une feuille de route établie sur la

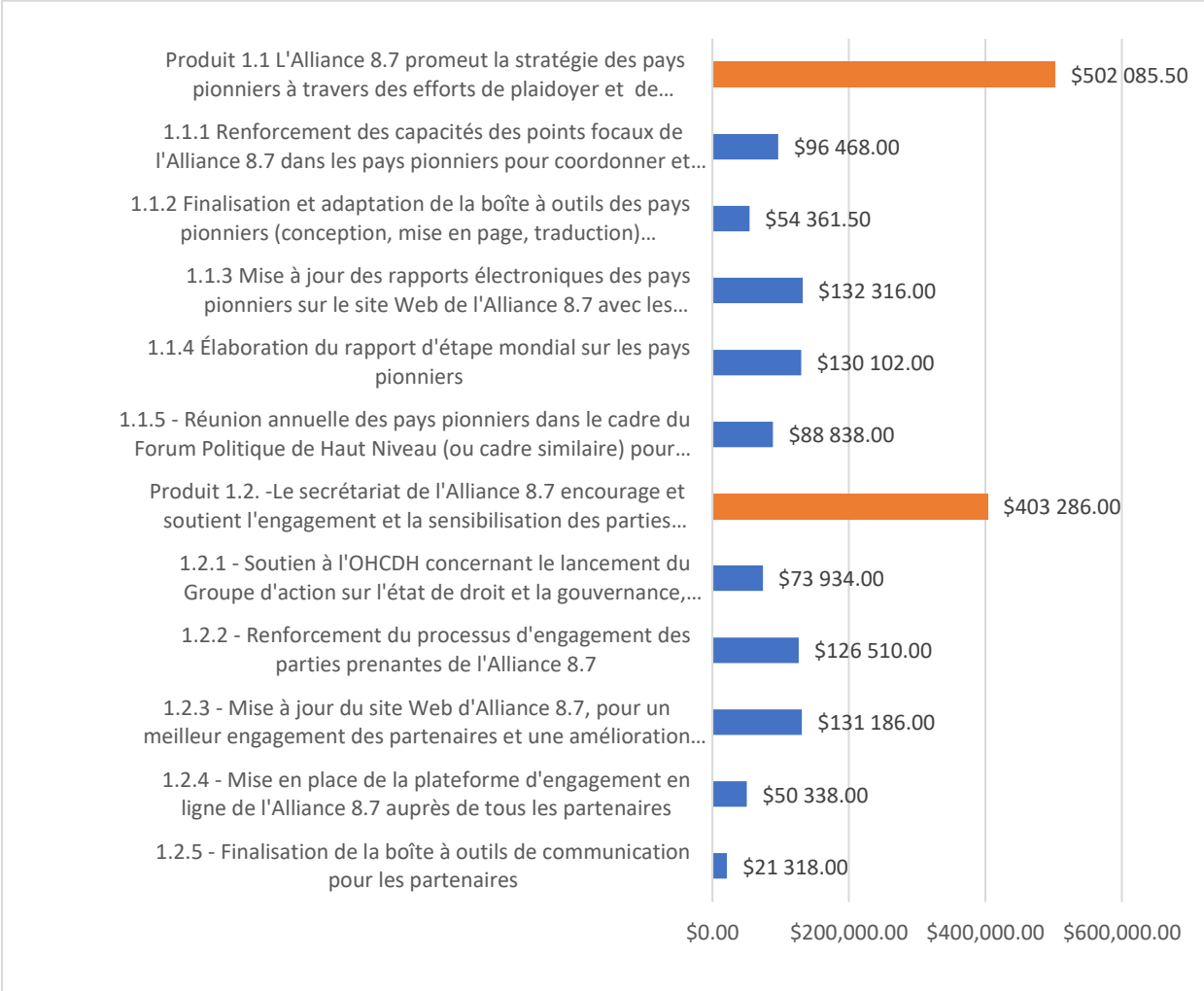
base d'un dialogue social. En ce qui concerne les questions de genre, d'inclusion des personnes handicapées, et de durabilité de l'environnement, les informateurs ont également fait référence à l'appui apporté au développement des feuilles de route des pays pionniers. Au niveau global, ces domaines n'ont pas été indiqués par les informateurs comme ayant fait partie du focus du projet.

5.3. EFFICIENCE DES RESSOURCES UTILISEES

71. Les ressources (financières et humaines) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ?

72. Le budget attribué à la composante globale du projet Alliance 8.7 s'élevait à US\$ 1,136,364.00. Cette somme devait être répartie entre les deux produits de la composante globale et les différentes activités prévues par le projet (Graphique 3).

Graphique 3 : Affectation du budget par activité du projet selon le PRODOC (US\$).



73. Les dépenses réalisées par le projet se sont élevées à US\$1,111,816.00 soit à 98% du budget alloué. Les dépenses ont été principalement effectuées en 2020 et 2021 (Graphique 4). Selon les calculs rapportés lors de l'atelier de décembre 2022, l'estimation approximative est d'environ US\$ 670 000 par an pour le personnel du Secrétariat et d'autres dépenses, qui sont financées par des

projets de coopération au développement²⁷. Le projet a donc été le principal soutien au Secrétariat et à l'Alliance en 2020 et 2021. A ce titre, les informateurs ont pointé la réticence des bailleurs à soutenir le Secrétariat ainsi que l'Alliance 8.7 par manque de visibilité des résultats, ainsi que l'absence de soutien financier des autres agences des Nations Unies au Secrétariat.

Graphique 4 : Dépenses effectuées par la composante globale du projet Alliance 8.7 (US\$).



74. Suite à la crise du COVID-19, les économies réalisées en 2020 et 2021 sur les voyages ont été consacrées à des mois de travail pour le personnel afin de répondre aux nouveaux besoins croissants en termes de communication, de soutien aux pays pionniers et de logistique générale nécessaire pour les événements en ligne, les webinaires et les ateliers qui ont permis de rester en contact avec les partenaires et les pays pionniers. Avec la prolongation accordée au projet jusqu'en septembre 2022, les charges de 2021 ont été transférées à 2022. D'autre part, des réorientations budgétaires ont été réalisées en cours de mise en œuvre, l'activité « 1.1.4 Élaboration du rapport d'étape mondial sur les pays pionniers » par exemple n'ayant pas été exécutée et remplacée par le développement de pages présentant les pays pionniers sur le site internet de l'Alliance. En outre, plusieurs activités n'ont pas été poursuivies suite à des facteurs exogènes (e.g. plateforme Delta 8.7 abandonnée par l'UNU), une budgétisation insuffisante, ou l'absence d'une enveloppe budgétaire suffisante pour en assurer la durabilité. Ainsi l'activité « 1.2.4 - Mise en place de la plateforme d'engagement en ligne de l'Alliance 8.7 auprès de tous les partenaires » qui visait la création d'une Communauté de Pratique via la plateforme Slack a été abandonnée après 6 mois environ de pilotage (budget affecté à cette activité par le PRODOC : US\$50,338.00). De façon semblable, l'activité « 1.2.1 - Soutien à l'OHCDH concernant le lancement du Groupe d'action sur l'état de droit et la gouvernance, l'organisation de leur premier atelier et d'élaboration d'un plan de travail » n'a pas été poursuivie après son démarrage par suite de manque de ressources (budget affecté à cette activité par le PRODOC : US\$73,9934.00). Le Secrétariat a proposé de considérer ces activités inabouties comme caractérisant un financement de démarrage n'ayant pas été repris et porté par les partenaires devant s'y associer.

75. L'évaluation a cependant aussi constaté une conception de projet trop ambitieuse, le nombre d'activités envisagées et le niveau d'effort requis par leur mise en œuvre dépassant d'une part les ressources mises à disposition pour leur mise en œuvre et d'autre part les capacités d'absorption du personnel de l'OIT affecté aux travaux du Secrétariat. Une allocation stratégique des ressources (financières et humaines) dès la conception aurait pu resserrer le périmètre du projet et concentrer

²⁷ Ce montant n'inclut pas le personnel financé par le budget ordinaire de l'OIT, comme la direction des FONDAMENTALS et les spécialistes de terrain, ni les initiatives contribuant à l'Alliance, comme la plateforme sur le travail des enfants et le réseau mondial des entreprises sur le travail forcé, qui font partie de l'Alliance mais qui ont leurs propres mécanismes de financement.

l'exécution sur un nombre plus réduit d'activités. Il est cependant à souligner que l'affectation au Secrétariat de personnels de l'OIT ou de contractuels sur la base de temps partiels ou de périodes de courte durée n'est pas apparue être une approche répondant à la charge de travail requise par le Secrétariat par suite de l'augmentation du nombre de pays pionniers.

76. Les informateurs ont d'autre part mentionné que le mécanisme de gestion des fonds attribués au Secrétariat était d'une efficacité relative. A ce titre, l'initiative du 8.7 Accelerator Lab basée sur un « pool funding » a été référée par le personnel de l'OIT comme étant un modèle plus robuste.

77. Les moyens mis à la disposition du projet ont-ils été utilisés de façon efficace ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

78. Le projet et le Secrétariat ont pu bénéficier de l'appui accordé au personnel régulier de l'OIT, ce dernier soutenant l'Alliance 8.7 et les activités du projet sans refacturer le temps alloué. De plus, le Secrétariat a également bénéficié de la contribution des membres du GCM à certaines activités entrant dans le cadre du projet, participant à l'efficacité de sa mise en œuvre. Par exemple, l'activité « 1.1.2. Finalisation de la **boîte à outils** des pays pionniers adaptée (mise en page, conception et format, traduction) à l'utilisateur final conformément aux lignes directrices de la marque Alliance 8.7. » a donné lieu au développement d'une note d'orientation des pays pionniers²⁸ qui s'est vue complétée d'un cadre de responsabilité (Accountability Framework) préparé pro bono par Free the Slaves, appuyé techniquement par le Secrétariat, et en partenariat avec les membres du GCM. D'autre part l'activité « 1.1.3. Mise à jour des **rapports électroniques** des pays pionniers sur le site web de l'Alliance 8.7 avec les principales activités et résultats » a bénéficié de l'engagement des pays pionniers dans la préparation de ces rapports, soutenus par les conseils techniques du Secrétariat.

79. En revanche l'évaluation a constaté que l'activité « 1.2.3. Maintenir et mettre à jour le **site web** de l'Alliance 8.7, pour un meilleur engagement des partenaires et un meilleur partage des connaissances. » a livré à la clôture du projet, un site internet partiellement maintenu et mis à jour, et incomplètement traduit²⁹, ouvrant la porte à la possibilité d'avoir obtenu de meilleurs résultats à un coût moindre (le budget prévu pour le site web était de US\$131,186.00). Le Secrétariat a indiqué que le développement du site avait été confié à un premier prestataire avant d'être transféré à ITC/ILO qui se concentre depuis plus d'un an à la refonte complète du site. Le site remodelé a été lancé en juin 2023, pour sa partie en anglais. La version en français reste à finaliser. En outre l'évaluation a noté que les ressources allouées aux activités « 1.2.1. Soutenir le HCDH dans le lancement du **groupe d'action** sur l'État de droit et la gouvernance, en organisant son premier atelier et en élaborant un plan de travail. » et « 1.2.4 Déployer la **plate-forme d'engagement** en ligne Alliance 8.7 auprès de tous les partenaires. » n'avaient pas permis la pérennisation de ces initiatives.

5.4. EFFICACITE

²⁸ https://www.alliance87.org/wp-content/uploads/2020/03/Alliance-8.7_Pathfinder-Guidance-Note_EN.pdf

²⁹ Selon le PRODOC : « Le projet vise également à donner plus de visibilité à l'Alliance 8.7 et au rôle de chef de file de la France, en développant une stratégie de communication numérique pour l'Alliance, avec comme pierre angulaire un site web mis à jour et traduit ».

80. Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses objectifs et les résultats escomptés ?

- **Les résultats attendus ont-ils été livrés conformément au plan de travail ?**
- **La quantité et la qualité de ces résultats ont-elles été satisfaisantes ? Comment les parties prenantes les perçoivent-elles ?**
- **Comment les différents groupes cibles ont-ils bénéficié du projet ?**
- **Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? Ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, et leur ont-ils permis d'améliorer leur statut ? De quelle manière ?**

81. L'annexe 5 du rapport présente les accomplissements du projet selon le cadre logique défini initialement dans le PRODOC. Une synthèse basée sur les données recueillies est proposée en table 5, avant d'être commentée dans les prochains paragraphes.

Table 5 : Accomplissements du projet selon le cadre logique du PRODOC.

Chaîne des résultats	Indicateurs	Accomplissements
<p>Impact (Objectif de développement)</p> <p>Réduction du travail forcé, de l'esclavage moderne, de la traite des êtres humains et du travail des enfants au niveau mondial.</p>	La cible 8.7 est atteinte d'ici 2030.	
<p>Résultat</p> <p>Les parties prenantes dans les pays pionniers et au niveau mondial s'engagent activement dans des approches collaboratives et innovantes promues par l'Alliance pour réduire et finalement supprimer le travail forcé, l'esclavage moderne, la traite des êtres humains et le travail des enfants</p>	Augmentation du niveau de sensibilisation de l'Alliance 8.7.	<ul style="list-style-type: none"> • 7,673 abonnés à la newsletter (Avril 2023) • Nombre d'utilisateurs du site web de l'Alliance 8.7 (selon ITC/ILO) <ul style="list-style-type: none"> ○ Janvier 2023 : 8899 ○ Février 2023 : 7689 ○ Mars 2023 : 8211
	Augmentation annuelle du nombre de pays pionniers actifs.	<ul style="list-style-type: none"> • 35 pays ont officiellement manifesté leur intérêt à devenir des pays pionniers dont 21 se sont déjà lancés dans le processus des pays pionniers
	Progrès réalisés par les pays pionniers par rapport aux priorités et aux indicateurs convenus.	<ul style="list-style-type: none"> • 13 pays ont signalé des progrès en 2020 • 11 pays ont signalé des progrès en 2021
	Nombre de partenaires d'Alliance 8.7 travaillant en collaboration par le biais de groupes d'action et sur la plateforme d'engagement en ligne.	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 500 partenaires
<p>Produits</p> <p>1.1 Promouvoir la stratégie des pays pionniers par la sensibilisation, la communication et l'élaboration d'outils de mise en œuvre.</p>	Nombre de nouvelles manifestations d'intérêt pour devenir un pays pionnier reçues jusqu'à la fin du projet.	<ul style="list-style-type: none"> • 14 nouvelles manifestations d'intérêt reçues entre janvier 2020 et mars 2023
	Nombre de pays qui développent et suivent les progrès de leur pays pionnier.	<ul style="list-style-type: none"> • 13 pays ont signalé des progrès en 2020 • 11 pays ont signalé des progrès en 2021 • 18 pays ont signalé des progrès en 2022 • 21 pays ont signalé des progrès en 2023

Chaîne des résultats	Indicateurs	Accomplissements
1.1.1. Renforcement des capacités des points focaux de l'Alliance 8.7 dans les pays pionniers afin de coordonner et de suivre l'action au niveau national conformément à leurs priorités établies.	Cadre de suivi et d'évaluation pour les pays pionniers élaboré et validé au cours du premier semestre 2020.	<ul style="list-style-type: none"> Nouveau modèle de rapport, cadre d'indicateurs, cadre de responsabilité (Accountability Framework)
	Nombre de webinaires et d'ateliers organisés.	<ul style="list-style-type: none"> 5 webinaires 2 ateliers des points focaux
	Pourcentage de pays pionniers (ou de pays candidats) participant aux webinaires/ateliers.	Données non disponibles
	Pourcentage de pays pionniers mettant en œuvre le cadre de suivi et d'évaluation après avoir participé aux webinaires et à l'atelier prévus.	Données non disponibles
1.1.2. Finalisation de la boîte à outils des pays pionniers adaptée (mise en page, conception et format, traduction) à l'utilisateur final conformément aux lignes directrices de la marque Alliance 8.7.	Boîte à outils des pays pionniers en anglais développée et disponible au cours du premier trimestre 2020.	<ul style="list-style-type: none"> Pathfinder countries guidance note Cadre de responsabilité (Accountability Framework)
	Boîte à outils des pays pionniers disponible dans au moins une langue supplémentaire au cours du second semestre 2020 (français, espagnol).	<ul style="list-style-type: none"> Note d'orientation des pays pionniers (français)
1.1.3. Mise à jour des rapports électroniques des pays pionniers sur le site web de l'Alliance 8.7 avec les principales activités et résultats.	Les rapports électroniques des pays pionniers sont mis à jour tous les mois.	<ul style="list-style-type: none"> Rapports électroniques mis à jours lorsque livrés par les pays pionniers
1.1.4 Développement des rapports d'avancement global des pays pionniers	Rapport mondial sur les pays pionniers élaboré et lancé en 2020.	Activité non mise en œuvre
1.1.5. Réunion annuelle des pays pionniers dans le cadre du forum politique de haut niveau (ou similaire) pour mettre en évidence les progrès réalisés par les pays pionniers et promouvoir l'engagement de la communauté internationale dans le processus.	Événement parallèle sur les pays pionniers organisé en marge du Forum Politique de Haut Niveau (ou similaire) en 2020 et 2021.	<ul style="list-style-type: none"> Evènements parallèles au FPHN organisés en 2020, 2021, et 2022
1.2 Le secrétariat de l'Alliance 8.7 promeut et soutient l'engagement et la sensibilisation des parties prenantes.	Les partenaires sont plus engagés et les possibilités de collaboration sont accrues et exploitées.	Données non disponibles
1.2.1. Soutenir le HCDH dans le lancement du groupe d'action sur l'État de droit et la gouvernance, en organisant son premier atelier et en élaborant un plan de travail.	Nombre de partenaires d'Alliance 8.7 qui participent à l'atelier, tous les membres du groupe d'action sont sur la plateforme d'engagement en ligne et collaborent à l'élaboration d'un plan de travail.	Activité abandonnée
1.2.2. Rationalisation du parcours d'engagement des parties prenantes de l'Alliance 8.7, de l'enregistrement à la participation active.	Nombre de messages de contact envoyés aux nouveaux partenaires.	Données non disponibles
	Nombre de partenaires recevant la lettre d'information mensuelle et les rapports de réunions	<ul style="list-style-type: none"> 7,673 abonnés à la newsletter (Avril 2023)
1.2.3. Maintenir et mettre à jour le site web de l'Alliance 8.7, pour un meilleur engagement des partenaires et un meilleur partage des connaissances.	Contrat de service signé avec les développeurs web par mois/année.	<ul style="list-style-type: none"> Contrat avec prestataire puis ITC
	Nombre de visiteurs sur le site web.	<ul style="list-style-type: none"> Janvier 2023 : 8899 Février 2023 : 7689 Mars 2023 : 8211

Chaîne des résultats	Indicateurs	Accomplissements
	Processus d'examen de la qualité effectué sur une base trimestrielle à partir du mois/année.	Sous-activité abandonnée
	Résultats de l'enquête participative sur la qualité des membres d'Alliance 8.7.	Sous-activité abandonnée
1.2.4 Déployer la plate-forme d'engagement en ligne Alliance 8.7 auprès de tous les partenaires.	Nombre de partenaires enregistrés dans la plate-forme.	Sous-activité abandonnée
	Nombre de messages échangés sur la plate-forme.	Sous-activité abandonnée
	Nombre d'utilisateurs actifs.	Sous-activité abandonnée
	Nombre d'utilisateurs jugeant positive l'utilisation de la plateforme d'engagement.	Sous-activité abandonnée
1.2.5 Finalisation de la boîte à outils de communication pour les partenaires	Validation de la boîte à outils développée par le groupe d'action sur la communication et l'engagement d'ici mars 2019.	<ul style="list-style-type: none"> • Brochure de l'Alliance 8.7 • Supporting our work Alliance 8.7 (alliance87.org)
	Boîte à outils téléchargée sur la page des ressources d'ici juin 2019.	<ul style="list-style-type: none"> • Boîte à outils sur Google Drive.
	# Nombre de téléchargements de la boîte à outils sur le site web.	Données non disponibles

82. Les perspectives suivantes sur les produits et activités du projet ont été rapportées par les informateurs ou constatées par l'évaluation.

Produits : 1.1 *Promouvoir la stratégie des pays pionniers par la sensibilisation, la communication et l'élaboration d'outils de mise en œuvre* : Les informateurs consultés par l'évaluation ont favorablement commenté le soutien apporté par le Secrétariat aux pays pionniers. L'appui technique fourni lors du développement des feuilles de route ou des rapports d'avancement des pays pionniers a été trouvé efficace.

1.1.1. **Renforcement des capacités** des points focaux de l'Alliance 8.7 dans les pays pionniers afin de coordonner et de suivre l'action au niveau national conformément à leurs priorités établies : Le Secrétariat de l'Alliance 8.7 a organisé des formations en ligne et des webinaires régionaux en anglais, français et espagnol, ainsi que des réunions bilatérales, afin de fournir des conseils aux points focaux nationaux sur le suivi et l'information. Les informateurs ont trouvé ces événements utiles et parfois appelé à en accroître la fréquence. Ainsi au cours de sa première année de mise en œuvre, le projet a contribué à l'organisation des webinaires suivants :

- Webinaire sur le travail forcé pour l'Amérique latine.
- Réponses nationales à l'impact de la COVID19 sur le travail des enfants.

1.1.2. *Finalisation de la boîte à outils des pays pionniers adaptée (mise en page, conception et format, traduction) à l'utilisateur final conformément aux lignes directrices de la marque Alliance 8.7* : Une note d'orientation, en anglais et en français, a été préparée par le Secrétariat et mise à disposition sur le site web de l'Alliance. Ce livrable s'est vu

complété d'un cadre de responsabilité, un outil qui a été unanimement salué par les informateurs.

- 1.1.3. *Mise à jour des **rapports électroniques** des pays pionniers sur le site web de l'Alliance 8.7 avec les principales activités et résultats* : Une vingtaine de rapports électroniques sont accessibles sur le site de l'Alliance 8.7 (Table 6).

Table 6 : Profils pays et rapports d'avancement sur le site internet de l'Alliance (20 mai 2023).

Pays pionnier	Profil pays	Rapport d'avancement	
		2020-2021	2021-2022
Albania	●		●
Cameroon			
Chile	●		●
Costa Rica			●
Côte d'Ivoire			●
Democratic Republic of Congo			
Ethiopia	●		
Fiji	●	●	●
France			●
Ghana			
Guatemala			
Honduras			●
Madagascar	●	●	●
Malawi			
Mauritania	●	●	
Mexico	●	●	●
Morocco			
Nepal	●	●	●
Nigeria	●		●
Peru	●	●	●
Sri Lanka			
The Netherlands	●		●
Tunisia	●		●
Uganda	●		
Vietnam	●	●	●

- 1.1.4. *Développement des **rapports d'avancement** global des pays pionniers* : Le projet envisageait la production d'un rapport mondial des pays pionniers en 2020 puis des mises à jour périodiques. Ce livrable n'a pas été développé mais remplacé par une présentation des pays pionniers disponible sur le site web de l'Alliance (Tableau 3). Certains informateurs ont cependant indiqué qu'un rapport annuel mondial présentant les travaux et résultats de l'Alliance permettrait de soutenir la visibilité de cette initiative et méritait de rester un objectif du Secrétariat.

- 1.1.5. ***Réunion annuelle** des pays pionniers dans le cadre du forum politique de haut niveau (ou similaire) pour mettre en évidence les progrès réalisés par les pays pionniers et promouvoir l'engagement de la communauté internationale dans le processus* : Les

informateurs ont favorablement commenté l'organisation des réunions annuelles ainsi que les réunions périodiques du GCM. En ce qui concerne l'évènement parallèle annuel en marge du forum politique de haut niveau, certains informateurs ont toutefois indiqué que l'influence de cette activité restait modérée et que, si les ressources le permettaient, les représentants du Secrétariat pourraient envisager un séjour plus long à New York préalablement au forum afin de promouvoir l'Alliance et en faire le lobbying. D'autre part les informateurs ont parfois rapporté la difficulté d'assister aux réunions périodiques du GCM compte tenu du décalage horaire avec Genève.

Produits : 1.2 *Le secrétariat de l'Alliance 8.7 promeut et soutient l'engagement et la sensibilisation des parties prenantes :* Les informateurs ont rapporté des accomplissements limités pour ce produit.

- 1.2.1. *Soutenir le HCDH dans le lancement du **groupe d'action** sur l'État de droit et la gouvernance, en organisant son premier atelier et en élaborant un plan de travail :* Le groupe d'action sur l'État de droit et la gouvernance était guidé par l'UNICEF. Toutefois des ressources financières et humaines insuffisantes n'ont pas permis d'assurer la pérennité de cette activité. Les informateurs ont souligné l'importance des capacités dédiées au soutien des groupes d'action afin de permettre leur bon fonctionnement.
- 1.2.2. *Rationalisation du **parcours d'engagement** des parties prenantes de l'Alliance 8.7, de l'enregistrement à la participation active :* Les informateurs ont commenté favorablement le soutien apporté par le Secrétariat. Il a aussi été souligné que l'accroissement du nombre de pays pionniers s'accompagnait d'une charge de travail grandissante pour le Secrétariat.
- 1.2.3. *Maintenir et mettre à jour le **site web de l'Alliance 8.7**, pour un meilleur engagement des partenaires et un meilleur partage des connaissances :* Les informateurs ont remarqué que le site web de l'Alliance manquait d'homogénéité et n'était pas à jour. En outre, la traduction du site en français n'est que très partielle. Selon les informateurs, le contenu du site nécessiterait d'être disponible dans d'autres langues, notamment l'espagnol mais également dans des langues de certains pays pionniers. Une nouvelle version du site web a été lancée en juin 2023.
- 1.2.4. *Déployer la **plate-forme d'engagement** en ligne Alliance 8.7 auprès de tous les partenaires :* Le projet envisageait la création d'une communauté de pratique basée sur la plateforme technologique Slack. Toutefois l'engagement spontané des utilisateurs de la plateforme n'a été que modéré et les ressources du projet insuffisantes pour assurer une facilitation active et une modération durable de la communauté. L'activité a été abandonnée mais le besoin est resté d'un outil permettant un échange entre pays pionniers, le partage de connaissances, et un soutien mutuel. Dans cette perspective, certains informateurs ont aussi souligné l'opportunité de faciliter une coopération sud-sud entre pays pionniers.
- 1.2.5. *Finalisation de la **boîte à outils de communication** pour les partenaires :* Un ensemble de lignes directrices pour la marque et la communication de l'Alliance³⁰ ainsi qu'une brochure³¹ présentant l'Alliance ont été développés par le Secrétariat et mis à disposition du public via le site web de l'Alliance. Les informateurs ont salué les actions de communication mises en œuvre autour de la 5^e conférence globale sur l'élimination

³⁰ [Supporting our work | Alliance 8.7 \(alliance87.org\)](https://alliance87.org/supporting-our-work)

³¹ [Brochure de l'Alliance 8.7](#)

du travail des enfants à Durban en mai 2022. Un groupe d'action sur la Communication et l'Engagement a été créé en avril 2019 mais sa mobilisation n'a pas été poursuivie. Une boîte à outils avec plus d'information que ce qui est présenté sur le site web a été finalisée par ce groupe d'action et mise à disposition sur Google Drive, toutefois les informateurs de l'évaluation membres du GCM et des pays pionniers n'avaient pas souvenir de ces éléments.

83. Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ?

84. Diverses interventions soutenues par le projet ont été mises en avant par certains informateurs, comme les activités de plaidoyer durant l'année internationale de l'élimination du travail des enfants en 2021, la diffusion d'une lettre d'information à plus de 7500 personnes, ou le soutien permis au Secrétariat dans son appui aux pays pionniers, tant pour organiser des événements, répondre à des messages, connecter les points focaux. Le projet a aussi enregistré des performances que les informateurs ont trouvé significatives ou remarquables dans plusieurs domaines stratégiques :

- **Gouvernance et vision** : Le projet a soutenu l'organisation des réunions du GCM ainsi que l'atelier stratégique de décembre 2022. Les informateurs ont unanimement salué ces actions, tant pour leur contribution à la durabilité de l'Alliance que pour leur participation à l'élargissement de son assise politique. Le projet a contribué à former la narration de l'Alliance ainsi qu'à soutenir une méthode de travail participative et inclusive.
- **Renforcement normatif** : Le projet a indirectement soutenu le Groupe de travail sur le suivi de l'ODD 8.7 et appuyé le développement du Cadre de responsabilité. Ces interventions contribuent à renforcer le poids institutionnel ainsi que la crédibilité technique de l'Alliance.
- **Adhésion** : Le projet a contribué à l'augmentation du nombre de pays pionniers. Plusieurs informateurs ont souligné qu'il s'agissait là du succès le plus remarquable de l'Alliance, partant d'une période durant laquelle il s'agissait de convaincre des pays à bien vouloir devenir pionniers à celle actuelle où des demandes d'adhésion sont spontanément adressées au Secrétariat.

85. Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ?

- **Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?**
- **Quelles auraient été les adaptations nécessaires afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant ?**

86. Dans certains domaines, les interventions du projet n'ont rencontré qu'un succès limité. Comme mentionné plus haut, le soutien accordé au Groupe d'action sur l'État de droit et la gouvernance n'a pas conduit à la pérennité de cette initiative. D'autre part le site web de l'Alliance a fait l'objet de commentaires très mitigés de la part des informateurs, certains notant également qu'un nouveau site était annoncé en développement et attendu depuis plus d'un an³². La plateforme d'engagement, la plate-forme de connaissances Delta 8.7, la boîte à outils de communication pour les partenaires sont également des livrables cités dans le document de projet, mais qui n'ont pas été menés à terme ou maintenus. Pour certains informateurs ainsi que pour l'évaluation, le

³² Une nouvelle version des pages en anglais du site a été lancée en juin 2023.

projet a défini un cadre logique trop ambitieux en 2019 et aurait mérité que soit plus précisément calibré d'une part le niveau d'effort et de complexité requis par certaines tâches et d'autre part les coûts de coordination et de gestion.

87. L'évaluation a également noté au titre des éléments du projet qui ont peu de succès l'ambition affichée dans le PRODOC : « Le projet sous la responsabilité de FUNDAMENTALS sera exécuté en étroite coordination avec l'équipe de gestion de projet du bureau de l'OIT à Abidjan, afin d'assurer la création de synergies, l'adoption et la diffusion de bonnes pratiques, de maximiser une utilisation efficace des ressources et de développer conjointement des stratégies de communication pour générer une visibilité pour le projet. » Hormis pour l'élaboration du rapport annuel au bailleur, les deux composantes du projet ont été mises en œuvre de façon indépendante et sans évidence de création de synergies.

88. Bien que n'entrant pas directement dans le périmètre d'intervention du projet, les informateurs ont aussi rapporté des besoins à mieux prendre en compte, ou des objectifs à factoriser, reprenant parfois des thèmes déjà considérés par le Secrétariat et le GCM durant l'atelier stratégique de décembre 2022. A ce titre, il s'agit notamment d'activités contribuant à renforcer le potentiel d'action de l'Alliance, notamment au travers d'actions programmatiques en faveur des pays pionniers, plutôt que de viser une capacité principalement consultative ou administrative ; de spécifier un cadre de résultats et d'attribuer des objectifs plus précis à l'Alliance ainsi qu'un suivi et rapportage périodique ; de clarifier les rôles, responsabilités, et disponibilités des membres du Secrétariat ; de mieux capitaliser les connaissances des membres de l'Alliance et de mieux tirer parti des 500 partenaires de l'Alliance tout en assurant un niveau de diligence raisonnable (due diligence). Enfin plusieurs informateurs ont souligné, passé l'OIT, le faible engagement financier des partenaires onusiens dans cette initiative.

89. Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 et/ou les tensions socio-politico-économiques ont-elles influencé les résultats et l'efficacité du projet ? Quelles mesures ont été mises en place pour s'adapter à ces changements ?

90. La pandémie du COVID-19 n'a que très modérément affecté les résultats et l'efficacité de la composante globale du projet. La session du GCM tenue en mai 2020 a mis l'accent sur le rôle de l'Alliance 8.7 dans le soutien aux pays pionniers et aux partenaires dans leurs efforts pour empêcher l'inversion des progrès vers la cible 8.7 en raison de la COVID-19. Au cours de la réunion, les membres du Groupe de Coordination mondial ont travaillé ensemble sur une [déclaration commune sur la COVID-19](#), ont convenu de la nécessité pour le Groupe d'action sur les conflits et les situations humanitaires de fournir un cadre de collaboration sur les questions liées à la COVID-19 et ont approuvé la proposition du Secrétariat de mettre en place un Groupe de travail sur le suivi de l'ODD 8.7.

91. D'autre part le Secrétariat a organisé également en mai 2020 un [webinaire](#) sur le COVID-19 et le travail des enfants, et facilité en parallèle une discussion en ligne pendant une semaine sur ce sujet. En raison de la pandémie, le délai initial de soumission des premiers rapports d'activité des pays pionniers en 2020 a été prolongé et les 12 pays pionniers qui avaient organisé un atelier de planification stratégique ont soumis leur rapport, à savoir l'Albanie, le Chili, l'Éthiopie, les Fidji, Madagascar, la Mauritanie, le Mexique, le Népal, le Nigeria, la Tunisie, l'Ouganda et le Vietnam. Le Secrétariat a aussi soutenu en juillet 2020 l'organisation d'un événement parallèle de haut niveau en marge du Forum politique de haut niveau, afin de présenter l'engagement et les progrès des pays pionniers et pour le lancement des rapports électroniques. L'édition 2020 de l'événement s'est tenue virtuellement et s'est concentrée sur la manière dont les pays pionniers font face aux défis

présentés par la COVID-19, y compris le renforcement des mesures de protection sociale. Des ministres du Costa Rica, de l'Éthiopie, des Fidji et du Vietnam ont participé à l'événement.

92. Certains informateurs des pays pionniers ont indiqué que le passage des réunions de l'Alliance en ligne avait offert l'opportunité à des représentants ayant une expertise technique dans le domaine du travail des enfants et du travail forcé de participer à ces événements, alors que les réunions en présentiel étaient habituellement suivies par les représentations diplomatiques des pays. A ce titre, il a semblé que les réunions virtuelles étaient plus efficaces pour contribuer au travail de l'Alliance.

5.5. EFFICACITE DU DISPOSITIF DE GESTION

93. La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations ?

- **Dans quelle mesure les mécanismes de gestion et de coordination du projet étaient-ils adéquats pour répondre aux besoins et défis identifiés ?**
- **La structure de gestion et de gouvernance mise en place a-t-elle travaillé de manière stratégique avec toutes les parties prenantes et les partenaires clés du projet, pour atteindre les buts et objectifs du projet ?**
- **La collaboration entre les deux composantes du projet était-elle satisfaisante ? Dans quelle mesure cette collaboration a-t-elle apporté une valeur ajoutée ?**
- **Le projet a-t-il reçu le soutien administratif, technique, programmatique et politique requis de la part de l'OIT ?**
- **Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?**

94. La gestion et la supervision du projet ont été assurées par FUNDAMENTALS. L'évaluation a noté que le document de projet (PRODOC) avait omis de décrire la structure de gouvernance du projet. Les rôles et responsabilités relatifs à la gestion des activités et à leur suivi n'ont pas été explicités et les relations entre acteurs n'ont pas été cartographiées. Selon les informateurs, l'objectif immédiat du projet était de soutenir le Secrétariat de l'Alliance, ce dernier étant une structure informelle composée de personnel à temps partiel (jusqu'en mars 2023). Selon un informateur, l'absence de structure de pilotage du projet découlait également de la volonté d'éviter de dupliquer le GCM, ce dernier s'établissant implicitement comme la structure de gouvernance du projet. De même le PRODOC n'a pas précisément détaillé les mécanismes de collaboration et de coordination entre la composante globale et la composante régionale du projet, mentionnant toutefois que « Le projet sous la responsabilité de FUNDAMENTALS sera exécuté en étroite coordination avec l'équipe de gestion de projet du bureau de l'OIT à Abidjan, afin d'assurer la création de synergies, l'adoption et la diffusion de bonnes pratiques, de maximiser une utilisation efficace des ressources et de développer conjointement des stratégies de communication pour générer une visibilité pour le projet. ».

95. Dans les faits, il n'a pas été mis en place de structure de gouvernance du projet. Le GCM n'a pas été investi de la responsabilité de contrôler le projet et par conséquent n'a pas exercé ce rôle. Il n'y a pas eu de comité de pilotage mis en place pour superviser le projet, déterminer les priorités, orienter les activités. Le rôle de chef de projet n'a pas non plus été formellement décrit et assigné à un membre du personnel de l'OIT. La coordination technique avec la composante régionale a été inexistante et l'évaluation n'a pas constaté de synergie entre les composantes globale et régionale du projet. Le suivi du projet a fait l'objet de deux rapports annuels (et d'un rapport final ?) ne présentant pas de manière complète l'état d'avancement des activités selon les indicateurs du cadre

logique. En outre, le projet devait appliquer une méthodologie de stratégie globale de suivi et d'évaluation (CMES) au titre de laquelle une évaluation interne à mi-parcours devait être réalisée. L'évaluation interne a pris la forme d'une analyse SWOT (forces, faiblesses, possibilités et menaces) extrêmement succincte et qui ne peut s'assimiler à une évaluation à mi-parcours selon les standards de l'OIT.

96. Dépassant le seul périmètre du projet, les informateurs externes ont fréquemment rapporté ne pas connaître précisément l'ensemble des activités du Secrétariat, également soutenu par d'autres projets comme MAP16, et la charge de travail qui s'y associe, ainsi que d'avoir un manque de visibilité sur les activités du personnel le composant et souhaiter plus clairement savoir « qui fait quoi ».

97. Le projet a-t-il prévu un mécanisme pour anticiper les obstacles et faire les corrections/ajustements nécessaires suivant ses priorités ?

98. Les informateurs ont souligné la capacité d'évolution de l'Alliance au travers de l'impulsion et des orientations données par le GCM, notamment lors de l'atelier stratégique de décembre 2022. De la même façon, le développement du cadre de responsabilité (Accountability Framework) a été trouvé être une réponse opportune à l'absence de suivi constaté de la part de certains pays pionniers. Le projet a d'autre part soutenu des activités qui n'étaient pas directement spécifiées dans le PRODOC, comme contribuer à l'élaboration d'une stratégie pour l'Accelerator Lab 8.7 et à la mobilisation et programmation des fonds, ou à la conception et lancement du défi Innovation SDG 8.7 et au développement d'une base de données des innovateurs et des réseaux d'innovation.

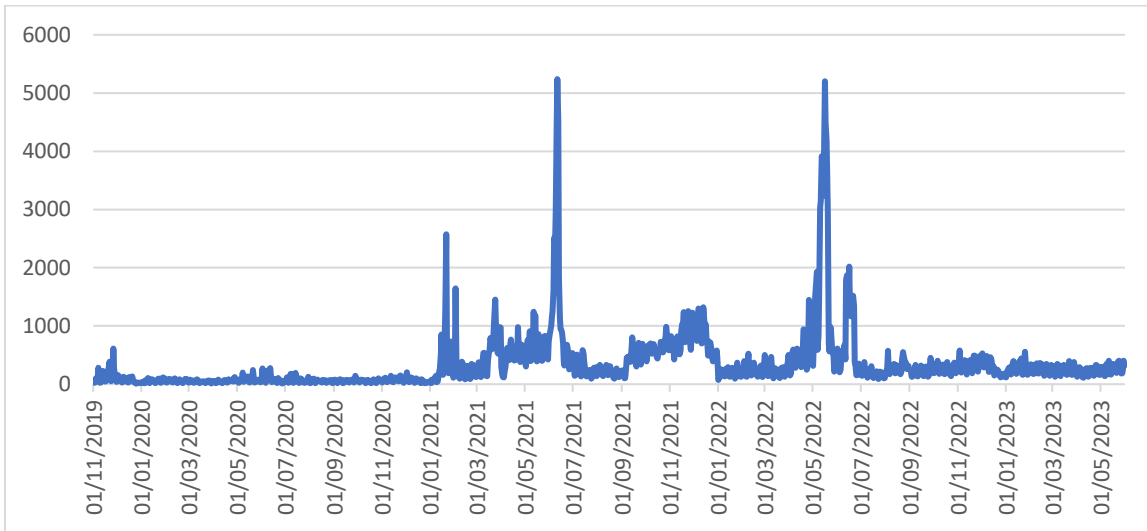
99. Hormis le développement d'une analyse SWOT très limitée durant la première année d'exécution, matrice destinée à être prise en compte pour l'amélioration continue du projet, l'évaluation n'a pas identifié de mécanisme spécifique mis en place par le projet pour anticiper les obstacles rencontrés par les activités qui avaient été prévues et faire les corrections/ajustements nécessaires suivant ses priorités.

100. Dans quelle mesure le projet a assuré la visibilité de ses actions et réalisations auprès des mandants tripartites, de ses partenaires, des bénéficiaires, ainsi qu'en interne ?

101. La plupart des informateurs externes de l'évaluation n'ont pas eu connaissance du projet. A de rares occasions, certains informateurs ont indiqué « en avoir entendu parler » mais sans toutefois en connaître le contenu. De manière générale le projet s'est fondu dans les activités du Secrétariat et a été visible au travers des produits et services livrés, sans toutefois qu'il ne soit fait mention du projet ou du soutien de la France dans ces réalisations.

102. Toutefois l'un des produits du projet visait l'accroissement de la visibilité de l'Alliance 8.7. A cet titre, le projet a participé à mieux faire connaître l'Alliance notamment au travers de la lettre d'information (Newsletter) et du site web, mais également en s'associant au lancement de l'Année internationale de l'élimination du travail des enfants 2021 et à la Journée mondiale contre le travail des enfants 2021, célébrée dans le monde entier le 12 juin, à la suite de laquelle plus de 300 promesses d'action 2021 ont été examinées, vérifiées, rédigées, téléchargées sur le site web et traduites. Le graphique 5 montre la fréquentation du site web de l'Alliance 8.7. Depuis son origine, 377,235 utilisateurs ont visité le site pour un total de 1,175,606 pages consultées. Les données les plus récentes donnent 8899 utilisateurs mensuel du site web de l'Alliance 8.7 en janvier 2023, 7689 en février, et 8211 en mars (selon, selon ITC/ILO).

Graphique 5 : Nombre d'utilisateurs quotidien du site web de l'Alliance 8.7.



103. Les résultats ci-dessous de la plate-forme Alliance 8.7 ont également été rapportés par le projet en 2022.

Alliance8.7 snapshot 

Overview

01/31/2021 - 31/03/2022
Source: Google Analytics



Websites
Alliance8.7 - International Year 2021

 2 Websites to achieve the SDG 8.7	 5 Promoted events with more than 1,9k views on-site	 170+ Social post 75k+ impressions
 8 Stories accounting for 1,4k users	 7 Impact Stories accounting for 1,5k users	 24 Newsletters on a data base of 7.200 contacts

5.6. IMPACT ET DURABILITE

104. Dans quelle mesure peut-on affirmer que le projet a contribué au renforcement de l'Alliance 8.7 et de ses réseaux d'entreprises ?

105. L'évaluation a constaté que le projet a contribué au renforcement de l'Alliance 8.7. A travers le Secrétariat, le projet a soutenu l'organisation des réunions du GCM, permettant l'engagement des partenaires et la formulation d'un agenda commun tout comme ses différentes déclinaisons, appropriations, et exécutions par les partenaires. Le projet a aussi participé à l'accroissement du nombre de pays pionniers et accompagné le développement de rapports annuels qui incitent les parties prenantes à se mobiliser durablement en faveur de l'ODD 8.7. Le projet a également contribué à faciliter le développement d'un cadre de responsabilité (Accountability Framework) qui vise à aider les pays pionniers à soutenir leur engagement en faveur de l'ODD 8.7. De plus, le projet a contribué au renforcement des capacités des membres de l'Alliance et des partenaires, par exemple au travers d'actions de sensibilisation et formation. Le projet a aussi contribué à développer la visibilité de l'Alliance, comme notamment reflété dans l'accroissement du nombre de partenaires.

106. L'atelier stratégique de décembre 2022 a identifié des axes de travail pour l'Alliance, également rapportés par les informateurs de l'évaluation, comme celui de renforcer les actions au niveau national en faveur des pays pionniers. A ce titre l'évaluation a noté l'absence de contribution de la composante globale du projet à la réalisation de la composante régionale.

107. Selon le PRODOC, le projet envisageait de travailler « également en étroite collaboration avec les réseaux mondiaux d'entreprises de l'Alliance 8.7 : la plate-forme sur le travail des enfants³³ et le réseau mondial d'entreprises sur le travail forcé et la traite des êtres humains.³⁴ ». Toutefois le cadre logique ne spécifiait pas d'activité ciblant particulièrement le renforcement des réseaux de l'Alliance avec les entreprises. De la même façon, le budget du projet ne prévoyait pas de mobiliser des ressources pour spécifiquement renforcer les réseaux de l'Alliance avec les entreprises. Toutefois les informateurs ont indiqué que la participation de l'International Organisation of Employers (IOE) et de ACT/EMP dans le GCM constituait l'articulation au travers de laquelle le projet contribuait au renforcement des réseaux d'entreprises de l'Alliance. Ainsi les perspectives de la plate-forme sur le travail des enfants (ILO Child Labour Platform) sont ramenées par IOE dans le GCM. Réciproquement, l'agenda et les travaux de l'Alliance sont portés par IOE dans les collaborations entretenues avec les réseaux d'entreprises. Les informateurs ont en outre indiqués que les collaborations de l'Alliance avec les représentants des entreprises devaient aussi se concevoir au niveau national, par exemple lors de l'élaboration et la mise en œuvre de la feuille de route dans les pays pionniers. Différents informateurs ont cependant appelé à une poursuite du renforcement des relations entre l'Alliance et les réseaux d'entreprises ainsi qu'à une plus grande promotion des actions mises en œuvre et de leurs effets.

108. Des changements peuvent-ils être observés (concernant les comportements, les capacités, la participation, les institutions, etc.) permettant d'établir un lien de plausibilité avec les interventions du projet et les objectifs finaux ?

- Quelles sont les preuves à l'appui que des résultats ont conduit à des changements substantiels et / ou à long terme pour un ou plusieurs des groupes cibles ?

109. Plusieurs changements permettent d'établir un lien de plausibilité avec les interventions du projet et les objectifs finaux. L'accroissement du nombre de pays pionniers est un premier élément

³³ <https://www.ilo.org/ipecc/Action/CSR/clp/lang--fr/index.htm>

³⁴ https://www.ilo.org/actemp/areas-of-work/WCMS_632434/lang--en/index.htm

exprimant les effets du projet. Le personnel de l'OIT appuyant le Secrétariat a d'autre part mentionné que des candidatures de pays étaient à présent spontanément adressées au Secrétariat alors qu'il était nécessaire de déployer beaucoup plus d'efforts pour recueillir des candidatures au démarrage de l'Alliance. Ces éléments tendent à indiquer que la promotion de la stratégie des pays pionniers, comme visée par le projet (Produit 1), a été suivie d'effets. De façon semblable, la croissance du nombre de partenaires est un autre élément tendant à indiquer que le projet est parvenu à promouvoir et soutenir l'engagement et la sensibilisation des parties prenantes (Produit 2). Au niveau national, les rapports de progrès des pays pionniers montrent d'autre part l'engagement des mandants de l'OIT et des partenaires. Un informateur a également indiqué par exemple que l'Alliance avait aidé à mettre le sujet de l'ODD 8.7 sur l'agenda politique national. Toutefois il a été indiqué que ceci ne pouvait être uniquement attribué à l'Alliance (et a fortiori au projet) mais avait bénéficié de différents autres facteurs ou interventions, y compris une initiative comparable à l'Alliance au niveau régional, ou le soutien de l'OIT au niveau national. Néanmoins ces éléments tendent à indiquer une contribution du projet au résultat poursuivi : « Les parties prenantes dans les pays pionniers et au niveau mondial s'engagent activement dans des approches collaboratives et innovantes promues par l'Alliance pour réduire et finalement supprimer le travail forcé, l'esclavage moderne, la traite des êtres humains et le travail des enfants ».

110. Quelle est la durabilité prévisible des résultats du projet ?

- Les résultats et réalisations du projet et son approche ont-ils des chances d'être durables et appliqués (ou répliqués) à large échelle, sont-ils intégrés ou susceptibles de l'être dans les institutions nationales et les partenaires pourront-ils les maintenir au-delà du projet ?

111. La durabilité des résultats du projet est étroitement associée à la poursuite de l'Alliance 8.7, initiative activement portée par ses partenaires. L'engagement des membres du GCM et des pays pionniers et le risque pour leur réputation de ne pas poursuivre le rapportage de leur progrès permet d'envisager la durabilité des résultats du projet.

112. L'OIT assure une assise institutionnelle et opérationnelle à l'Alliance en formant son Secrétariat. Selon les termes de référence de l'Alliance, les fonctions du Secrétariat « comprennent la préparation de projets de communication, d'invitations, d'ordres du jour, de notes d'orientation et d'autres activités, à la demande du président [de l'Alliance]. Le Secrétariat assure le suivi des principales initiatives contribuant à la réalisation de la cible 8.7 et fournit au Président et au Vice-Président des mises à jour périodiques et des informations pour le bulletin trimestriel de l'Alliance 8.7. Le Secrétariat soutient également la communication externe avec les parties prenantes et les parties intéressées et tient à jour la plateforme d'engagement du partenariat de l'Alliance 8.7 (site web) ». Toutefois, selon les informateurs, les ressources dégagées par l'OIT afin de conduire ces activités sont insuffisantes et nécessitent d'être complétées, notamment afin de tenir compte du nombre croissant de pays pionniers (non mentionnés dans les termes de référence comme entrant dans la sphère de soutien du Secrétariat). L'appui qui leur est accordé génère une charge de travail croissante que l'agenda formulé lors de l'atelier stratégique de décembre 2022 risque d'amplifier davantage. Ainsi la durabilité des résultats du projet ne peut pas complètement s'affranchir des questions budgétaires.

113. Le projet dispose-t-il d'une stratégie de sortie pour la pérennisation des actions ? A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?

114. L'évaluation n'est pas parvenue à identifier de stratégie claire de sortie du projet mais a été informée du développement en cours d'un plan de travail par le Secrétariat visant à assurer la durabilité des interventions. Les ressources mobilisées par le Secrétariat en provenance d'autres projets (e.g. MAP16) contribuent également à la durabilité des résultats malgré la clôture du projet. L'évaluation a noté l'opportunité d'opposer à une stratégie de sortie une stratégie de mobilisation de ressources.

115. Dans quelles conditions une continuation du projet pourrait-elle être plus efficace et efficiente ?

116. Certaines actions pourraient permettre à une continuation du projet d'être plus efficace et efficiente, notamment la mise en place d'une structure de gouvernance du projet, indiquant la composition de cette structure, spécifiant les rôles et responsabilités des membres du Secrétariat participant à la mise en œuvre, présentant un mécanisme de suivi périodique, et précisant la collaboration et le soutien technique à la partie régionale en cas de composantes globale et régionale.

117. Les informateurs ont rappelé les directions envisagées lors de l'atelier stratégique de décembre 2022 et indiqué qu'une continuation efficace et efficiente du projet pourrait en appuyer la mise en œuvre. Parmi les actions à caractère stratégique, les informateurs ont signalé l'opportunité de clarifier la vision et préciser les objectifs de l'Alliance, avec en ligne mire un soutien plus direct aux pays pionniers afin de répondre à leurs besoins. A ce titre, il a par exemple été proposé de réaliser une cartographie des initiatives et financements soutenant l'ODD 8.7 dans ces pays. D'autre part il a été proposé de clarifier les rôles et responsabilités au sein du Secrétariat ainsi que de présenter un plan de travail orienté résultats. Il a été également suggéré le développement d'une stratégie de partenariat qui présente notamment comment tirer au mieux partie des 500 partenaires de l'Alliance tout en approfondissant les mécanismes de diligence raisonnable (due diligence). La facilitation de mécanismes de soutien mutuel entre pays pionniers, comme des coopérations sud-sud ou des événements et échanges entre pays producteurs et consommateurs ont également été suggérés.

118. Différentes actions plus opérationnelles ont aussi été proposées, certaines ancrées dans les activités qui sont à l'agenda du projet depuis 2020. Il s'agit notamment d'une mise à jour régulière (hebdomadaire) du site web de l'Alliance, de présenter les événements à venir dans la newsletter, d'organiser un plus grand nombre de webinaires, de publier un rapport annuel de l'Alliance afin d'accroître sa visibilité, de renforcer la capitalisation des connaissances et les échanges de bonnes pratiques ou d'innovations entre pays pionniers, de tenir à jour un registre des points focaux dans les pays pionniers.

119. Enfin, parmi les conditions pouvant permettre une continuation plus efficace et efficiente du projet, il a été souligné l'opportunité d'envisager une mobilisation de ressources permettant d'équiper le Secrétariat du nombre de personnes et des moyens nécessaires à la mise en œuvre des activités requises par le GCM.

6. RESULTATS IDENTIFIES POUR LA COMPOSANTE REGIONALE DU PROJET

120. Cette section est articulée selon les critères et les questions de l'évaluation.

6.1. PERTINENCE STRATEGIQUE ET COHERENCE DU PROJET

121. Comment les composantes globales et régionales du projet s'alignent-elles aux objectifs et aux priorités stratégiques du BIT (P&B, CCPD), aux ODD et à d'autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ?

122. La composante régionale du projet s'inscrit dans les objectifs et priorités stratégiques du BIT ainsi que dans les cadres de développements internationaux et régionaux. Les réfugiés et les personnes déplacées qui travaillent en dehors de leur pays sont considérés comme des travailleurs migrants et sont protégés par les conventions de l'OIT sur les travailleurs migrants. En 2016, l'OIT a adopté un ensemble complet de Principes directeurs sur l'accès au marché du travail des réfugiés et des personnes déplacées de force. De plus, la Recommandation n ° 205 (2017) sur l'emploi et le travail décent pour la paix et la résilience a été adoptée pour fournir un cadre normatif axé sur les mesures prises dans le monde du travail afin de prévenir et faire face aux catastrophes et aux effets des conflits sur les économies et les sociétés, en accordant une attention particulière aux groupes vulnérables tels que les enfants, les jeunes, les femmes et les personnes déplacées.

123. L'OIT reconnaît que le travail décent est essentiel pour répondre de manière globale et durable aux situations de crise. Au Niger, l'OIT intervient par le biais du projet BRIDGE (*From Protocol to Practice: A Bridge to Global Action on Forced Labor*), qui vise à promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail (PDFT). Les activités du projet se concentrent sur la sensibilisation au Protocole sur le travail forcé, le renforcement des capacités gouvernementales pour lutter contre le travail forcé et les pratiques traditionnelles d'esclavage, et la création de meilleures opportunités de subsistance pour les anciens travailleurs forcés.

124. Le projet a visé à contribuer à différents résultats au niveau sous-régional et national. Au niveau sous-régional, il s'est inscrit dans le cadre du programme SDA106 du G5 Sahel, visant à intégrer le travail décent dans les programmes d'investissement prioritaires des membres de l'OIT. Au niveau national, le projet contribuait aux programmes-pays du Niger visant à promouvoir des sociétés pacifiques, stables et résilientes grâce au travail décent, ainsi qu'à la lutte contre le travail des enfants et le travail forcé.

125. Le projet soutenait également les objectifs de développement durable, notamment l'ODD 8 qui vise à promouvoir une croissance économique soutenue, le plein emploi productif et un travail décent pour tous, ainsi que l'ODD 13 qui appelle à des mesures urgentes pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.

126. L'évaluation a constaté que l'intervention du projet Alliance 8.7 au Niger a répondu aux besoins de différents groupes cibles, mandants du BIT, et partenaires, quant à l'objectif de contribuer à pallier à la faiblesse de leurs ressources, au manque d'activités génératrices de revenus, à la précarité et aux risques d'exode des populations hôtes, ainsi qu'aux tensions entre les populations hôtes et réfugiées. Les diverses représentations départementales de l'Etat ainsi que les autorités locales ont en outre mis en avant les problèmes d'érosion et de dégradation des terres, l'insuffisance de terres cultivées et de fourrages pour nourrir les animaux, les effets du changement climatique, la détérioration de l'environnement. Les représentants de l'Etat ont en outre rapporté

les risques pour les populations hôtes et réfugiées se trouvant au chômage de chercher à intégrer un groupe de banditisme, rappelant en outre que dans une zone d'insécurité et de déplacements massifs comme celle d'Ayorou les problèmes rencontrés concernent également les violences sexuelles, physiques, économiques, psychologiques, sociales.

127. L'évaluation a aussi recueilli divers besoins non couverts par le projet, s'écartant pour partie de son périmètre central d'intervention. Certains informateurs ont par exemple noté le manque d'appui institutionnel à la préfecture, la chefferie, ou à la mairie, au travers de formations à la gouvernance locale qui auraient contribué à la durabilité de l'intervention.

128. Dans quelle mesure les institutions nationales/régionales, les mandants et les groupes cibles ont-ils été associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?

129. Selon le document de projet (PRODOC), l'élaboration du projet a donné lieu à des consultations avec les parties prenantes, y compris le Réseau des Chambres d'Agriculture (RECA), le Programme Alimentaire Mondial (PAM), le Ministère de l'Élevage et l'Agriculture, l'Association pour la Redynamisation de l'Élevage au Niger (AREN) à Niamey, les autorités administratives (Gouvernorats, Préfectures, Mairies), les services techniques déconcentrés (Directions Régionales de l'Agriculture et élevage, Directions Départementales de l'Agriculture, de l'Élevage, et de l'Environnement, etc.), les institutions (ONG, Associations, Institutions Internationales, Institutions de microfinance, etc.) qui interviennent sur le terrain en faveur des réfugiés et/ou des populations hôtes à Ayorou, Mangaïzé, Abala et Intikane.

130. Le projet a en outre organisé le 19 mai 2021 à Tillabéry un atelier de présentation et de validation du cahier des charges afin de valider les activités proposées de gestion durable des terres. Cet atelier a permis d'engager un dialogue entre les mandants et le projet en vue de retenir les activités et le mode de leur implémentation. La plupart des services de l'Etat tels que les directions départementales et la préfecture ont rapporté avoir été associés à la conception, la mise en œuvre, et au suivi du projet, reconnaissant une participation active tout au long du cycle du projet.

131. L'évaluation a d'autre part observé la forte mobilisation des ONGs locales dans la mise en œuvre du projet. La contractualisation des partenaires locaux a été un facteur essentiel du projet. Pour l'OIT il est important de favoriser le travail local, pas uniquement dans une perspective de renforcement des capacités locales mais également parce que les acteurs locaux connaissent le terrain, les dangers, et ont parfois accès à des informations peu divulguées.

132. Certaines parties prenantes ont cependant aussi indiqué et déploré une implication toute relative dans le projet. La mairie d'Ayorou ainsi que les représentations nationales des employeurs (Confédération Générale du Patronat du Niger) et des travailleurs (Union Syndicale Progressiste des Travailleurs) ont remarqué que leur participation aux divers ateliers organisés par le projet ne pouvait être assimilée à une contribution à la conception et à la mise en œuvre des interventions, s'agissant plutôt d'actions de sensibilisation et de renforcement des capacités. Une participation plus collaborative au projet de la part de représentations locales d'associations d'employeurs et de travailleurs a été rapportée à l'évaluation, mais sans connexion avec des représentations nationales.

133. Dans quelle mesure le projet a-t-il collaboré avec d'autres programmes du BIT et avec d'autres parties prenantes de l'Alliance 8.7 au niveau global et dans les pays pour accroître son efficacité et son impact ?

134. Le projet au Niger s'est appuyé sur plusieurs autres programmes du BIT. L'intervention en gestion durable des écosystèmes a été faite sur le même site qui accueille les réfugiés et les populations hôtes bénéficiaires du projet « *Market-based livelihood intervention for refugees and host communities* » approuvé par le Bureau de la Population, des Réfugiés et des Migrations (BPRM) des Etats Unis. Le projet d'Appui à l'autonomisation Economique des Réfugiés et Communautés d'Accueil (PAERCA) financé par le BPRM (Bureau de la Population, des Réfugiés et des Migrations) a mis en place une coopérative des habitants du site et un accompagnement dans la mise en œuvre d'activités en gestion durable des déchets. Les activités en gestion durable des écosystèmes ont été mises en œuvre avec cette même coopérative offrant l'avantage d'être déjà opérationnelle sur le site et de disposer des capacités pour identifier et mobiliser les communautés. Le projet Alliance 8.7 s'est en outre basé sur la logistique BPRM et a partagé des ressources, e.g. les véhicules. Un comité de suivi commun a également été mis en place pour le PAERCA et le projet Alliance 8.7. Le projet Alliance 8.7 a d'autre part valorisé les produits du projet de BPRM, tel le compost à travers la valorisation des déchets (en pisciculture), le projet Alliance 8.7 achetant le compost produit par le PAERCA.

135. Dans le cadre de « One ILO », le projet a aussi profité de l'appui des projets BRIDGE (GLO/15/26/USA)³⁵ et MAP16 (GLO/18/29/USA)³⁶ du BIT dans le renforcement des capacités des mandants et partenaires et la mise en œuvre du projet selon les principes et droits fondamentaux au travail (PDFT). Des séances de formation et des ateliers communs ont concerné les acteurs de la région de Tillabéry et ceux de Maradi. Les informateurs de l'évaluation ont mis en avant plusieurs bénéfices ayant découlé de ces synergies, notamment une promotion importante des PDFT, une absence de recours au travail des enfants et au travail forcé, un renforcement de la cohésion sociale entre les réfugiés et les autochtones.

136. En revanche, l'évaluation n'a pas été en mesure de caractériser les collaborations du projet avec d'autres parties prenantes de l'Alliance 8.7. Le Niger n'est pas un pays pionnier de l'Alliance 8.7. Le cadre logique du projet n'envisageait pas d'activités spécifiques visant une collaboration avec d'autres parties prenantes de l'Alliance 8.7. La partie narrative du PRODOC envisageait l'établissement de liens visant à partager des informations et l'élaboration de politiques en étroite coordination avec le point focal national de l'Alliance 8.7 en Mauritanie mais l'évaluation n'a pu caractériser de rapprochement.

137. Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

138. Les informateurs de l'évaluation ont unanimement salué la collaboration du projet Alliance 8.7 avec l'UNHCR. L'agence a facilité l'introduction et l'appropriation du projet auprès des populations, donné accès aux réfugiés et facilité leur recrutement, soutenu leur mobilisation. Selon une ONG, la présence et l'implication de UNHCR a été constatée pendant chaque atelier. L'UNHCR a engagé des réunions de cadre de concertation et des réunions sectorielles avec le projet Alliance 8.7 et avec d'autres projets du BIT afin de favoriser un mouvement d'ensemble. Selon une ONG, la collaboration entre les deux agences a augmenté l'efficacité et l'impact de ce projet. Les

³⁵ Le projet Bridge du BIT « Du Protocole à la pratique: une passerelle pour une action mondiale sur le travail forcé » vise à soutenir les efforts globaux et nationaux pour lutter contre le travail forcé dans le cadre du Protocole de 2014 relatif à la convention sur le travail forcé (C29) de 1930.

³⁶ MAP16 : Ce projet vise à développer et à appliquer les connaissances essentielles nécessaires pour éclairer les choix politiques en matière de lutte contre le travail des enfants et le travail forcé et pour soutenir les mesures visant à relever ces défis dans des pays, des régions et des secteurs clés.

informateurs ont ainsi remarqué qu'il s'agissait là d'un modèle de partenariat méritant une mise à l'échelle, s'agissant d'une approche qui pourrait être promue auprès des bailleurs et répliquée dans d'autres localités.

139. Il a d'autre part été indiqué à l'évaluation qu'OCHA a aussi joué un rôle significatif dans la mise en œuvre du projet en contribuant à la mobilisation des acteurs humanitaires, les incitant à prendre part aux ateliers de formation sur les PDFT et leur vulgarisation. Ainsi, cette collaboration a permis au BIT de développer et de faire connaître ces outils, notamment les normes et principes internationaux du travail qui doivent être l'objet d'intégration et d'application dans les documents stratégiques de ces partenaires.

140. Bien que l'UNICEF s'occupe aussi des enfants dans la région de Tillabéry, les informateurs n'ont pas rapporté d'activités conjointes ou de collaboration avec le BIT dans le cadre du projet Alliance 8.7. Au demeurant, l'UNICEF n'était pas mentionné comme l'un des partenaires du projet dans le PRODOC, ce qui est apparu à l'évaluation comme une opportunité manquée. De même, le PRODOC n'a pas fait référence à la FAO malgré sa participation à l'Alliance 8.7 et les objectifs du projet. L'OIT étant une agence non-résidente au Niger, le Directeur du bureau d'Abidjan a rencontré le Coordinateur Résident des Nations Unies à chacune de ses missions au Niger afin de mettre en avant les activités du projet Alliance 8.7 mais également celles du BPRM américain sur la pisciculture. L'OIT n'est pas mentionné dans le rapport annuel 2023 du Système des Nations Unies au Niger³⁷ mais il est fait référence au partenariat de l'OIT ainsi qu'à l'indicateur 8.7, à la lutte contre le travail forcé, et à divers projets financés par le Département Américain du Travail dans le *Plan Cadre de Coopération des Nations Unies pour les Développement Durable du Niger 2023-2027*³⁸.

141. A l'avenir, quelles synergies supplémentaires pourraient être créées avec d'autres projets, organisations internationales, etc. ?

142. Différents partenariats supplémentaires pourraient être envisagés pour la composante régionale du projet, notamment au sein du Système des Nations Unies au travers de l'UNICEF et de la FAO. Des ONGs soutiennent également et travaillent sur l'ODD 8.7 dans le pays. L'Organisation pour le Développement Inclusif (ODI) au Niger est par exemple l'une des ONGs qui a soumis une promesse d'action à l'Alliance 8.7 durant l'année internationale de l'élimination du travail des enfants³⁹. Telles qu'envisagées dans le document de projet, des collaborations sud-sud telles qu'avec la Mauritanie (qui est un pays pionnier de l'Alliance 8.7 et, tout comme le Niger, un pays prioritaire du projet BRIDGE) pourraient également contribuer à sensibiliser les parties prenantes sur le statut des pays pionniers de l'Alliance 8.7. Le renforcement de la visibilité et des liens futurs de l'ODD 8.7 pourrait également considérer les partenariats au niveau institutionnel, dans les ministères et agences nationales impliquées.

6.2. VALIDITE DE LA CONCEPTION

143. La conception générale du projet, incluant les objectifs, répond-elle aux besoins réels des enfants, hommes et femmes vulnérables et visés par la Cible 8.7 ?

³⁷ United Nations Niger. 2023. *Rapport annuel des résultats de l'équipe pays des Nations Unies, Niger. Mars 2023.* Niamey.

³⁸ https://unsdg.un.org/sites/default/files/2022-06/Niger_Cooperation_Framework_Results_Framework_2023%20to%202027.pdf

³⁹ [Actions concrètes pour l'élimination du travail de l'enfant au Niger - International Year for the Elimination of Child Labour \(endchildlabour2021.org\).](https://www.endchildlabour2021.org/)

144. Le projet a été conçu comme une intervention visant tout d'abord à l'augmentation des revenus des populations hôtes et réfugiées de la région d'Ayorou au travers d'activités de récupération de terres sous forme de « cash for work ». Selon les informations recueillies par l'évaluation, la composante ODD 8.7 a été rajoutée au PRODOC à la suite d'une requête du siège et du bailleur, conduisant à une certaine révision du document de projet. Selon les informateurs, l'ajout principal au cadre logique du projet résultant de cette révision a été l'insertion du « Produit 1.4 : Un mécanisme d'information, de formation et de coordination sur les questions relatives au travail des enfants et au travail forcé est mis en place ».

145. Les différents informateurs consultés par l'évaluation ont corroboré le bien-fondé du projet comme répondant au besoin des populations hôtes et réfugiées de se procurer un revenu de subsistance. Le projet a d'autre part intégré une sensibilisation et un renforcement de capacité des différentes parties prenantes à la nécessité de supprimer le travail forcé, de mettre fin à l'esclavage moderne, et de combattre le travail des enfants. A ce titre, le projet a dispensé des formations sur les Principes Fondamentaux du Travail Décent, sur le travail des enfants, sur l'autonomisation des femmes, la prévention des conflits liés à la gestion, la prévention des conflits sur le foncier, la promotion du développement communautaire, sur l'environnement, le changement climatique et la création d'emplois verts. A travers ces séances de formation, les bénéficiaires ont été sensibilisés aux principes du BIT. Selon les informateurs, la conception générale du projet a permis avec succès d'inclure l'objectif de ne pas recourir au travail des enfants dans l'exécution des activités. Les sensibilisations ont également amené les ONGs partenaires à mettre en œuvre et respecter les Droits Fondamentaux des travailleurs par exemple en les dotant d'équipements de protection et de boîtes à pharmacie. Les travailleurs ont aussi été sensibilisés sur l'inclusion et l'implication de tout le monde dans les activités de récupération des terres, y compris des personnes handicapées.

146. L'évaluation a cependant aussi remarqué que la composante régionale du projet a été conçue sans décrire précisément les besoins réels des enfants, hommes et femmes vulnérables selon les termes de la Cible 8.7. Le PRODOC ne fournit pas de ligne de base ni d'indicateurs de résultat se référant plus spécifiquement aux différentes dimensions de l'ODD 8.7. L'évaluation n'a pu recueillir de données quantitatives indiquant par exemple que le projet a réduit le nombre d'enfants au travail dans la région d'Ayorou ou de personnes victimes de travail forcé.

147. Les objectifs et les résultats de la composante régionale du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain ?

148. Les objectifs et les résultats de la composante régionale du projet étaient pertinents et réalistes dans leur ambition de participer à la récupération de terre et à la re-végétalisation d'espaces dégradés, à la fixation de dune, et à la création d'un microclimat favorable au travers d'un massif forestier et récréatif. D'autre part les objectifs et résultats du projet se sont montrés pertinents et réalistes face à la situation de précarité des populations hôtes et réfugiées, permettant d'améliorer les conditions de vie des populations au travers de la création d'emplois. Plusieurs informateurs ont également fait part de leur conviction qu'en fournissant un travail à des jeunes adultes, le projet a aussi évité leur enrôlement « dans le banditisme et le kidnapping ».

149. En revanche il est apparu que la durée du projet, initialement planifié pour être mis en œuvre sur une période de 2 ans, avait été sous-estimée. Divers informateurs ont rapporté que le projet aurait dû être conçu sur une période de 3 à 5 ans, la planification des activités, l'ensemencement et la plantation, et le contrôle de la pérennité demandant du temps. Selon les ONGs et les populations,

une première année aurait été nécessaire pour procéder à la récupération des terres, une seconde année à l'ensemencement et la plantation, et une troisième année à l'examen de la viabilité et au redressement.

150. En outre le projet a été conçu avant que la situation sécuritaire ne se dégrade davantage dans la région. Ceci a causé des délais dans l'exécution qui se sont ajoutés à ceux causés par la crise du COVID-19. Enfin la capacité des ONGs à s'acquitter des règles et procédures du BIT visant au traitement administratif et financier du projet et aux décaissements a été surestimée.

151. Dans quelle mesure l'intervention était-elle basée sur un cadre logique et une théorie du changement pertinents ?

- **La conception du projet est-elle logique et cohérente ? Existe-t-il réellement une relation causale entre les produits (outputs) et activités avec les résultats (outcomes) escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement visés par le projet ?**
- **Quels étaient les liens entre les deux composantes du projet ?**
- **A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles, et sensible au genre ?**
- **La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ?**

152. Le document de projet formulait une théorie du changement présentant comme résultat une amélioration des moyens de subsistance, le respect des PDFT, et le recrutement équitable des populations hôtes et des réfugiés portés par une gestion durable des écosystèmes au Mali et au Niger et visant à des emplois pour la Paix et la résilience dans la région du G5 Sahel. Conceptuellement, les dimensions de travail des enfants, de travail forcé, ainsi que les autres éléments de l'indicateur 8.7 n'ont pas été mises en avant dans la théorie du changement du projet. L'approche proposée s'est concentrée sur la sensibilisation aux PDFT et leur application, notamment en interdisant le travail des enfants et le travail forcé dans l'exécution des activités du projet. L'évaluation a perçu ces conditions nécessaires mais non suffisantes pour permettre au projet de s'inscrire pleinement dans l'objectif de l'ODD 8.7. Les théories du changement d'interventions visant à l'élimination du travail des enfants par exemple ont la possibilité d'être ciblées, explicites, et cohérentes, comprenant par exemple des enquêtes sur la prévalence du travail des enfants dans la région d'intervention, la participation des enfants à la cocréation de solutions, le soutien à la qualité des écoles et à leur accessibilité, la mise en place de coopératives de producteurs, etc. En d'autres termes la conception du projet a répondu à une certaine logique et cohérence et a présenté une relation causale entre les produits (outputs) et activités avec les résultats (outcomes) escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement visés par le projet, mais avec un lien ténu avec l'ODD 8.7. Ainsi les liens étaient faibles voire inexistantes entre les composantes régionales et globales du projet. Sans sous-estimer la difficulté de leur élaboration et de leur suivi, le cadre logique du projet n'a pas formulé par exemple d'indicateur mesurant le nombre d'enfants soumis au travail ou scolarisés dans la région d'Ayorou avant, durant et après le projet. Toutefois le cadre logique a présenté des indicateurs qui visaient à suivre le nombre de bénéficiaires par sexe.

153. Comment les questions de genre, des normes internationales du travail, de dialogue social, d'inclusion des personnes handicapées, et de durabilité de l'environnement ont-elles été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre des deux composantes du projet ?

154. Les questions de genre, des normes internationales du travail, de dialogue social, d'inclusion des personnes handicapées, et de durabilité de l'environnement ont été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre de la du projet au travers du « Produit 1.4 : Un mécanisme d'information, de formation et de coordination sur les questions relatives au travail des enfants et au travail forcé est mis en place ». Le projet a été initié avec ce produit visant au renforcement des capacités dans le domaine des principes et droits fondamentaux au travail (PDFT). Dans les faits, tous les partenaires du projet ont été formés pour une prise en compte des PDFT, les ateliers regroupant tous les acteurs de mise en œuvre des projets à savoir les autorités administratives et coutumières, les services techniques, les organisations de la société civile. Selon les ONGs, les formations ont abordé les thématiques suivantes :

- Comprendre le travail des enfants et ses causes profondes : concepts de travail des enfants et notions connexes ;
- Principales normes de l'OIT relatives au travail des enfants ;
- Lutter contre le travail des enfants : quel enjeu pour les acteurs de l'emploi vert ;
- Lutter contre le travail des enfants : quel rôle pour acteurs de l'emploi vert ;
- Comprendre le travail forcé : concept de travail forcé et notions connexes ;
- Principales normes de l'OIT relatives au travail forcé ;
- Principales dispositions de la législation nationale relatives au travail forcé et travail des enfants.

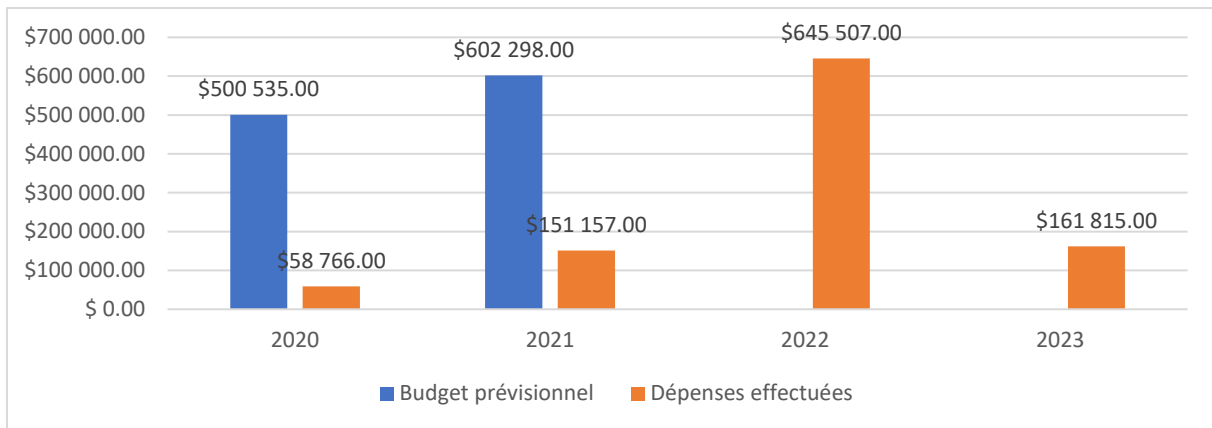
155. Lors du ciblage, le projet a indiqué aux ONGs qu'il était interdit d'enrôler des enfants et de forcer quiconque à travailler. Le projet a d'autre part veillé à instaurer une parité de 50 % de travailleurs réfugiés et de 50% de population hôte. Toutes les ONGs partenaires de la mise en œuvre ont aussi intégré dans leur agenda le respect du genre et l'inclusion des personnes handicapées dans leur travail. Différents informateurs ont rapporté avoir remarqué qu'il y avait des handicapés travaillant sur les activités de récupération des terres, notamment des personnes sourdes ou malentendantes. Le processus de recrutement a été trouvé inclusif et équitable. La durabilité de l'environnement a quant à elle été prise en compte au travers des activités de récupération des terres dégradées, de fixation de dune, et de création d'un massif forestier (s'entendant que cette durabilité est également assujettie aux mesures d'entretiens des arbres plantés, d'arrosage, et de gardiennage autour des sites récupérés (voir § 196)).

6.3. EFFICIENCE DES RESSOURCES UTILISEES

156. Les ressources (financières et humaines) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ?

157. Le budget alloué à la composante régionale du projet s'élevait à US\$ 1,102,832.67 (soit 1 million d'Euro). A la date de l'évaluation, US\$ 1,017,244.00 avaient été dépensés, soit 91% du budget. Le calendrier des dépenses montre un glissement avec une concentration des activités durant la troisième année du projet (Graphique 6).

Graphique 6 : Budget de la composante régionale du projet (US\$).



158. Afin de minimiser les coûts de mise en œuvre et de maximiser l’affectation des ressources aux bénéficiaires, le projet n’avait pas prévu de recruter un « Chief Technical Advisor ». Le projet a été coordonné par un officier national, soutenu par une assistante administrative et financière, et appuyé par le spécialiste Emplois verts du bureau-pays de l’OIT à Abidjan couvrant le Niger, du Chargé de programme du Bureau pays pour la Côte d’Ivoire du BIT, et de l’Expert HIMO basé à Dakar à partir de mai 2022.

159. Selon les informateurs de l’évaluation, les moyens du projet ont été utilisés comme prévu, avec toutefois les limitations d’un démarrage tardif des activités et d’une mise en œuvre affectée par la lenteur des décaissements qui a constitué un frein dans la poursuite normale des activités planifiées. Par conséquent, certaines activités ont été mises en œuvre en toute fin de projet (plantations d’arbres), sans savoir s’il y aurait des moyens pour s’assurer que le travail se poursuive et permette de pérenniser l’existant, posant le risque d’un gaspillage de ressources. A ce titre, il a été rapporté à l’évaluation que les actions de pérennisation au sens de l’entretien/protection des plantes n’étaient prévues dans la conception du projet alors que dans ce type d’intervention, l’une des bonnes pratiques est d’identifier clairement les actions d’entretien dans le cadre logique du projet afin qu’elles couvrent à minima 6 mois. D’autre part, malgré des sensibilisations régulières des ONGs et un appui de proximité sur le plan technique et gestion financière, le projet a probablement manqué d’activités de formation visant à renforcer davantage les capacités des ONGs sous-contractées à rendre compte des interventions selon les procédures et les justifications requises par l’OIT.

160. Les moyens mis à la disposition du projet ont-ils été utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

161. Les interventions du projet sont venues en complément d’autres initiatives de l’OIT, permettant synergies et réductions de coûts.

- L’intervention en gestion durable des écosystèmes proposée dans le projet a été réalisée sur le site qui accueille les réfugiés et les populations hôtes bénéficiaires du projet « *Market-based livelihood intervention for refugees and host communities* » (PAERCA). Une mutualisation des efforts a permis de créer des synergies tel que le suivi des deux projets par un même comité de pilotage. Ce comité de pilotage a également permis l’accélération du processus de mise à disposition des réserves foncières sur la base des expériences acquises avec le premier projet.
- Le projet « Intégration du travail décent dans le programme d’investissement prioritaire (PIP) du G5 Sahel avait quant à lui une composante « formation pratique et échanges dans

les domaines relatifs aux travaux verts » réalisée au profit des membres des associations professionnelles de la construction au Niger et au Mali à laquelle l'équipe conjointe de mise en œuvre du projet Alliance 8.7/Sahel a participé. Les leçons apprises dans le domaine des travaux verts et sur la thématique de l'Emploi pour la paix et la résilience ont été appliquées aux activités du projet relatives à la gestion durable des écosystèmes.

162. D'autre part le projet a mis en avant une exécution des activités par des ONGs nationales⁴⁰ et une main d'œuvre locale, ce qui a pu conduire à contenir les coûts de mise en œuvre. Quelques exemples d'affectation de salaires aux populations hôtes et réfugiés ont été présentés aux parties prenantes, notamment lors de l'atelier final de restitution. En termes d'emplois, l'une des ONG a communiqué l'illustration suivante indiquant des salaires de l'ordre US\$2 à US\$3 par jour versés aux travailleurs :

- Jardiniers (7 Réfugiés dont 1 femme, 8 membres de la population hôte dont 5 femmes) payés à 40,000 F/mois pendant 4 mois, i.e. ca. US\$65/mois pendant 4 mois.
- Gardiens (1 autochtone, 1 réfugié) payés à 65,000 F/mois, i.e. ca. US\$107/mois pendant 4 mois.
- Charretiers (5 réfugiés et 5 autochtones) payés à 40,000 F/mois pendant 4 mois, i.e. ca. US\$65/mois pendant 4 mois.
- Superviseur local payé 60000F/mois pendant 4 mois, i.e. ca. US\$97/mois pendant 4 mois.

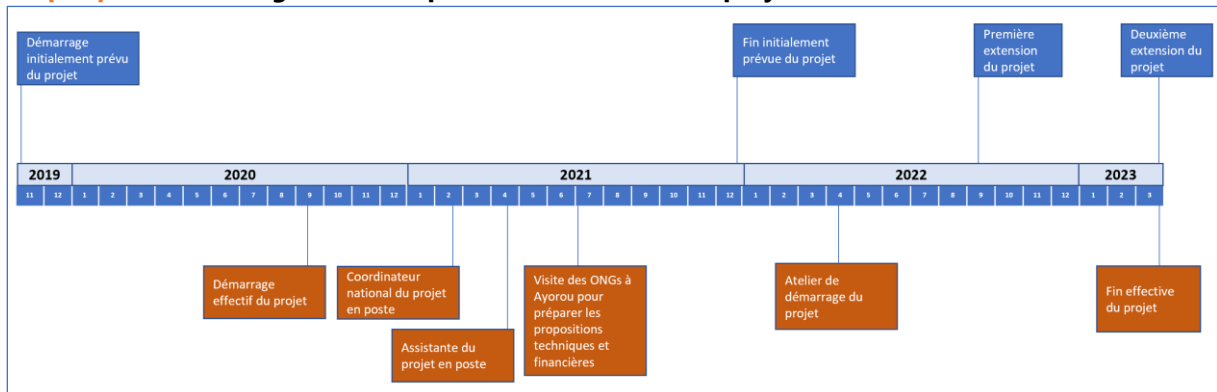
163. L'évaluation n'a pas eu les moyens de conduire une étude de marché au niveau local et national afin de déterminer si les mêmes résultats auraient pu être obtenus à un moindre coût.

6.4. EFFICACITE

164. Les résultats attendus ont-ils été livrés conformément au plan de travail ?

165. La composante régionale du projet prévoyait initialement un démarrage des activités en novembre 2019 et une fin de projet en décembre 2021 (Graphique 7). Dans les faits, le projet a débuté en septembre 2020 et bénéficié de 2 extensions sans coût portant sa clôture à mars 2023.

Graphique 7 : Chronogramme simplifié de l'exécution du projet.



⁴⁰ Quatre ONGs ont été impliquées dans la réalisation du projet :

- ONG RICO : Création d'un massif forestier récréatif et éducatif sur le site urbanisé des réfugiés à Ayorou.
- ONG AHILA : Récupération des terres pastorales dégradées à Weylabon.
- ONG ARIDEL : Récupération de terres agricoles dégradées à Garey 1 et 2.
- ONG GAJEL : Fixation de dunes.

166. Plusieurs facteurs ont été mis en avant pour expliquer le décalage et les délais supplémentaires nécessaires au projet, notamment :

- La réécriture du document du projet pour intégrer les composantes PDFT régionale (Sahel) et nationale (Niger) sur demande du donateur a participé à un premier glissement, estimé à six mois selon un informateur.
- Le retard au démarrage a également été dû à la mise en place des dispositions budgétaires et de gestion du projet dans le contexte de la pandémie du COVID-19 (voir également § 185).
- D'autre part le coordinateur national de projet n'a pris ses fonctions que début 2021. Le coordinateur national du projet était depuis 2019 responsable de la coordination du projet CSBO G5 Sahel. Au démarrage du projet Alliance 8.7, cet officier national a appuyé à temps partiel le nouveau projet (par exemple au travers de présentations aux parties prenantes) mais son affectation à temps plein n'a démarré qu'en février 2021. L'assistante administrative et financière de projet a quant à elle pris ses fonctions en avril 2021.
- La mobilisation de l'ensemble des parties prenantes a été longue. Afin d'informer la formulation de leurs offres techniques et financières, les ONGs potentiellement partenaires du projet ont visité les sites à Ayorou accompagnés des services techniques clés et des autorités préfectorales et municipales entre le 30 juin et le 3 juillet 2021. L'atelier de démarrage et la cérémonie officielle de lancement des sous projets par les ONGs partenaires du BIT a été organisé le 22 avril 2022 à Tillabéry.
- Les conditions sécuritaires dans la région d'Ayorou ont ralenti l'exécution du projet (voir § 176).

167. Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses objectifs et les résultats escomptés ?

- **La quantité et la qualité de ces résultats ont-elles été satisfaisantes ? Comment les parties prenantes les perçoivent-elles ?**
- **Comment les différents groupes cibles ont-ils bénéficié du projet ?**
- **Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? Ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, et leur ont-ils permis d'améliorer leur statut ? De quelle manière ?**

168. L'annexe 5 de ce rapport présente le cadre logique du projet et les résultats selon les indicateurs préalablement définis. Il est toutefois à noter que le cadre logique du PRODOC était dénué de cibles quantitatives, ce qui limite les possibilités d'estimer, par rapport à cette source, dans quelle mesure le projet a atteint ses objectifs et les résultats escomptés. L'évaluation a cependant été informée qu'en l'absence de valeurs quantitatives dans le cadre logique, les objectifs visés par le projet ont été consignés dans les contrats affectés aux ONGs, lesquels ont été mis en œuvre et réceptionnés comme indiqués dans les PV de réception des travaux.

169. En ce qui concerne la récupération des écosystèmes dégradés et la création d'emplois verts placés sous l'objectif 1 du projet⁴¹, les données clés présentées en table 7 ont été rapportées par les ONGs. Sous réserve de la complétude des données restituées, le projet a mobilisé plus de 2700 travailleurs au cours de sa mise en œuvre.

Table 7 : Activités exécutées par le projet et niveau de mobilisation en termes d'emploi local.

⁴¹ Objectif 1 : Les communautés affectées mettent en œuvre un modèle durable d'intervention en gestion participative, respectueux des droits et principes fondamentaux au travail et du recrutement équitable, et sensible au genre, des écosystèmes dans et autour des sites urbanisés d'accueil des réfugiés et des populations hôtes.

Source	Activités / Accomplissements	Nombre de travailleurs
ONG ARIDEL	Réalisation de 62474 demi-lunes agricoles (taux de réalisation de 99,8 %).	987
	Réalisation de 800000 Zai	762
	RNA sur 400ha	205
ONG AHILA	Réalisation de 55340 demi-lunes pastorales sur une étendue de 180 ha (taux de réalisation de 90%). Plantations et épandage.	465
ONG RICO	Réalisation de 1040 demi-lunes forestières et plantation de 1060 plants d'arbre	118
ONG GAJEL	Récupération de 25 ha de terres dégradées sablonneuses à travers la fixation de dunes	250
Total		2787

170. En ce qui concerne l'objectif 2 du projet⁴², une étude a été produite sur les chaînes de valeur et opportunités de marchés réalisée dans les villages de Garin Kaka, Dan Daji Makao et Chadakouari en région de Maradi (Niger). Cette étude a fait ressortir trois chaînes de valeur porteuses : chaîne de valeur Moringa, chaîne de valeur arachide, et chaîne de valeur petit ruminant.

171. Les parties prenantes consultées par l'évaluation ont unanimement salué la création des emplois verts soutenus par le projet. Les informateurs ont également souligné un processus de recrutement équitable et inclusif, les emplois étant confiés à parité aux populations hôtes et réfugiés, et ayant été attribués à des hommes, femmes, jeunes et personnes handicapées. Le renforcement des capacités des bénéficiaires, tant par l'entremise des formations (PDFT, technique et processus de sécurisation des espaces, gestion durable des terres) qu'au travers de l'exercice d'un travail (« learning by doing »), est l'un des autres accomplissements du projet cité par les informateurs. La contribution du projet à la re-végétalisation des espaces dégradés, la réinstallation de la couverture herbacée, la fixation des dunes, et la création du massif forestier récréatif est également l'un des effets immédiats du projet qui a été fréquemment mis en avant. Plusieurs informateurs ont également rappelé qu'aucun enfant n'a été enregistré par les sous-projets. Des effets socio-économiques et des résultats en termes de développement et d'impact ont aussi été rapportés (voir § 190).

172. Le cadre logique du projet ne mentionnait que quatre indicateurs désagrégés par sexe, faisant référence au nombre d'hommes et de femmes (au moins 30%) parmi les bénéficiaires du projet. Les données quantitatives de suivi du projet comme celles recueillies par l'évaluation ne sont pas assez complètes pour déterminer la proportion d'hommes et de femmes ayant respectivement bénéficié des interventions ni dans quelle mesure. Les données désagrégées disponibles sont présentées en table 8.

Table 8 : Données désagrégées par sexe restituées par le projet.

Source	Activité	Hommes	Femmes
ONG AHILA	Demi-lunes pastorales	194	171
ONG RICO	Demi-lunes forestières	75	15
ONG RICO	Jardins	9	6
ONG GAJEL	Fixation de dunes	125	22

⁴² Objectif 2 : Les autorités locales et les communautés ont accru leur capacité de réponse basées sur les évidences et désagrégées par sexe pour faire face à la situation des réfugiés et des personnes déplacées internes et des populations hôtes, hommes et femmes dans la région de Maradi au Niger, et sur les opportunités d'intervention pour l'amélioration de leurs moyens de subsistance.

NA	Formation Gestion Durable des Terres	30	20
----	--------------------------------------	----	----

173. Les informateurs ont consensuellement rapporté l'application des PDFT ainsi que le recours à des recrutements équitables et inclusifs. Les informateurs ainsi que les quelques données revues par l'évaluation indiquent que les salaires versés aux hommes et aux femmes pour des emplois semblables ont été identiques. Les représentants de l'Etat ont souligné que la question du genre avait été prise en compte dans la conception du projet pour permettre aux femmes chefs de ménages d'avoir des revenus supplémentaires pour subvenir aux besoins de leurs familles. Selon les représentants des réfugiés : « Au niveau du recrutement on prend moitié homme et moitié femme. Parfois même on prend plus les femmes que les hommes. Parce que les ONGs partenaires de la mise en œuvre de ces activités ont plus confiance aux femmes que les hommes. » et « La participation des femmes réfugiés aux activités de ce projet leur a permis d'améliorer leur condition notamment en faisant des AGR entre elles. Parmi elles il y a celles qui ont acheté des moutons et des chèvres... ». De manière semblable, les représentants de la population hôte ont indiqué que certaines femmes avaient utilisé le projet pour pratiquer la tontine et que « Chez nous les femmes sont plus nombreuses que les hommes dans les activités sur le site. Parce que c'est une activité qui leur donne de l'argent très facilement. Aujourd'hui grâce aux activités de ce projet il y a des femmes qui ont plus de deux têtes de mouton ou de vache. Elles font ce qu'on appelle les AGR entre elles, à la fin elles cotisent et donnent à une personne. C'est comme ça qu'elles vont jusqu'à faire l'économie de l'argent. ». Comme mentionné plus haut, le projet a organisé des formations sur les Principes Fondamentaux du Travail Décent, couvrant entre autres thèmes ceux de l'autonomisation de la femme et de la promotion de la femme et du développement communautaire.

174. Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ?

175. Les informateurs consultés par l'évaluation ont mis principalement en avant trois domaines dans lesquels les performances du projet sont les plus remarquables :

- **Récupération de terres dégradées, fixation de dunes, et plantation d'arbres** : Ces activités aux résultats observables et tangibles ont modifié l'écosystème d'Ayorou et entraîné l'augmentation de la production agricole et fourragère permettant notamment de générer des herbes pour les animaux. Intervenir dans une région comme Ayorou est apparu primordial pour lutter contre la dégradation des sols et soutenir les communautés avec les demi-lunes, des semences, la plantation des arbres et la promotion d'une durabilité.
- **Création d'emplois et génération de revenus** : Le projet a donné l'occasion aux populations hôtes et réfugiés de travailler et d'obtenir des revenus qui ont permis d'améliorer les conditions de vie des ménages, voire d'initier pour certains des AGR. En outre ces activités ont participé au renforcement des capacités et à l'établissement d'une main d'œuvre qualifiée dans la région d'Ayorou.
- **Renforcement de la cohésion sociale** : Le projet a consensuellement été reconnu comme ayant contribué à créer un lien social très fort entre les réfugiés et les populations autochtones. Le projet a travaillé avec les deux communautés. Il a promu une vision territoriale. Les deux communautés font face aux mêmes contraintes, comme le changement climatique, l'insécurité, la dégradation des sols. Les solutions doivent être pensées et mises en œuvre ensemble. Dans la mise en œuvre des activités de récupération, l'intervention a créé une nouvelle confiance entre les populations hôtes et les réfugiés travaillant tous ensemble sur un même site.

176. Au-delà de ces trois domaines, qui ont fait l'objet de perspectives largement partagées entre les différents groupes d'informateurs, plusieurs autres résultats ou effets indirects ont aussi été cités par les parties prenantes (vois §190).

177. Les parties prenantes ont d'autre part avancé plusieurs facteurs ayant soutenu ces accomplissements, en particulier la volonté politique de l'Etat, l'implication des autorités administratives et coutumières, le travail participatif au moment de l'élaboration et de la planification du projet, l'expérience des ONGs dans la mise en œuvre de ce genre d'activités, la volonté manifeste des populations vulnérables ciblées de s'engager dans une occupation qui les soutient dans un contexte particulier d'insécurité.

178. Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ?

- **Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?**
- **Quelles auraient été les adaptations nécessaires afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant ?**

179. Selon les différents informateurs, les interventions mises en œuvre dans la région d'Ayorou ont enregistré des résultats satisfaisants. Toutefois le projet a fait face à une série de contraintes, difficultés ou limitations. Les principaux défis ont été :

- **Situation sécuritaire dégradée:** La situation sécuritaire dans la région de Tillabéry n'était pas aussi dégradée lors de la conception du projet. La situation est cependant devenue extrêmement volatile durant la mise en œuvre du projet. La situation sécuritaire a créé des restrictions en termes d'exécution des travaux. La Préfecture n'a autorisé les travailleurs que de 7h à 11h. Personne ne devait être dans les champs après 11h au risque d'être considéré comme une menace. Les autorités ont aussi parfois indiqué avoir reçu des menaces, conduisant à faire cesser les activités. D'autre part, lorsque les ONG ont commencé la mise en œuvre, la Préfecture a demandé que la mairie prenne des mesures pour protéger les travailleurs. Toutefois par le passé, il y a eu des situations où des djihadistes se trouvaient parmi les travailleurs. Il a donc fallu 1 mois aux autorités compétentes pour déterminer si l'intervention était faisable, s'agissant de près de 3000 travailleurs répartis par 4 ONGs sur 4 sites. Les autorités ont ainsi dû assurer la présence de l'armée et de 2 véhicules par site. Malgré cela, le 19 août 2022, deux membres du personnel d'une ONG de ce projet ont été enlevés et leur véhicule pris. Le personnel a été libéré mais le véhicule a été gardé par le groupe armé ou de djihadistes.
- **Retard dans le démarrage et durée du projet :** Comme indiqué ailleurs (§162), le projet a été confronté à différents événements qui en ont retardé le démarrage. Le réalignment du PRODOC a décalé le projet de 6 mois. La crise du COVID-19 a également figé ou fortement ralenti le projet pendant 6 mois. Selon les informateurs, des successions et remplacements parmi les autorités et personnels officiels ont aussi participé à des ralentissements. Les conditions sécuritaires ont freiné les travaux. L'absence de décaissements a mis à plusieurs reprises les travailleurs en pause. Malgré les extensions de la durée du projet, il n'est pas resté beaucoup de temps pour réaliser les interventions. Plusieurs informateurs ont souligné que, toute chose étant égale de par ailleurs, les délais du projet ont été très courts, rendant plus compliqué l'objectif d'avoir de bons résultats.
- **Retards des décaissements :** Au titre du renforcement des capacités des partenaires d'exécution, l'équipe du projet a assuré des appuis directs aux ONGs (formation, revue des rapports financiers, ...), mais aussi un soutien direct de la chargée des opérations à Abidjan. Malgré cela, les ONGs n'ont pas toujours été à même de soumettre à l'OIT les documents requis à certaines étapes ou les justificatifs pour permettre les décaissements, ce qui a

bloqué les transferts de fonds. En matière de travaux « Cash for Work », les travailleurs sont payés par semaine ou éventuellement chaque deux semaines ou dix jours après une entente préalablement consentie entre les parties. Ceci a parfois conduit les ONGs et les travailleurs à suspendre les activités.

- **Tripartisme** : Au niveau national, les représentants des employeurs et des travailleurs ont signalé une implication toute relative à la conception, mise en œuvre, et suivi du projet, leur participation à des ateliers de validation, formation, et restitution paraissant insuffisante (voir aussi §130).

180. Outre ces contraintes d'exécution, l'évaluation a également noté que la contribution du projet à l'ODD 8.7 n'était pas étayée par une évidence très robuste, le suivi ne rapportant pas de données précises sur la réduction du travail des enfants ou du travail forcé dans la région. Le PRODOC et le cadre logique prévoient d'autre part la mise en place d'un « mécanisme d'information, de formation et de coordination sur les questions relatives au travail des enfants et au travail forcé » qui a été déferé au projet MAP16, et d'un « mécanisme d'information, de formation et de coordination sur les liens entre intermédiation en matière de recrutement formel et informel, risques de radicalisation et de recrutement des personnes à risques accrus par des groupes extrémistes est mis en place dans certains pays du G5 Sahel » qui a donné lieu à une participation à des réunions et à des formations, sans clarté sur le niveau d'institutionnalisation et de durabilité de ces activités. La narration du document de projet faisait d'autre part référence à des relations avec des pays de l'Alliance 8.7, comme la Mauritanie, et à une coordination étroite « avec le groupe d'action Alliance 8.7 sur les chaînes d'approvisionnement, le prochain groupe d'action sur les conflits et les crises humanitaires, et la stratégie des pays pionniers afin d'assurer la fertilisation croisée et l'apprentissage », sans que l'évaluation ne recueille d'évidence de mise en œuvre.

181. Dans quelle mesure le projet a pris en compte, au fur et à mesure de sa mise en œuvre, d'autres dimensions transversales du travail décent telles que le genre, le tripartisme, l'inclusion des personnes handicapées, la durabilité environnementale et les normes internationales spécifiques à la Cible 8.7 ?

- **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 ?**
- **Dans quelle mesure, et comment est-ce que les Principes et Droits Fondamentaux au Travail (PDFT) ont-ils été intégrés dans le projet et quels ont été les résultats principaux ?**
- **Comment est-ce que le dialogue social et le tripartisme ont été intégrés dans le projet et ont encouragé son efficacité ?**

182. Dans l'ensemble, le projet ALLIANCE 8.7 a démontré son engagement en faveur de l'inclusion de genre et de l'égalité en intégrant activement les femmes dans toutes les phases de mise en œuvre. L'approche inclusive a permis aux femmes de jouer un rôle important dans les activités du projet, de développer des initiatives économiques et d'améliorer leurs conditions de vie. Selon l'une des ONGs par exemple, une collaboration a été engagée avec les services techniques du développement communautaire et de la promotion de la femme dans un souci d'impliquer le genre dans l'exécution des activités. Un pourcentage avait été indiqué pour la cotation du genre (35%) mais lors de la mise en exécution cela a atteint plus de 45% et pour l'activité de plantation c'est près de 70% des travailleurs qui étaient des femmes. Les ONGs ont également indiqué que les femmes ont perçu les mêmes types de rémunération que les hommes pour les mêmes types de travail.

183. Le projet a accordé une attention particulière à l'inclusion des personnes handicapées, en les enrôlant au même titre que les personnes non handicapées. Ceux qui étaient capables de travailler ont été affectés sur le terrain, tandis que les autres ont été remplacés par un membre de leur ménage. Par exemple l'une des ONGs a indiqué qu'au total, 4 jeunes sur 90 personnes ayant participé à la confection de demi-lunes forestières étaient issus de ménages ayant des personnes vivant avec un handicap. Selon les informateurs, le recrutement s'est déroulé de manière équitable, sans discrimination, créant ainsi un changement de mentalité et favorisant une culture de vivre ensemble. Les personnes handicapées ont bénéficié de séances de sensibilisation, de formations et ont participé activement aux activités qui ne nuisaient pas à leur handicap. Les personnes handicapées ont été incluses dans les activités de manière à valoriser leur contribution, et des dispositions ont été prises pour faciliter leur accès aux activités, comme le partage du travail et des revenus avec un membre de leur famille. Le projet a adopté une approche inclusive et participative lors du recrutement de la main-d'œuvre, tant pour les personnes handicapées locales que pour les réfugiés. Des personnes handicapées, y compris des sourds, ont été sélectionnées pour participer aux activités, renforçant ainsi l'inclusion et l'équité. L'engagement envers l'inclusion des personnes handicapées a été réaffirmé tout au long des entretiens, soulignant la volonté du projet de ne laisser personne de côté et de garantir que tous les participants, y compris les personnes handicapées, puissent bénéficier des avantages du projet.

184. Les principes et droits fondamentaux au travail ont été respectés dans le cadre du projet. Les travailleurs sur le terrain étaient équipés de casques, de gants et de trousse de premiers soins pour assurer leur protection. Aucun enfant n'a été impliqué dans les activités, démontrant ainsi le respect absolu de l'interdiction du travail des enfants. Des formations sur les principes et droits fondamentaux ont été dispensées à tous les partenaires impliqués, y compris les ONG, afin de garantir leur intégration dans la mise en œuvre du projet. Le projet avait clairement indiqué qu'aucun enfant ne devait être enrôlé et que personne ne devait être contraint de travailler. Aucune discrimination n'a été tolérée, y compris envers les réfugiés, et une parité de 50 % entre réfugiés et résidents locaux a été respectée. Les principes et droits fondamentaux au travail étaient des questions transversales discutées lors des ateliers, et une feuille de route a été élaborée pour assurer leur intégration dans la planification, le suivi et le ciblage des activités. De plus, les partenaires de mise en œuvre ont bénéficié du soutien des autorités locales pour assurer la sécurité sur le site grâce à la présence des forces de défense et de sécurité.

185. Les communautés bénéficiaires ont reçu des renforcements de capacités sur les pratiques de gestion durable des terres. Des formations ont été organisées par le service technique de l'environnement pour sensibiliser les populations à l'importance de préserver l'environnement. Selon une ONG, les avantages de la conservation des terres, tels que la disponibilité de nourriture pour les animaux et la possibilité de pratiquer l'agriculture lorsque les terres sont restaurées, ont été compris par les bénéficiaires. Selon plusieurs informateurs, cela a entraîné un changement de mentalité en faveur de la sauvegarde de l'environnement. Des paysans volontaires ont offert leurs terres pour la mise en pratique de techniques de conservation des terres. D'autre part, la durabilité environnementale a été soutenue à travers la création d'un Comité Local de Suivi (CLS) qui a été créé avant la mise en œuvre des activités du projet. Ce comité a participé de la planification à l'évaluation en passant par la mise en œuvre. Il a même été responsabilisé dans la mise en œuvre de certaines activités du projet comme la fourniture des plants forestiers pour la plantation au niveau des sites de récupération des terres et du massif forestier. Une synergie d'actions a été également développée avec d'autres partenaires et services de l'État, en appliquant un plan de gestion du site et en responsabilisant les communautés bénéficiaires pour préserver les acquis. La création d'un massif forestier favorise la durabilité environnementale.

186. En ce qui concerne le tripartisme, les partenaires sociaux ont été invités à discuter et trouver un consensus sur chaque question engageant le projet, tel que la validation du cahier des charges. Pendant les ateliers de renforcement des capacités, tous les acteurs ont été invités et, selon les informateurs ont participé activement aux discussions, ce qui témoigne d'une concertation entre les représentants des travailleurs, des employeurs et du gouvernement. Les principes et droits fondamentaux au travail ont été intégrés dans le projet, comme en témoigne l'équité dans le recrutement de la main-d'œuvre locale (population hôte et réfugiés), la fourniture d'équipements de protection et de trousseaux de premiers secours aux travailleurs, ainsi que le respect des normes de paiement établies par le ministère de l'Environnement. Toutefois les entretiens ont aussi montré une intégration partielle du dialogue social et du tripartisme, avec une participation centrée sur des ateliers de validation. Il a été souligné que le rôle des mandants tripartites ne se limite pas à la participation aux ateliers, mais doit être étendu à toute la chaîne du projet. Une plus grande implication des mandants tripartites dans l'ensemble du projet aurait été nécessaire.

187. Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 et/ou les tensions socio-politico-économiques ont-elles influencé les résultats et l'efficacité du projet ? Quelles mesures ont été mises en place pour s'adapter à ces changements ?

188. Le document de projet (PRODOC) a été finalisé alors que la crise du COVID-19 avait déjà débuté. Le PRODOC envisageait que le projet s'ajusterait à la dynamique de la pandémie, à travers un plan de contingence, et s'alignerait sur les mesures gouvernementales de lutte contre la pandémie. Le PRODOC indiquait qu'une prolongation des mesures de confinement et/ ou de mise en quarantaine pouvait aboutir à des retards voire une impossibilité de mettre en œuvre certaines activités, la stratégie d'intervention du projet donnant, à son démarrage, la priorité aux activités nécessitant une présence physique sur le terrain.

189. Dans les faits, la prolongation de la pandémie a réduit les possibilités de mettre en œuvre le projet selon le calendrier initialement envisagé. Selon les informateurs, la mise en œuvre du projet a été fortement impactée par la pandémie de COVID-19, entraînant des retards significatifs par rapport au calendrier initial. Les restrictions de déplacement et les mesures de confinement ont empêché l'exécution des activités selon le plan prévu, obligeant le lancement du projet à se faire de manière virtuelle, notamment par des appels téléphoniques et des conférences en ligne. Le retard causé par la pandémie a été d'environ six mois, avec la mise en œuvre des interventions commençant après la levée des restrictions sanitaires. Pour pallier cette situation, des activités telles que les prises de contact, les consultations et les négociations ont été réalisées à distance en utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Des mesures de protection ont été mises en place, incluant des séances de sensibilisation à l'hygiène, des dispositifs de lavage des mains et des équipements de protection individuelle. Malgré ces ajustements, le contexte actuel de la pandémie continue d'avoir des conséquences sur la mise en œuvre du projet, et les activités sur le terrain sont soumises aux restrictions et aux mesures sanitaires imposées par les autorités nationales et le système des Nations Unies.

6.5. EFFICACITE DU DISPOSITIF DE GESTION

190. La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations ?

- **Dans quelle mesure les mécanismes de gestion et de coordination du projet étaient-ils adéquats pour répondre aux besoins et défis identifiés ?**

- **La structure de gestion et de gouvernance mise en place a-t-elle travaillé de manière stratégique avec toutes les parties prenantes et les partenaires clés du projet, pour atteindre les buts et objectifs du projet ?**
- **La collaboration entre les deux composantes du projet était-elle satisfaisante ? Dans quelle mesure cette collaboration a-t-elle apporté une valeur ajoutée ?**
- **Le projet a-t-il reçu le soutien administratif, technique, programmatique et politique requis de la part de l'OIT ?**
- **Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?**

191. Conformément au document de projet (PRODOC), le projet a été placé sous la responsabilité d'un coordonnateur national travaillant sous la supervision du Directeur du Bureau de Pays de l'OIT couvrant le Niger. Du fait de la complémentarité avec les autres projets, le coordonnateur a bénéficié de l'appui technique (e.g. en environnement, gestion durable des terres) de l'expert national du projet PAERCA. Le PRODOC indiquait également que le projet bénéficierait de l'accompagnement technique de trois spécialistes de l'OIT, 1. Le spécialiste en développement d'entreprises durables ; 2. Le spécialiste en emplois verts ; 3. Le spécialiste en Migration de la Main d'œuvre ; basés respectivement dans l'équipe d'appui technique au travail décent à Dakar et au bureau-pays de l'OIT à Abidjan couvrant le Niger. Dans les faits, le backstopping technique du projet assuré par le spécialiste Emplois verts du bureau-pays de l'OIT à Abidjan couvrant le Niger a manqué pendant une période suite à son affectation à un autre bureau pays. Selon les informateurs, cela a impacté le déroulement du projet car privant le coordinateur national d'un appui technique et de conseils à la maîtrise d'ouvrage : « Ceci a généré divers tâtonnements et erreurs jusqu'à l'arrivée d'un autre backstopper qui a toutefois pris beaucoup de temps à comprendre le projet ». D'autre part, l'évaluation n'est pas parvenue à caractériser l'ampleur du soutien reçu dans le domaine de la Migration de la Main d'œuvre. Le PRODOC mentionnait que «Le projet sollicitera l'appui du Groupe d'Action sur les chaînes d'approvisionnement de l'Alliance 8.7 pour la prise en compte des principes et droits fondamentaux au travail dans les analyses de chaîne valeur et la mise en place d'un mécanisme d'information, de sensibilisation et de coordination sur les questions liées au travail des enfants et au travail forcé au niveau local ». Toutefois, l'évaluation n'est pas parvenue à identifier d'appui technique apporté au projet sur l'ODD 8.7, aussi bien en provenance du bureau-pays de l'OIT à Abidjan couvrant le Niger que de l'équipe FUNDAMENTALS du siège, ni de collaboration ou de partage de connaissances avec le Secrétariat de l'Alliance 8.7 ou les groupes de travail de l'Alliance 8.7.

192. Conformément au PRODOC, le projet a mis en place un comité de suivi de projet à Tillabéry. Le Comité Local de Suivi (CLS) a travaillé avec toutes les parties prenantes et les partenaires. Ce CLS était composé de dix-sept (17) membres comprenant le préfet du département (également Président du CLS), le Maire d'Ayorou, les directions départementales, la chefferie, les représentants des réfugiés et ceux de la communauté d'accueil. Selon les informateurs, ce comité a répondu au mandat qui lui était initialement assigné, à savoir être un organe essentiellement consultatif et permettant de prendre en compte les priorités des autorités administratives et techniques des régions concernées ainsi que celles des partenaires sociaux de l'OIT. Le plan de mise en œuvre du projet, la coordination et les revues périodiques ont été réalisés en collaboration avec ce comité. La plupart des informateurs ont d'autre part indiqué avoir été associés au suivi du projet par l'entremise du CLS et par des visites terrains. Toutefois la Mairie d'Ayorou ainsi que les représentations nationales des organisations des employeurs et des travailleurs auraient souhaité être plus étroitement associées à ces dernières.

193. En termes d'opérations, le projet a recruté une assistante finance et administration et bénéficié de l'appui du bureau-pays de l'OIT à Abidjan couvrant le Niger, par exemple pour

l'enregistrement des contrats et l'élaboration des contrats. Le bureau-pays de l'OIT à Abidjan couvrant le Niger a également apporté des conseils sur le suivi du projet, son management, le planning, la consommation et les dépenses. Comme indiqué précédemment, les ONGs ont toutefois rencontré des difficultés à préparer et soumettre les documents demandés par l'OIT pour permettre les transferts de fonds⁴³, conduisant à des lenteurs dans les décaissements, aboutissant parfois à la mise en pause des travaux.

194. Le projet a-t-il prévu un mécanisme pour anticiper les obstacles et faire les corrections/ajustements nécessaires suivant ses priorités ?

195. Le projet a anticipé certains risques en créant le CLS, ce mécanisme permettant d'aider à la continuation des activités même au cas où l'insécurité empêchait les déplacements sur le terrain. Selon les informateurs, il s'agissait là d'une expérience acquise par le projet BPRM ayant permis à un comité similaire de poursuivre le travail pendant le confinement lié au COVID-19 sans se déplacer sur le terrain. Dans la stratégie de la mise en œuvre, le projet a pu conclure d'autre part un accord avec la Direction Départementale de l'Environnement qui a permis la continuité des actions quand le projet n'arrivait pas à faire de déplacement sur le terrain du fait du COVID-19 ou de la situation sécuritaire.

196. Dans quelle mesure le projet a assuré la visibilité de ses actions et réalisations auprès des mandants tripartites, de ses partenaires, des bénéficiaires, ainsi qu'en interne ?

197. Plusieurs actions destinées à assurer la visibilité du projet ont été rapportées, notamment des produits de communication comme des casquettes, calendriers, t-shirts, porte-clés, bloc-notes. Lors de chaque événement une banderole a d'autre été produite pour accroître la visibilité de l'action. Un film audiovisuel de 12 minutes a également été produit conjointement avec le projet BPRM PAERCA. Cependant, le projet n'a pas initié d'autres actions de visibilité notamment la création d'une page web ou l'activation des réseaux sociaux qui auraient pu avoir un impact fort à l'international.

6.6. IMPACT ET DURABILITE

198. Dans quelle mesure peut-on affirmer que le projet a contribué au renforcement de l'Alliance 8.7 et de ses réseaux d'entreprises ?

- Des changements peuvent-ils être observés (concernant les comportements, les capacités, la participation, les institutions, etc.) permettant d'établir un lien de plausibilité avec les interventions du projet et les objectifs finaux ?
- Quelles sont les preuves à l'appui que des résultats ont conduit à des changements substantiels et / ou à long terme pour un ou plusieurs des groupes cibles ?

199. Le projet a apporté une contribution directe à l'agenda de l'Alliance 8.7 en promouvant et en vulgarisant les PDFT. Les formations proposées ont contribué à sensibiliser la population sur des thématiques importantes telles que l'élimination du travail des enfants. Le projet a respecté les

⁴³ Ce malgré les activités de renforcement des capacités des partenaires d'exécution : l'équipe du projet a assuré des appuis directs aux ONGs (formation, revue des rapports financiers, ...), mais aussi un soutien direct de la chargée des opérations à Abidjan.

principes de l'OIT concernant le travail des enfants, en veillant à ce que les enfants ne soient pas impliqués dans les travaux de récupération de terres. Selon une ONG, l'appropriation par les groupes cibles des PDFT y compris le travail des enfants et le travail forcé est l'un des résultats du projet. Par ailleurs, le projet a participé à la construction de synergies entre les différents partenaires, notamment le UNCHR et d'autres projets du BIT, tels que le projet MAP16 et le projet PAERCA. La présence et l'engagement de ces partenaires lors des ateliers ont renforcé l'action commune soutenant l'ODD 8.7. D'autre part le projet a identifié et mis à contribution des ONGs susceptibles de répliquer ce savoir-faire dans d'autres régions, y compris dans le cadre d'une application des PDFT. Selon un informateur, des ONGs sont déjà en train d'utiliser cette approche pour des actions similaires dans le département.

200. Les résultats immédiats du projet contribuent également indirectement à l'ODD 8.7. En impliquant activement la main-d'œuvre locale parmi les populations hôtes comme réfugiés, le projet a contribué à réduire le chômage des jeunes et à améliorer la situation socio-économique des ménages, leur permettant de subvenir à leurs besoins essentiels. Selon plusieurs informateurs, les changements induits par le projet incluent :

- Une plus grande **cohésion sociale** entre les populations hôtes et réfugiés et une prise de conscience en ce qui concerne le savoir vivre ensemble.
- L'acquisition par les bénéficiaires du projet de **nouvelles compétences** et d'une expérience dans le domaine de la récupération de terres dégradées.
- Une **diminution de la motivation des jeunes d'aller en exode** ou de s'enrôler dans le banditisme ou le kidnapping.
- L'obtention de revenus permettant aux populations cibles de pourvoir aux besoins du ménage, amenant des enfants à **reprendre le chemin de l'école**.
- La **suppression des travaux d'enfants** et des travaux forcés parmi les groupes cibles.
- Pour certains bénéficiaires, une acquisition de moutons ou de vaches ou la création d'un fonds de roulement pour faire le petit commerce et des **AGR**.
- **L'amélioration du cadre de vie** (avec le massif forestier) des habitants d'Ayorou.

201. Comme indiqué précédemment, le projet n'a pas installé d'indicateurs ni de ligne de base permettant de suivre et de quantifier les effets cités par les informateurs. L'évaluation n'est pas parvenue à recueillir de preuves de changements au-delà de ces perspectives consensuellement rapportées par les différents informateurs. D'autre part l'évaluation n'a pas recueilli d'évidence d'impact des activités du projet exécutées au titre du produit 2 « Les autorités locales et les communautés ont accru leur capacité de réponse basées sur les évidences et désagrégées par sexe pour faire face à la situation des réfugiés et des personnes déplacées internes et des populations hôtes, hommes et femmes dans la région de Maradi au Niger, et sur les opportunités d'intervention pour l'amélioration de leurs moyens de subsistance ».

202. Quelle est la durabilité prévisible des résultats du projet ?

- Les résultats et réalisations du projet et son approche ont-ils des chances d'être durables et appliqués (ou répliqués) à large échelle, sont-ils intégrés ou susceptibles de l'être dans les institutions nationales et les partenaires pourront-ils les maintenir au-delà du projet ?
- Le projet dispose-t-il d'une stratégie de sortie pour la pérennisation des actions ? A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?

203. Selon l'une des ONGs, la dernière visite du site d'intervention à Ayorou en fin février 2023 a montré un taux de réussite de plus de 60% des ligneux et de plus de 90% pour les herbacées, sachant que des germinations supplémentaires sont attendues pour la prochaine saison des pluies

par les graines dispersées sur le site. Les différents informateurs ont d'autre part indiqué que les différentes réalisations à Ayorou ont des chances d'être durables au regard de l'intérêt que les bénéficiaires eux-mêmes ont montré par rapport à ce projet.

204. Institutionnellement, une volonté a été exprimée par des partenaires nationaux et locaux de maintenir l'investissement après le départ de projet. Cet engagement s'est concrétisé par la signature d'un protocole entre la Collectivité territoriale et la Direction départementale de l'environnement et de la lutte contre la Désertification permettant de continuer les travaux après le projet. D'autre part une ONG a indiqué avoir dégagé un fond pour prendre en charge le recrutement d'un gardien pendant six mois.

205. Toutefois différents facteurs ont également été mentionnés comme véhiculant le potentiel d'obérer la durabilité des interventions. Il s'agit notamment des conditions sécuritaires dans la région, de la non finalisation d'un Plan d'Aménagement et de Gestion de Site Restauré (PAGSR), de l'incertitude entourant le massif forestier dont la plantation n'a été réalisée que dans les derniers mois du projet, de l'absence d'une unité de gestion étatique (comprenant les autorités administratives, les services techniques et les autres acteurs du projet, y compris les réfugiés et la population hôte) pérenne disposant d'un fonds pour poursuivre les activités comme l'arrosage ou le gardiennage afin de sécuriser les sites au-delà d'une période de six mois.

206. Selon les informateurs, des mesures ont été discutées en amont afin d'assurer la pérennité du projet. Toutefois ces mesures ont été sous-estimées au moment de l'élaboration du projet et n'ont pas tenu compte de la durée et des décalages des interventions. En outre leur opérationnalisation reste incertaine notamment du fait de l'absence d'un comité de gestion et de fonds.

207. Dans quelles conditions une continuation du projet pourrait-elle être plus efficace et efficiente ?

208. Outre la question sécuritaire dans la Région de Tillabéry, une continuation du projet à Ayorou pourrait être rendue plus efficace et efficiente par l'élaboration d'un Plan d'Aménagement et de Gestion de Site Restauré (PAGSR) qui contiendrait un certain nombre d'activités à mettre en place, notamment la sensibilisation des acteurs (Comités de plainte et de gestion), et qui aurait pour mandat de faire la plantation de regarnis, le renforcement des ensemencements des herbacées, l'entretien des arbres, ainsi que d'assurer la surveillance des sites. Plusieurs informateurs ont indiqué qu'un projet de restauration de terres dégradées ne peut se réduire à une seule année. Il est paru souhaitable que le projet puisse durer au moins trois ans pour assurer les opérations de regarnis ainsi que la réparation des ouvrages cassés ou cédés. Les représentants des organisations nationales des employeurs et des travailleurs ont aussi mis en avant la nécessité d'un dialogue social et du tripartisme tout au long du cycle de vie d'un tel projet.

209. De façon plus générale, une continuation du projet pourrait formuler plus explicitement et clarifier les effets poursuivis sur les différentes dimensions de l'ODD 8.7, par exemple avec la définition d'indicateurs et d'une ligne de base adéquats, ainsi que le développement de collaborations et partenariats aidant à l'accomplissement de ces objectifs et au renforcement de l'Alliance 8.7.

7. CONCLUSIONS, LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

7.1 CONCLUSIONS

210. Les précédentes constatations ont amené l'évaluation à formuler les conclusions suivantes.

Pertinence stratégique et cohérence du projet

211. Le projet a apporté des ressources au Secrétariat de l'Alliance 8.7, lui permettant de répondre à sa mission. Les activités initialement envisagées par le projet répondaient à des besoins du GCM et de l'Alliance 8.7 et étaient conformes aux objectifs de structuration et de développement de cette initiative. Le projet a facilité au niveau global, via le Secrétariat et le GCM, la mise en œuvre de synergies entre les membres du GCM, notamment avec les gouvernements, les organisations de travailleurs et d'employeurs, la société civile et les agences des Nations Unies. Toutefois le projet n'a pas établi de fortes synergies entre les programmes et projets de l'OIT dans les pays pionniers. En outre les synergies avec la composante régionale du projet ont été inexistantes.

212. La composante régionale du projet répondait aux besoins des populations ciblées au travers de sa modalité d'intervention HIMO et « cash for work ». Le projet a également mis en œuvre des actions de Promotion du Travail Décent cohérentes avec l'ODD 8.7. Toutefois l'absence d'une théorie du changement centrée sur l'ODD 8.7 a atténué la pertinence stratégique du projet. L'absence d'activité au niveau national visant par exemple à soutenir le Niger à devenir un pays pionnier a limité la pertinence de l'intervention par rapport aux objectifs et à l'approche adoptée par l'Alliance 8.7. Des partenariats et synergies ont été établis avec d'autres projets de l'OIT, en particulier avec le projet MAP16 et PAERCA. Toutefois le projet n'a pas développé de collaboration avec certaines agences du Système des Nations Unies présentes au Niger et susceptibles de renforcer la pertinence des interventions, notamment l'UNICEF et la FAO.

Validité de la conception

213. La conception générale du projet s'inscrivait adéquatement dans la perspective de répondre aux besoins réels des enfants, hommes et femmes vulnérables visés par la Cible 8.7. Toutefois le projet n'a pas défini d'actions visant spécifiquement les femmes et les groupes vulnérables, comme les personnes avec un handicap. En outre le projet avait prévu un nombre d'activités trop ambitieux au regard du niveau d'effort requis et de la capacité d'absorption de l'OIT.

214. Au niveau régional, le projet a mis en œuvre une approche inclusive en soutien aux populations autochtones et réfugiés, rapportées paritairement bénéficiaires des interventions. Le projet a également ciblé les femmes et les travailleurs ayant un handicap. Cependant, le projet n'a pas établi de ligne de base sur la prévalence du travail des enfants et du travail forcé dans la région d'intervention. La théorie du changement centrée sur une intervention HIMO et « cash for work » a été revue pour que soit rajoutée l'ODD 8.7 à l'intervention. Toutefois cet ajustement rétrospectif n'a été que partiel. Le projet n'a pas déroulé d'action ciblant spécifiquement les enfants ou les écoles par exemple, ou les enseignants syndiqués. Les capacités d'anticipation du projet sont demeurées limitées, notamment au regard de la volatilité de la situation sécuritaire, omettant par exemple la formulation de scénarios visant à préparer et faciliter un management adaptatif.

Efficacité

215. Le projet a contribué à assurer un soutien efficace aux pays pionniers, au niveau global, notamment en permettant au Secrétariat de leur apporter un appui technique. Le projet a aussi renforcé la visibilité de l'Alliance 8.7, comme indiqué par le nombre croissant de partenaires. Toutefois, plusieurs livrables du projet n'ont pas été menés à bout et restent d'actualité. L'appui

technique direct apporté par le Secrétariat aux pays pionniers fait face au défi de l'accroissement de leur nombre. Le projet n'a que faiblement systématisé les leçons apprises, bonnes pratiques, et innovations provenant des pays pionniers, et plus généralement codifié les connaissances acquises autant par le Secrétariat que les pays pionniers depuis 2019. Le besoin demeure de renforcer également les mécanismes permettant aux pays pionniers de s'entraider directement entre eux.

216. Le projet a soutenu l'emploi temporaire de plus de 2500 bénéficiaires dans la région d'Ayorou et permis la récupération de terres dégradées, la fixation de dunes et la plantation d'arbres, et contribué au renforcement de la cohésion sociale. Le soutien du projet à la lutte contre le travail des enfants et le travail forcé a imprégné la théorie du changement en concevant d'une part implicitement qu'un emploi temporaire fourni aux jeunes et aux adultes génèrent des revenus venant réduire les risques de faire travailler les enfants, et d'autre part explicitement en sensibilisant les bénéficiaires aux PDFT et en excluant les enfants des travailleurs. Toutefois le projet n'a pas été en mesure de quantifier ou précisément cerner l'ampleur de cette contribution à l'ODD 8.7.

Efficience des ressources utilisées

217. Au niveau global, les ressources du projet n'ont pas systématiquement été utilisées de façon efficiente. Plusieurs activités du projet ont fait l'objet d'un soutien financier sans que cela ne débouche sur un résultat.

218. Au niveau régional, l'utilisation d'ONGs nationales pouvant intervenir dans la région d'Ayorou a contribué à l'efficience du projet. Toutefois le projet a fait face des retards et délais de mise en œuvre importants. Le recrutement du Coordonnateur National par exemple a été effectué en février 2021, tandis que les activités du projet sur le terrain n'ont démarré qu'en août 2022.

Efficacité du dispositif de gestion

219. Le projet a manqué d'une structure de gouvernance appropriée, tant pour la composante globale que pour faciliter la coordination et les collaborations entre les composantes globale et régionale. Le projet a été mis en œuvre selon une logique s'approchant d'une modalité de « pool funding » sans que l'ensemble des mécanismes issus de cette procédure ne s'appliquent. Pour le GCM et les pays pionniers, le projet n'a pas permis de clarifier « qui fait quoi » au Secrétariat ni le temps consacré par le personnel régulier du BIT ou les contractuels à la mise en œuvre du projet. Le suivi du projet a été partiel, l'évaluation à mi-parcours ne pouvant formellement compter comme telle et le rapportage annuel n'offrant pas de visibilité détaillée sur le cadre logique du projet obérant les possibilités et prise de décision et de management adaptatif. Le manque de structure et de suivi a aussi eu un impact sur le déroulement de l'évaluation avec une utilisation partielle des outils de collecte de données.

220. Au niveau régional, le projet a bénéficié de la présence de l'OIT au Niger, sans qu'il ne s'agisse toutefois d'un Bureau de Pays. Le projet a également bénéficié d'une collaboration étroite avec UNHCR. Cependant la structure de gouvernance du projet n'a pas envisagé la participation du Bureau Pays du Coordinateur Résident (UNRCO) ou d'agences résidentes comme l'UNICEF et la FAO.

Impact et Durabilité

221. Le projet a contribué au renforcement de l'Alliance 8.7, tant au travers de l'appui accordé via le Secrétariat au GCM, qu'au soutien apporté aux pays pionniers et au renforcement de la visibilité de l'Alliance. Le projet a également contribué à développer les partenariats de l'Alliance, mais leur exploitation reste partielle. La durabilité des résultats est conditionnée à la poursuite du travail du Secrétariat, et donc à la présence de ressources suffisantes.

222. Au niveau régional, le projet a contribué à améliorer les conditions de vie des bénéficiaires et à la transformation environnementale des zones d'intervention. Toutefois la durabilité des résultats se confronte à la temporalité de l'intervention face à des populations se renouvelant et ne bénéficiant pas de revenus pérennes. D'autre part la durabilité environnementale de l'intervention demande à être plus profondément institutionnalisée et maintenue.

7.2 LEÇONS APPRISSES

223. **Leçon 1** : La croissance du nombre de pays pionniers de l'Alliance 8.7 a ajouté à la charge de travail apportée par le projet et mis en tension la capacité d'absorption du Secrétariat. Le manque de structure de gouvernance formelle de projet ainsi que l'absence d'une position de chef de projet et de ressources dédiées à cette position ont freiné les possibilités du Secrétariat de s'adapter à l'augmentation de charge de travail liée à la croissance du nombre de pays pionniers. Renforcer la supervision et la gestion du projet par la mise en place d'une structure de gouvernance formelle et un suivi robuste des activités et des résultats peut faciliter les arbitrages et réorientations rapides.

224. **Leçon 2** : Un projet emploi vert/HIMO peut contribuer à la promotion des PDFT, à la cohésion sociale tout en limitant le recours au travail des enfants, dans un contexte d'insécurité/de volatilité en proposant des solutions concrètes de travail aux populations locales et aux réfugiés. Cependant la mise en œuvre d'un projet dans une région à la situation sécuritaire instable requiert de nombreuses adaptations. Le calendrier des activités doit notamment être ajusté en fonction de la disponibilité de la main-d'œuvre. Il est nécessaire d'envisager une stratégie de suivi qui intègre les aspects de sécurité pour l'équipe du projet, les bénéficiaires, et les prestataires de services, en particulier dans les zones volatiles. Pour une meilleure compréhension du périmètre et des moyens d'intervention, ainsi que des effets du projet sur la dynamique de groupe et la cohésion sociale, il est important de mesurer plusieurs indicateurs sociaux au début du projet qui répondent aux objectifs du projet. D'autre part une intervention visant à des emplois verts à Haute Intensité de Main-d'œuvre peut avoir intérêt à prévoir des activités connexes. Une phase préparatoire du projet qui intègre la production de compost à base de fumure organique est par exemple indispensable pour assurer sa disponibilité. D'autre part la disponibilité d'eau potable et d'une aire de repos améliore la productivité des travailleurs.

225. **Leçon 3** : La réorientation d'un projet initialement conçu comme une intervention visant à des emplois verts à Haute Intensité de Main-d'œuvre vers une intervention ciblant l'ODD 8.7 peut demander une refonte significative de la théorie du changement et du cadre logique, y compris indicateurs et lignes de base, conduisant à une révision ou à une extension des activités, groupes cibles, partenariats, et cibles de l'ODD 8.7 visés par le projet.

7.3 BONNES PRATIQUES

226. **Bonne pratique 1** : Une approche territoriale inclusive impliquant différentes communautés contribue à renforcer la cohésion sociale.

8. RECOMMANDATIONS

Recommandation 1

Le Secrétariat devrait poursuivre le renforcement institutionnel et programmatique de l'Alliance 8.7 au sein de l'OIT.

227. Le Secrétariat devrait envisager d'inciter à une plus grande coordination entre les programmes et projets de l'OIT appuyant les pays pionniers. Le Secrétariat pourrait également envisager d'aider à mieux intégrer l'Alliance 8.7 dans les documents de projet (PRODOC) ciblant l'ODD 8.7 dans les pays pionniers, avec des indicateurs de résultat spécifiant ce qui est attendu de l'Alliance globale en termes de soutien au projet et inversement. Le Secrétariat devrait également considérer promouvoir l'Alliance 8.7 auprès des Equipes du Travail Décent (DWT) dans les pays pionniers et les appuyer dans leur engagement avec les Bureaux Pays des Coordinateurs Résidents (UNRCO) et des Equipes Pays des Nations Unies (UNCT) ainsi que dans le développement de partenariats nationaux. Le Secrétariat pourrait à ce titre mobiliser le GCM pour inciter les organisations des Nations Unies et ONGs contribuant à cette initiative à promouvoir l'Alliance auprès de leurs bureaux de pays.

Unité(s) responsable(s)	Priorité	Implication en termes de calendrier	Implication en termes de ressources
FUNDAMENTALS	Moyenne	Ce biennium	Faible

Recommandation 2

Le Secrétariat de l'Alliance 8.7 devrait poursuivre son engagement en faveur des pays pionniers.

228. Le Secrétariat devrait faire davantage pour renforcer les capacités des points focaux, notamment par des webinaires et sessions de formation en ligne basées sur des enquêtes de besoins. Le Secrétariat devrait également envisager de renforcer la codification et le partage de connaissances entre points focaux, notamment en réponse à leur mobilité au sein des institutions nationales. Un recueil périodique des leçons apprises, bonnes pratiques et innovations au niveau national pourrait être considéré. Des mécanismes favorisant un soutien mutuel entre pays pionniers ou la coopération sud-sud ou sud-nord mériteraient d'être explorés. Le Secrétariat devrait estimer réalistement le niveau d'efforts requis par le développement et la maintenance de produits et services connexes visant au renforcement et au partage de connaissances, comme la mise à disposition d'une plateforme de données, statistiques et connaissances, ou la facilitation d'une communauté de pratique, avant de s'engager dans leur production.

Unité(s) responsable(s)	Priorité	Implication en termes de calendrier	Implication en termes de ressources
FUNDAMENTALS	Moyenne	Ce biennium	Moyenne

Recommandation 3

Le Secrétariat de l'Alliance 8.7 devrait renforcer la visibilité de l'Alliance 8.7.

229. Le Secrétariat de l'Alliance 8.7 devrait poursuivre ses efforts d'amélioration de la visibilité de l'Alliance en alignant ses objectifs à ses moyens. Le Secrétariat pourrait concentrer ses efforts sur le

site web et la lettre d'information, avec pour objectif leur disponibilité dans les trois langues de l'OIT (anglais, français, espagnol). Ressources aidant, le Secrétariat pourrait envisager le développement d'un plan de communication et un ciblage plus précis des communications, par exemple au travers de médias sociaux ou de participations à des événements globaux ou régionaux. Le Secrétariat pourrait aussi envisager de soutenir le développement d'un rapport annuel de l'Alliance.

230. Unité(s) responsable(s)	Priorité	Implication en termes de calendrier	Implication en termes de ressources
FUNDAMENTALS	Elevée	Ce biennium	Moyenne

Recommandation 4

Le Secrétariat de l'Alliance 8.7 devrait renforcer ses capacités de soutien au GCM et aux pays pionniers.

231. Le Secrétariat devrait envisager de développer une stratégie de mobilisation de ressources et de partenariat. La composition du Secrétariat ainsi que les rôles et responsabilités de son personnel devraient être clarifiés et portés à la connaissance du GCM et des pays pionniers. Le Secrétariat devrait considérer le développement d'un plan de travail annuel affichant des objectifs de résultat précis (indicateurs) et bénéficiant d'un rapportage au GCM comme outil appuyant la mobilisation de ressources. Le Secrétariat et les bailleurs soutenant l'Alliance devraient envisager de dédier des ressources suffisantes pour une position de Chef de Projet et la mise en place d'une structure de gouvernance de projet qui soit en adéquation avec les objectifs et le niveau d'effort requis par les projets venant soutenir l'Alliance 8.7.

232. Unité(s) responsable(s)	Priorité	Implication en termes de calendrier	Implication en termes de ressources
FUNDAMENTALS	Elevée	Ce biennium	Moyenne

Recommandation 5

Le bureau-pays de l'OIT à Abidjan couvrant le Niger de l'OIT à Abidjan devrait accompagner les partenaires nationaux dans la recherche d'un renforcement et d'une durabilité des effets du projet.

233. Le bureau-pays de l'OIT à Abidjan couvrant le Niger devrait envisager de poursuivre son appui aux institutions et parties prenantes du projet dans la région de Tillabéry afin d'accompagner la recherche de partenariats et de modalités institutionnelles permettant de garantir la durabilité des interventions. Le bureau-pays devrait d'autre part s'assurer que les projets visant l'ODD 8.7 font l'objet d'une théorie du changement complète et cohérente et d'actions spécifiques à destination des groupes de population ciblés par cet objectif, notamment dans la perspective d'une réplification de l'approche du projet dans d'autres régions. Le bureau-pays de l'OIT à Abidjan couvrant le Niger devrait envisager le renforcement des collaborations avec les agences du Système des Nations Unies dans le pays ainsi qu'avec les partenaires nationaux et locaux également impliqués dans la réalisation de l'ODD 8.7, et viser à participer conjointement à la promotion de l'Alliance 8.7.

234. Unité(s) responsable(s)	Priorité	Implication en terme de calendrier	Implication en terme de ressources

bureau-pays de l'OIT à Abidjan couvrant le Niger	Elevée	Ce biennium	Moyenne
--	--------	-------------	---------

ANNEXE 1: LISTE DES PERSONNES CONSULTEES

A. Composante globale

1. Anita Lewan, Director, Human Trafficking & Modern Slavery, People Smuggling & Modern Slavery Branch, International Security Division, Department of Foreign Affairs and Trade, Australia.
2. Anoushka Agob, Policy advisor International Affairs, Ministry of Social Affairs & Employment, Pays Bas.
3. Benjamin Smith, Senior Technical Specialist Child Labour, Advocacy and Partnership Unit, Fundamental Principles and Rights at Work Branch (FUNDAMENTALS), OIT.
4. Bukeni Waruzi, Executive Director, Free the Slaves.
5. Charlotte Bernhard, Senior Policy Advisor, Ministry of Foreign Affairs, Pays Bas.
6. Cristina Maldonado, Technical Officer, Fundamental Principles and Rights at Work Branch (FUNDAMENTALS), ILO.
7. Danduraj Ghimire, Joint Secretary, Ministry of Labour, Employment and Social Security, Nepal.
8. Deepika Mittal, Senior Programmes Manager, Global March Against Child Labour
9. Francesco d'Ovidio, Head of DPRU, PARDEV, OIT.
10. Henrik Moller, Advisor, ILO ACT/EMP.
11. Jane Colombini, Advocacy and Communication Officer, Advocacy and Partnerships Unit (FUNDAMENTALS), OIT.
12. Liliana Rossels Lovera, Technical Officer, Solutions and Innovations Unit (FUNDAMENTALS), OIT.
13. Marco Dubbelt, Senior Director, Global March Against Child Labour.
14. Maria Gabriella Breglia, Policy Research Officer, Research and Evaluation Unit, (FUNDAMENTALS), OIT.
15. Martin Georg Hahn, Head of Unit, Advocacy and Partnerships, Fundamental Principles and Rights at Work Branch (FUNDAMENTALS), OIT.
16. Nutan Sharma, Secretariat Facilitator, Ministry of Labour, Employment and Social Security, Nepal.
17. Rita Yip, Senior Legal and Policy Advisor, International Organisation of Employers (IOE).
18. Sara Gabriela Luna Camacho, Première secrétaire, Permanent Mission of Mexico to the United Nations Office and other international organizations.
19. Sophie Wolfer, Department of Foreign Affairs and Trade, Australia.
20. Suyay Cubelli, A/C Departamento de Cooperación Internacional y Gestión Técnica, Dirección de Asuntos Internacionales, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Argentine.
21. Thomas Wissing, Deputy Director, Regional Office for Latin America and the Caribbean, OIT.
22. Zineb Mekouar, Déléguée adjointe du Gouvernement auprès de l'OIT et des G7-G20 Travail-Emploi, France.

B. Composante régionale et pays

- BIT et organisations internationales
23. Awal Oumarou, Coordonnateur National du Projet, Niger, OIT.
 24. Bello Binguel, Expert National, OIT.
 25. Frédéric Lapeyre, Directeur Bureau Pays de l'OIT pour la Côte d'Ivoire, Bénin, Burkina Faso, Mali, Niger et Togo, OIT.

26. Kavunga Kambale, Chargé de Programmes, bureau-pays de l'OIT à Abidjan couvrant le Niger.

27. Mahamadou Hassane, Field/Protection Associate, UNHCR.

- Partenaires de mise en œuvre

28. Abdoul-Razak MAHAMANE SANOUSSI, Chef de Projet, ONG ARIDEL TCHIGABA.

29. Ali Abdoulaye, Coordonnateur, ONG AHILA.

30. Boubacar Alzouma, Secrétaire Général, ONG GAJEL Sudubaba.

31. Daouda Mounkaila, Chargé de Programmes, ONG RICO.

- Autorités administratives et coutumières

32. Abouba Adamou Warzagane, Préfet d'Ayorou

33. Moussa Douma, Maire d'Ayorou, Ministère de l'Intérieur.

34. Zeidoune Assaleh, Chef du village, Autorité coutumière.

- Bénéficiaires du Projet

35. Ismael Moussa, Bénéficiaire, Population autochtone.

36. Traoré Hacheim Khalidou, Bénéficiaire, Réfugiés.

- Services techniques

37. Ali Garba Kouna, Directeur Départemental de l'Agriculture, Ministère de l'Agriculture.

38. Djibrilla Soumeila, Directeur Départemental de l'Élevage, Ministère de l'Élevage.

39. Ismaila Issoufou Hamidou, Directeur, Ministère de l'Environnement.

40. Mme Ibrahim Hassanatou Abdoulaye, Directrice Départementale AT/DC (PLAN), Ministère du Plan.

- Représentant des travailleurs ou employeurs

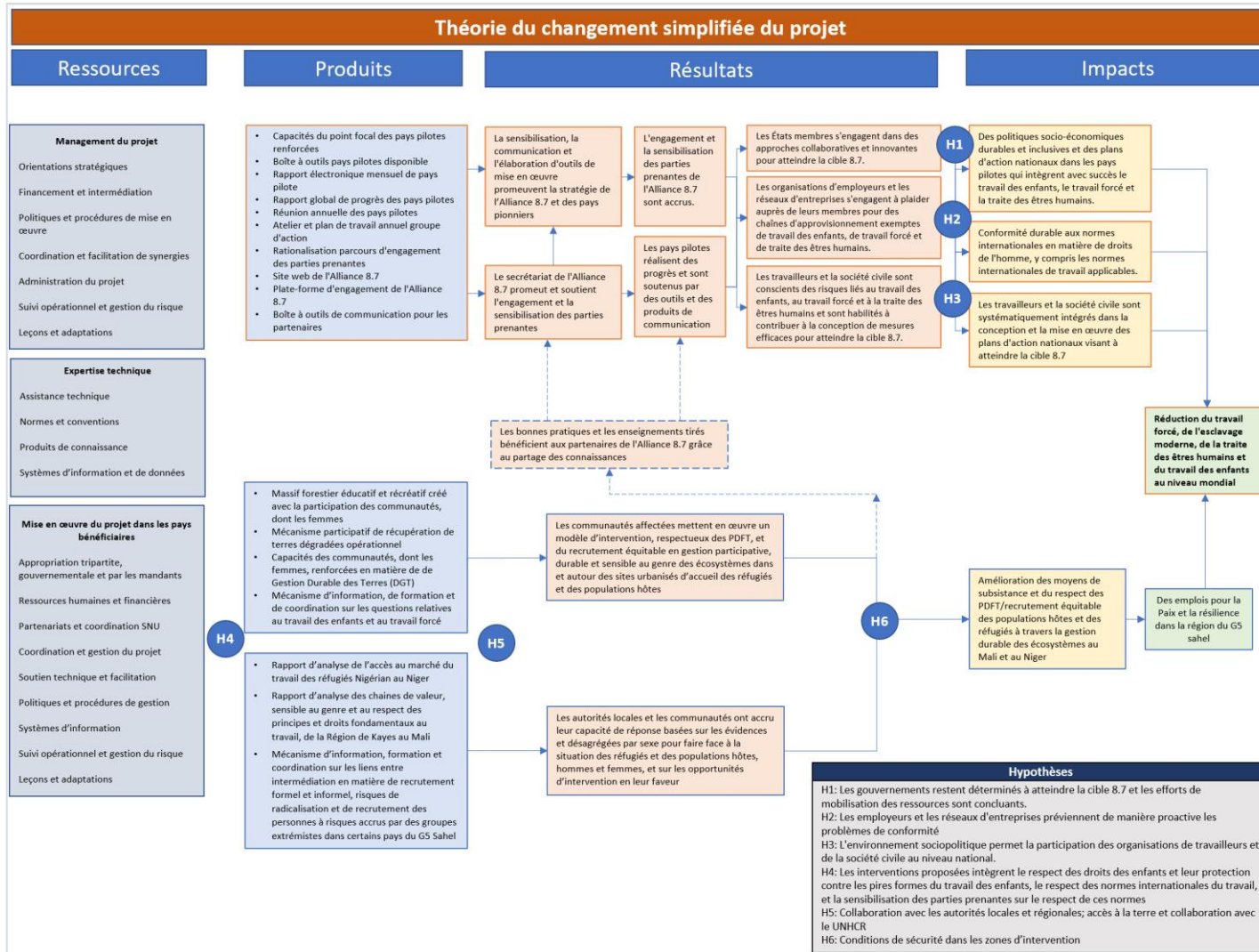
41. Mme Marie Michel, Responsable de la cellule de veille contre le travail des enfants, Confédération Générale du Patronat du Niger.

42. Moussa Sani Abdou, Secrétaire/ Membre du comité syndical national protocole 29, U.S.P.T : union syndicale progressiste des travailleurs.

ANNEXE 2: LISTE SELECTIVE DES DOCUMENTS CONSULTES

- A Call to Action to End Forced Labour, Modern Slavery and Human Trafficking. Lien: [A Call to Action to end forced labour, modern slavery and human trafficking - GOV.UK \(www.gov.uk\)](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/612222/a-call-to-action-to-end-forced-labour-modern-slavery-and-human-trafficking.pdf)
- Alliance 8.7 – Brochure. Lien : [ALLIANCE 8.7 \(alliance87.org\)](https://alliance87.org/)
- Alliance 8.7 - Pathfinder Country Guidance Note. Lien : [ALLIANCE 8.7 \(alliance87.org\)](https://alliance87.org/)
- Alliance 8.7 - Termes de référence. Lien: [Terms of Reference - final French.pdf \(msgfocus.com\)](https://msgfocus.com/)
- Alliance 8.7. 2022. Alliance 8.7 Strategic Workshop Summary Report 13-15 December 2022 International Training Centre of the ILO Turin, Italy. Genève.
- Alliance 8.7. Atelier sur les pays pionniers – 23-27 novembre 2020. Points clés à retenir. Genève.
- ILO. 2017. Buenos Aires Declaration on Child Labour, Forced Labour and Youth Employment. Genève. Lien: [IV Global Conference on the Sustained Eradication of Child Labour: Buenos Aires Declaration on Child Labour, Forced Labour and Youth Employment \(ilo.org\)](https://www.ilo.org/public/libdoc/iloorg/2017/05/170501fr.pdf)
- ILO. 2021. Measurement, Awareness Raising, and Policy Engagement project (MAP16) in Niger. Geneva.
- ILO & UNICEF. 2021. *Child Labour: Global estimates 2020, trends and the road forward*. New York.
- ILO. Walk Free. IOM. 2022. *Global Estimates of Modern Slavery: Forced Labour and Forced Marriage*. Geneva.
- OIT. 2019. DOCUMENT DE PROJET POUR LA COOPERATION ET LE DEVELOPPEMENT. Alliance 8.7. Genève.
- OIT. 2021. Des emplois décents pour la paix au Sahel : Une analyse et des recommandations appliquées au Cadre d'actions prioritaires intégré (CAPI) du G5 Sahel. Genève.
- OIT. 2021. Rapport d'avancement. 01/01/2020 – 28/02/2021. Appui de la France (MAE) à l'Alliance 8.7. Genève.
- OIT. 2022. Rapport d'avancement 01/03/2021 – 28/02/2022. Appui de la France (MAE) à l'Alliance 8.7. Genève.
- OIT. 2023. RAPPORT DE L'ATELIER DE PRESENTATION ET DE CAPITALISATION DES RESULTATS DU PROJET ALLIANCE 8.7. Niamey.
- REPUBLIQUE DU NIGER – Ministère du Plan. 2021. TROISIEME RAPPORT NATIONAL VOLONTAIRE SUR LES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE NIGER 2021. Niamey.
- Union Africaine. 2019. PROJET DE PLAN DÉCENNAL (2020-2030) SUR L'ÉRADICATION DU TRAVAIL DES ENFANTS, DU TRAVAIL FORCÉ, DE LA TRAITE DES ÊTRES HUMAINS ET DE L'ESCLAVAGE MODERNE EN AFRIQUE: AGENDA 2063 - CIBLE 8.7 DES ODD. Addis Abeba.
- United Nations. 2022. *Progress towards the Sustainable Development Goals. Report of the Secretary-General. E/2022/55*. Economic and Social Council. New York.
- United Nations. 2022. Sustainable Development Report 2022. New York.

ANNEXE 3: THEORIE SIMPLIFIEE DU CHANGEMENT



ANNEXE 4: MATRICE D'ÉVALUATION

Pertinence stratégique et cohérence du projet	Composante globale	Composante régionale	Commentaires
1. Comment les composantes globales et régionales du projet s'alignent-elles aux objectifs et aux priorités stratégiques du BIT (P&B, CCPD), aux ODD et à d'autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ?	Revue documentaire : PRODOC Entretiens : Secrétariat Alliance	Revue documentaire : PRODOC, plan BIT pays	
2. L'intervention répond-elle aux besoins des groupes cibles et des mandants du BIT ainsi que leurs partenaires ? <ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les institutions nationales/régionales, les mandants et les groupes cibles ont-ils été associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ? 	Revue documentaire : PRODOC, rapports de progrès, ateliers / compte rendus Entretiens : Secrétariat, ACT/EMP, ACTRAV, partenaires Enquête: Questionnaire	Revue documentaire : PRODOC, plan BIT pays Entretiens : Personnel BIT pays, ONGs, mandants	
3. Dans quelle mesure le projet a-t-il collaboré avec d'autres programmes du BIT et avec d'autres parties prenantes de l'Alliance 8.7 au niveau global et dans les pays pour accroître son efficacité et son impact ? <ul style="list-style-type: none"> • Les partenariats ont-ils été construits sur la valeur ajoutée stratégique et la complémentarité de différents partenaires et organisations ? • Le projet a-t-il pu créer des synergies et tirer parti des ressources d'autres départements / projets techniques / organisations internationales ? • Dans quelle mesure le projet a-t-il réussi à préserver le rôle et les valeurs stratégiques du BIT tout en travaillant avec d'autres organisations ? 4. A l'avenir, quelles synergies supplémentaires pourraient être créées avec d'autres projets, organisations internationales, etc. ?	Revue documentaire : Rapports de progrès, ateliers / compte rendus Entretiens : Secrétariat, ACT/EMP, ACTRAV, partenaires Enquête: Questionnaire	Revue documentaire : Rapports de progrès, ateliers / compte rendus Entretiens : Personnel BIT pays, UNHCR, UNDP, FAO, PAM	Question ciblant la cohérence.
Validité de la conception	Composante globale	Composante régionale	Commentaires
5. La conception générale du projet, incluant les objectifs, répond-elle aux besoins réels des enfants, hommes et femmes vulnérables et visés par la Cible 8.7 ?	Revue documentaire : PRODOC Entretiens : Secrétariat, ACT/EMP, ACTRAV, partenaires	Revue documentaire : PRODOC Entretiens : Personnel BIT pays, ONGs, mandants	Chevauche partiellement la question 2. Au niveau régional, les sources documentaires n'explicitent que

			faiblement le lien logique entre le projet et la cible ODD 8.7.	
6. Les objectifs et les résultats de la composante régionale du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain ?		Revue documentaire : PRODOC, rapports de progrès, ateliers / compte rendus Entretiens : Personnel BIT pays, ONGs, mandants		
7. Dans quelle mesure l'intervention était-elle basée sur un cadre logique et une théorie du changement pertinents ? <ul style="list-style-type: none"> • La conception du projet est-elle logique et cohérente ? Existe-t-il réellement une relation causale entre les produits (outputs) et activités avec les résultats (outcomes) escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement visés par le projet ? • Quels étaient les liens entre les deux composantes du projet ? • A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles, et sensible au genre ? • La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ? 	Revue documentaire : PRODOC Entretiens : Secrétariat	Revue documentaire : PRODOC, rapports de progrès, ateliers / compte rendus	Cette question sera principalement traitée à partir de l'analyse du PRODOC.	
8. Comment les questions de genre, des normes internationales du travail, de dialogue social, d'inclusion des personnes handicapées, et de durabilité de l'environnement ont-elles été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre des deux composantes du projet ?	Revue documentaire : PRODOC, rapports de progrès, ateliers / compte rendus Entretiens : Secrétariat			
	Efficacité	Composante globale	Composante régionale	Commentaires
9. Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses objectifs et les résultats escomptés ? <ul style="list-style-type: none"> • Les résultats attendus ont-ils été livrés conformément au plan de travail ? • La quantité et la qualité de ces résultats ont-elles été satisfaisantes ? Comment les parties prenantes les perçoivent-elles ? • Comment les différents groupes cibles ont-ils bénéficié du projet ? • Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? Ont-ils pu répondre aux besoins 	Revue documentaire : Rapports de progrès, ateliers / compte rendus Entretiens : Secrétariat, ACT/EMP, ACTRAV, partenaires Enquête: Questionnaire	Revue documentaire : Rapports de progrès, ateliers / compte rendus Entretiens : Personnel BIT pays, ONGs, mandants	Question à considérer relativement au cadre logique du projet.	

spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, et leur ont-ils permis d'améliorer leur statut ? De quelle manière ?			
10. Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ? 11. Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? <ul style="list-style-type: none"> Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ? Quelles auraient été les adaptations nécessaires afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant ? 	Revue documentaire : Rapports de progrès, ateliers / compte rendus Entretiens : Secrétariat, ACT/EMP, ACTRAV, partenaires Enquête: Questionnaire	Revue documentaire : Rapports de progrès, ateliers / compte rendus Entretiens : Personnel BIT pays, ONGs, mandants	La notion de « meilleure performance » manque peut-être de précision compte tenu de la diversité des activités mises en œuvre et de leurs unités de mesure.
12. Dans quelle mesure le projet a pris en compte, au fur et à mesure de sa mise en œuvre, d'autres dimensions transversales du travail décent telles que le genre, le tripartisme, l'inclusion des personnes handicapées, la durabilité environnementale et les normes internationales spécifiques à la Cible 8.7 ? <ul style="list-style-type: none"> 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 ? Dans quelle mesure, et comment est-ce que les Principes et Droits Fondamentaux au Travail (PDFT) ont-ils été intégrés dans le projet et quels ont été les résultats principaux ? Comment est-ce que le dialogue social et le tripartisme ont été intégrés dans le projet et ont encouragé son efficacité ? 	Revue documentaire : Rapports de progrès, ateliers / compte rendus Entretiens : Secrétariat, ACT/EMP, ACTRAV, partenaires Enquête: Questionnaire	Revue documentaire : Rapports de progrès, ateliers / compte rendus Entretiens : Personnel BIT pays, ONGs, mandants	
13. Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 et/ou les tensions socio-politico-économiques ont-elles influencé les résultats et l'efficacité du projet ? Quelles mesures ont été mises en place pour s'adapter à ces changements ?	Revue documentaire : Rapports de progrès, ateliers / compte rendus Entretiens : Secrétariat, partenaires Enquête: Questionnaire	Revue documentaire : Rapports de progrès, ateliers / compte rendus Entretiens : Personnel BIT pays, ONGs, mandants	
Efficiences	Composante globale	Composante régionale	Commentaires
14. Les ressources (financières et humaines) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ?	Revue documentaire : Rapports de progrès, ateliers / compte rendus Entretiens : Secrétariat, partenaires	Revue documentaire : Rapports de progrès, ateliers / compte rendus Entretiens : Personnel BIT pays, ONGs, mandants	

15. Les moyens mis à la disposition du projet ont-ils été utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?	Revue documentaire : Rapports de progrès, ateliers / compte rendus Entretiens : Secrétariat, partenaires	Revue documentaire : Rapports de progrès, ateliers / compte rendus Entretiens : Personnel BIT pays, ONGs, mandants	
Efficacité du dispositif de gestion	Composante globale	Composante régionale	Commentaires
16. La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations ? <ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les mécanismes de gestion et de coordination du projet étaient-ils adéquats pour répondre aux besoins et défis identifiés ? • La structure de gestion et de gouvernance mise en place a-t-elle travaillé de manière stratégique avec toutes les parties prenantes et les partenaires clés du projet, pour atteindre les buts et objectifs du projet ? • La collaboration entre les deux composantes du projet était-elle satisfaisante ? Dans quelle mesure cette collaboration a-t-elle apporté une valeur ajoutée ? • Le projet a-t-il reçu le soutien administratif, technique, programmatique et politique requis de la part de l'OIT ? • Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ? 	Revue documentaire : PRODOC, Rapports de progrès Entretiens : Secrétariat, ACT/EMP, ACTRAV, partenaires	Revue documentaire : PRODOC, Rapports de progrès Entretiens : Personnel BIT pays	
17. Le projet a-t-il prévu un mécanisme pour anticiper les obstacles et faire les corrections/ ajustements nécessaires suivant ses priorités ?	Revue documentaire : PRODOC, Rapports de progrès Entretiens : Secrétariat, ACT/EMP, ACTRAV, partenaires	Revue documentaire : PRODOC, Rapports de progrès Entretiens : Personnel BIT pays, ONGs, mandants	
18. Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?	Revue documentaire : PRODOC, Rapports de progrès Entretiens : Secrétariat, partenaires	Revue documentaire : PRODOC, Rapports de progrès Entretiens : Personnel BIT pays, UNHCR, UNDP, FAO, PAM	
19. Dans quelle mesure le projet a assuré la visibilité de ses actions et réalisations auprès des mandants tripartites, de ses partenaires, des bénéficiaires, ainsi qu'en interne ?	Revue documentaire : PRODOC, Rapports de progrès Entretiens : Secrétariat, ACT/EMP, ACTRAV, partenaires	Revue documentaire : PRODOC, Rapports de progrès Entretiens : Personnel BIT pays, ONGs, mandants	
Impact et durabilité	Composante globale	Composante régionale	Commentaires

<p>20. Dans quelle mesure peut-on affirmer que le projet a contribué au renforcement de l'Alliance 8.7 et de ses réseaux d'entreprises ?</p>	<p>Revue documentaire : Rapports de progrès Entretiens : Secrétariat, ACT/EMP, ACTRAV, partenaires Enquête: Questionnaire</p>		
<p>21. Des changements peuvent-ils être observés (concernant les comportements, les capacités, la participation, les institutions, etc.) permettant d'établir un lien de plausibilité avec les interventions du projet et les objectifs finaux ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la durabilité prévisible des résultats du projet ? • Quelles sont les preuves à l'appui que des résultats ont conduit à des changements substantiels et / ou à long terme pour un ou plusieurs des groupes cibles ? • Les résultats et réalisations du projet et son approche ont-ils des chances d'être durables et appliqués (ou répliqués) à large échelle, sont-ils intégrés ou susceptibles de l'être dans les institutions nationales et les partenaires pourront-ils les maintenir au-delà du projet ? 	<p>Revue documentaire : Rapports de progrès Entretiens : Secrétariat, ACT/EMP, ACTRAV, partenaires Enquête: Questionnaire</p>	<p>Revue documentaire : Rapports de progrès Entretiens : Personnel BIT pays, ONGs, mandants</p>	<p>Question à considérer relativement aux différents résultats et produits du projet, tant au niveau global que régional.</p>
<p>22. Le projet dispose-t-il d'une stratégie de sortie pour la pérennisation des actions ? A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?</p>	<p>Revue documentaire : Rapports de progrès Entretiens : Secrétariat, partenaires</p>	<p>Revue documentaire : Rapports de progrès Entretiens : Personnel BIT pays, ONGs, mandants</p>	
<p>23. Dans quelles conditions une continuation du projet pourrait-elle être plus efficace et efficiente ?</p>	<p>Revue documentaire : Rapports de progrès Entretiens : Secrétariat, partenaires Enquête: Questionnaire</p>	<p>Revue documentaire : Rapports de progrès Entretiens : Personnel BIT pays, ONGs, mandants</p>	

ANNEXE 5: CADRE DE RESULTATS

Composante globale Chaîne des résultats	Les indicateurs	Base de référence (avant le projet)	Cibles de fin de projet (comme indiquées en 2021 puis en 2022)	Accomplissements 2020⁴⁴	Accomplissements 2021⁴⁵
Impact (Objectif de développement) Réduction du travail forcé, de l'esclavage moderne, de la traite des êtres humains et du travail des enfants au niveau mondial.	La cible 8.7 est atteinte d'ici 2030.				
Résultat Les parties prenantes dans les pays pionniers et au niveau mondial s'engagent activement dans des approches collaboratives et innovantes promues par l'Alliance pour réduire et finalement supprimer le travail forcé, l'esclavage moderne, la traite des	Augmentation du niveau de sensibilisation de l'Alliance 8.7.	Nombre d'abonnés à la newsletter < 4000 en début de projet. ; nombre d'utilisateurs du site web par mois était en moyenne de 1500 au début du projet	2021 : 8000 abonnés à la newsletter ; 10 000 utilisateurs du site web par mois 2022 : 100 abonnés supplémentaires à la newsletter ; 2500 utilisateurs du site web par mois	7500 abonnés à la newsletter 9000 utilisateurs du site web par mois en fin de période ⁴⁶	10000 abonnés à la newsletter 2500 utilisateurs du site web par mois Données 2023 : nombre d'utilisateurs du site web de l'Alliance 8.7 (selon ITC/ILO) <ul style="list-style-type: none"> • Janvier 2023 : 8899 • Février 2023 : 7689 • Mars 2023 : 8211

⁴⁴ Période couverte : 01/01/2020 à 28/02/2021. Source : Rapport d'avancement publié en avril 2021.

⁴⁵ Période couverte : 01/03/2021 à 28/02/2022. Source : Rapport d'avancement publié en juin 2022.

⁴⁶ Correspondant au lancement de l'Année internationale de l'élimination du travail des enfants.

Composante globale Chaîne des résultats	Les indicateurs	Base de référence (avant le projet)	Cibles de fin de projet (comme indiquées en 2021 puis en 2022)	Accomplissements 2020⁴⁴	Accomplissements 2021⁴⁵
êtres humains et le travail des enfants	Augmentation annuelle du nombre de pays pionniers actifs.	19	2021 : 26 2022 : 29	24	28
	Progrès réalisés par les pays pionniers par rapport aux priorités et aux indicateurs convenus.	Aucun rapport	2021 : 14 pays signalent des progrès en 2021 2022 : 15 pays ont signalé des progrès en 2022	13 pays ont signalé des progrès en 2020	11 pays ont signalé des progrès en 2021
	Nombre de partenaires d'Alliance 8.7 travaillant en collaboration par le biais de groupes d'action et sur la plateforme d'engagement en ligne.	284 partenaires	2021 : 500 partenaires 2022 : 500 partenaires	412 partenaires	Plus de 500 partenaires rapportés par le Secrétariat
Produits 1.1 Promouvoir la stratégie des pays pionniers par la sensibilisation, la communication et l'élaboration d'outils de mise en œuvre.	Nombre de nouvelles manifestations d'intérêt pour devenir un pays pionnier reçues jusqu'à la fin du projet.				14 nouvelles manifestations d'intérêt reçues entre janvier 2020 et mars 2023
	Nombre de pays qui développent et	Aucun rapport	2021 : 14 pays signalent des progrès en 2021	13 pays ont signalé des progrès en 2020	11 pays ont signalé des progrès en 2021

Composante globale Chaîne des résultats	Les indicateurs	Base de référence (avant le projet)	Cibles de fin de projet (comme indiquées en 2021 puis en 2022)	Accomplissements 2020⁴⁴	Accomplissements 2021⁴⁵
	suivent les progrès de leur pays pionnier.		2022 : 15 pays ont signalé des progrès en 2022		
1.1.1. Renforcement des capacités des points focaux de l'Alliance 8.7 dans les pays pionniers afin de coordonner et de suivre l'action au niveau national conformément à leurs priorités établies.	Cadre de suivi et d'évaluation pour les pays pionniers élaboré et validé au cours du premier semestre 2020.			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mise en place du groupe de suivi de l'ODD 8.7.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Groupe de suivi des ODD (40 membres issus de diverses organisations, dont des organisations de travailleurs et d'employeurs, des ONG, des gouvernements et des organisations internationales et onusiennes, ont officiellement rejoint le groupe de travail).</i> • <i>Nouveau modèle de rapport, cadre d'indicateurs, travail sur le cadre de responsabilité.</i>
	Nombre de webinaires et d'ateliers organisés.			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Atelier technique en ligne de cinq jours, y compris webinaire sur les réponses nationales à l'impact de la COVID19 sur le travail des enfants.</i> • <i>Webinaire sur le travail forcé pour l'Amérique latine.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Deuxième atelier des points focaux des pays pionniers.</i>
	Pourcentage de pays pionniers (ou de pays				<ul style="list-style-type: none"> • <i>Non disponible.</i>

Composante globale Chaîne des résultats	Les indicateurs	Base de référence (avant le projet)	Cibles de fin de projet (comme indiquées en 2021 puis en 2022)	Accomplissements 2020⁴⁴	Accomplissements 2021⁴⁵
	candidats) participant aux webinaires/ateliers.				
	Pourcentage de pays pionniers mettant en œuvre le cadre de suivi et d'évaluation après avoir participé aux webinaires et à l'atelier prévus.				<i>Non disponible.</i>
1.1.2. Finalisation de la boîte à outils des pays pionniers adaptée (mise en page, conception et format, traduction) à l'utilisateur final conformément aux lignes directrices de la marque Alliance 8.7.	Boîte à outils des pays pionniers en anglais développée et disponible au cours du premier trimestre 2020.			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Finalisation de la boîte à outils du pays pilote, y compris les orientations générales sur le concept et le processus et les modèles de rapport.</i> 	
	Boîte à outils des pays pionniers disponible dans au moins une langue supplémentaire au cours du second semestre 2020 (français, espagnol).				
1.1.3. Mise à jour des rapports électroniques des pays pionniers sur le	Les rapports électroniques des pays pionniers sont			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mise à jour des rapports électroniques des pays pionniers.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mise à jour des rapports électroniques des pays pionniers.</i>

Composante globale Chaîne des résultats	Les indicateurs	Base de référence (avant le projet)	Cibles de fin de projet (comme indiquées en 2021 puis en 2022)	Accomplissements 2020⁴⁴	Accomplissements 2021⁴⁵
site web de l'Alliance 8.7 avec les principales activités et résultats.	mis à jour tous les mois.				
1.1.4 Développement des rapports d'avancement global des pays pionniers	Rapport mondial sur les pays pionniers élaboré et lancé en 2020.				<ul style="list-style-type: none"> • Cinq consultations régionales en préparation de la 5ème Conférence mondiale pour l'élimination du travail des enfants.
1.1.5. Réunion annuelle des pays pionniers dans le cadre du forum politique de haut niveau (ou similaire) pour mettre en évidence les progrès réalisés par les pays pionniers et promouvoir l'engagement de la communauté internationale dans le processus.	Événement parallèle sur les pays pionniers organisé en marge du Forum Politique de Haut Niveau (ou similaire) en 2020 et 2021.			<ul style="list-style-type: none"> • Trois réunions (virtuelles) du Groupe de Coordination Mondial (GCM) de l'Alliance 8.7. • Organisation d'un événement parallèle en marge du Forum politique de haut niveau pour présenter les progrès des pays pionniers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trois réunions (virtuelles) du Groupe de Coordination Mondial (GCM) de l'Alliance 8.7. • Organisation d'un événement parallèle en marge du Forum politique de haut niveau pour présenter les progrès des pays pionniers. • Conception et lancement du défi Innovation SDG 8.7 et développement d'une base de données des innovateurs et des réseaux d'innovation. • Élaboration d'une stratégie pour l'Accelerator Lab, mobilisation et

Composante globale Chaîne des résultats	Les indicateurs	Base de référence (avant le projet)	Cibles de fin de projet (comme indiquées en 2021 puis en 2022)	Accomplissements 2020 ⁴⁴	Accomplissements 2021 ⁴⁵
					<i>programmation des fonds.</i>
1.2 Le secrétariat de l'Alliance 8.7 promeut et soutient l'engagement et la sensibilisation des parties prenantes.	Les partenaires sont plus engagés et les possibilités de collaboration sont accrues et exploitées.			<ul style="list-style-type: none"> • Déclaration commune de l'Alliance 8.7 sur la COVID-19, et enquête sur l'impact de la COVID-19 sur la réalisation de la cible 8.7 des ODD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement de l'Alliance 8,7 sur l'Année internationale pour l'élimination du travail des enfants 2021. • 300 promesses d'action 2021 examinées, vérifiées, rédigées, téléchargées sur le site web et traduites. • 8 histoires publiées sur les parcours de mise en œuvre des promesses d'action 2021.
1.2.1. Soutenir le HCDH dans le lancement du groupe d'action sur l'État de droit et la gouvernance, en organisant son premier atelier et en élaborant un plan de travail.	<p>Nombre de partenaires d'Alliance 8.7 qui participent à l'atelier</p> <p>Tous les membres du groupe d'action sont sur la plateforme d'engagement en ligne et collaborent à l'élaboration d'un plan de travail.</p>				<ul style="list-style-type: none"> • Le group d'action n'a pas été pérennisé. • La plateforme d'engagement n'a pas été pérennisée.
1.2.2. Rationalisation du parcours d'engagement	Nombre de messages de contact envoyés				<i>Non disponible.</i>

Composante globale Chaîne des résultats	Les indicateurs	Base de référence (avant le projet)	Cibles de fin de projet (comme indiquées en 2021 puis en 2022)	Accomplissements 2020⁴⁴	Accomplissements 2021⁴⁵
des parties prenantes de l'Alliance 8.7, de l'enregistrement à la participation active.	aux nouveaux partenaires.				
	Nombre de partenaires recevant la lettre d'information mensuelle et les rapports de réunions				<i>Non disponible.</i>
1.2.3. Maintenir et mettre à jour le site web de l'Alliance 8.7, pour un meilleur engagement des partenaires et un meilleur partage des connaissances.	Contrat de service signé avec les développeurs web par mois/année.				<i>Site web développé par ICT/ILO.</i>
	Nombre de visiteurs sur le site web.				<i>Données 2023 : nombre d'utilisateurs du site web de l'Alliance 8.7 (selon ITC/ILO)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Janvier 2023 : 8899 • Février 2023 : 7689 • Mars 2023 : 8211
	Processus d'examen de la qualité effectué sur une base trimestrielle à partir du mois/année.				<i>Non disponible.</i>
	Résultats de l'enquête participative sur la				<i>Non disponible.</i>

Composante globale Chaîne des résultats	Les indicateurs	Base de référence (avant le projet)	Cibles de fin de projet (comme indiquées en 2021 puis en 2022)	Accomplissements 2020⁴⁴	Accomplissements 2021⁴⁵
	qualité des membres d'Alliance 8.7.				
1.2.4 Déployer la plateforme d'engagement en ligne Alliance 8.7 auprès de tous les partenaires.	Nombre de partenaires enregistrés dans la plate-forme.				<i>Plateforme non pérenne.</i>
	Nombre de messages échangés sur la plate-forme.				<i>Plateforme non pérenne.</i>
	Nombre d'utilisateurs actifs.				<i>Plateforme non pérenne.</i>
	Nombre d'utilisateurs jugeant positive l'utilisation de la plateforme d'engagement.				<i>Plateforme non pérenne.</i>
1.2.5 Finalisation de la boîte à outils de communication pour les partenaires	Validation de la boîte à outils développée par le groupe d'action sur la communication et l'engagement d'ici mars 2019.				<i>Boîte à outils mise en ligne sur Google Drive.</i>
	Boîte à outils téléchargée sur la				<i>Boîte à outils mise en ligne sur Google Drive.</i>

Composante globale Chaîne des résultats	Les indicateurs	Base de référence (avant le projet)	Cibles de fin de projet (comme indiquées en 2021 puis en 2022)	Accomplissements 2020 ⁴⁴	Accomplissements 2021 ⁴⁵
	page des ressources d'ici juin 2019.				
	# Nombre de téléchargements de la boîte à outils sur le site web.				<i>Non disponible.</i>

Composante régionale Objectifs/produits/activités	Indicateurs	Accomplissements 2020-2022
Objectif 1 Les communautés affectées mettent en œuvre un modèle durable d'intervention en gestion participative, respectueux des droits et principes fondamentaux au travail et du recrutement équitable, et sensible au genre, des écosystèmes dans et autour des sites urbanisés d'accueil des réfugiés et des populations hôtes.	<ul style="list-style-type: none"> • Effectivité du modèle de gestion durable et participatif des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de données.
	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'hommes et de femmes (au moins 30%) parmi les réfugiés et les populations hôtes bénéficiaires dudit modèle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de données.
Produits 1.1 Un massif forestier éducatif et récréatif sur le site urbanisé d'Ayorou est mis en place avec la participation des communautés, dont les femmes.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité d'un site identifié de manière participative 	<ul style="list-style-type: none"> • Site identifié.
	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'arbres plantés et parrainés 	<ul style="list-style-type: none"> • 1060.
	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de survie des arbres 	<ul style="list-style-type: none"> • Ces données doivent être disponibles un après la plantation d'arbres. A l'heure actuelle, elles ne sont pas disponibles car les arbres n'ont pas une année de plantation.
	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre jeunes filles (au moins 30%) et de jeunes garçons bénéficiaires de séances d'éducation environnementale organisés sur le site 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de données.
1.2 Un mécanisme participatif de récupération de terres dégradées affectées à la production de fourrage pour l'alimentation du bétail est en place et opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité d'un site identifié de manière participative 	<ul style="list-style-type: none"> • Site identifié.
	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'hectares de terres dégradées restaurées, ensemencées et mises en défens 	<ul style="list-style-type: none"> • ONG Ahila : 56 340 demi-lunes pastorales ont été réalisés et une plantation de 171 ha • ONG Gajel : 25 Ha des terres dégradées sablonneuses ont été récupérées • ONG Aridel : <ul style="list-style-type: none"> • 62 474 demi-lunes agricoles sur 200 ha

Composante régionale Objectifs/produits/activités	Indicateurs	Accomplissements 2020-2022
	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'hommes et de femmes participant aux activités de restauration des terres dégradées dans le cadre d'un recrutement équitable. 	<ul style="list-style-type: none"> • 80000 Zaï réalisés sur 80 ha • Régénération Naturelle Assistée (RNA) sur 400 ha • Epannage de 450 kg de semences herbacées • Plantation de 48 000 plans d'espèces fixatrices d'azote et de sol • ONG Gajel : 250 bénéficiaires ont réalisé ces travaux de la fixation des dunes parmi eux on compte cent vingt-cinq (125) réfugiés dont 22 femmes • ONG Aridel : <ul style="list-style-type: none"> • 987 travailleurs recrutés dans les deux communautés à savoir les populations autochtones et les réfugiés • Mobilisation de 762 travailleurs • Recrutement 205 travailleurs • ONG Ahila : 365 personnes mobilisées dont 185 homme, 180 femmes parmi lesquels 190 jeunes. • ONG RICO : <ul style="list-style-type: none"> • Emploi temporaire de 90 personnes dont 15 femmes pour la confection des ouvrages: 1040 demi-lunes forestières et trouaison, 8 hommes pour la plantation • 15 jardiniers dont 6 femmes (payés à 40000F/mois pendant 4 mois) <ul style="list-style-type: none"> • 7 Réfugiés dont 1 femme • 8 membres de la population hôte dont 5 femmes • Deux (2) gardiens : 1 autochtone et 1 réfugié (payés à 65000F/mois pendant 4 mois) • 10 charretiers dont 5 réfugiés et 5 autochtones (payés à 40000F/mois pendant 4 mois) • Un superviseur local, pris en charge par l'ONG RICO à 60000F pour 4 mois (février, mars, avril et mai 2023).
1.3 Capacités des communautés, dont les femmes, renforcées en matière de Gestion Durable des Terres (GDT) pour une productivité agricole accrue	<ul style="list-style-type: none"> • Liste des agriculteurs, hommes et femmes (au moins 30%), formation • Pourcentage des bénéficiaires, hommes et femmes (au moins 30%), 	<ul style="list-style-type: none"> • 50 paysans ont été formés parmi lesquels 30 hommes, 20 femmes et 25 jeunes âgés de 18 à 35 ans. • ONG Gajel :

Composante régionale Objectifs/produits/activités	Indicateurs	Accomplissements 2020-2022
	<ul style="list-style-type: none"> ayant suivi la formation et mis en place une activité de GDT sur site 	<ul style="list-style-type: none"> 100 acteurs ont été formés sur la sensibilité des conflits et le feedback des plaintes en lien avec la gestion des ressources naturelles partagées. 20 membres des 3 commissions foncières villageoises riveraines de site ont été formés sur la gouvernances et l'utilisation des outils de gestion des terres récupérées. 50 acteurs sont formés sur les méthodes de sécurisation des ressources naturelles.
	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage d'amélioration du rendement à l'hectare bénéficiaire des activités ayant suivi la formation 	<ul style="list-style-type: none"> 10 paysans pilotes encadrés dont le rendement agricole se multipliait par 5 grâce à la récupération de leur terre et apport de compost. Selon leur information tirée, ces paysans ont vu l'augmentation de leur rendement agricole en comparaison avec le rendement de leur champ avant le projet. 100% de ces paysans ont vu une nette augmentation de leur rendement agricole.
<p>1.4 Un mécanisme d'information, de formation et de coordination sur les questions relatives au travail des enfants et au travail forcé est mis en place.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité d'une plateforme locale de coordination sur le travail des enfants et les travaux forcés. 	<ul style="list-style-type: none"> La plateforme se réfère ici au groupe de travail cluster protection auquel le projet participe chaque mois à Tillabéry. Il y a également eu la formation des acteurs locaux notamment les ONG locales sur les PDFT avec l'élaboration de feuille de route où chaque ONG s'est engagée à vulgariser l'approche PDFT.
	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de réunions de coordination 	<ul style="list-style-type: none"> Participation à la réunion cluster protection à Tillabéry 17 février 2022 (activité conjointe avec le projet MAP16). Mission de présentation du projet y compris les PDFT aux organisations humanitaires à Maradi du 28 Mars au 03 Avril 2022.
	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de séances de formation 	<ul style="list-style-type: none"> Formation des partenaires de mise en œuvre du projet sur les Principes et Droits Fondamentaux au Travail (PDFT) tenue du 30 Novembre au 02 Décembre 2021 à Tillabéry (Activité conjointe avec le projet MAP16). Formation des OSC sur les PDFT du 28 Février au 02 Mars 2022 (Activité conjointe avec le projet MAP16).
<p>Objectif 2 Les autorités locales et les communautés ont accru leur capacité de réponse basées sur les évidences et désagrégées par sexe pour faire face à la situation des réfugiés et</p>	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilités d'informations qualitatives et semi-quantitatives sur les opportunités d'intervention en faveur des réfugiés, des personnes 	<ul style="list-style-type: none"> Il y a eu une étude sur les chaînes de valeur et opportunités de marchés réalisée dans les villages de Garin Kaka, Dan Daji Makao et Chadakouari en région de Maradi. Cette étude a fait ressortir trois chaînes de valeur porteuses notamment ;

Composante régionale Objectifs/produits/activités	Indicateurs	Accomplissements 2020-2022
des personnes déplacées internes et des populations hôtes, hommes et femmes dans la région de Maradi au Niger, et sur les opportunités d'intervention pour l'amélioration de leurs moyens de subsistance.	déplacées internes et des populations hôtes de Maradi (Niger).	chaîne de valeur Moringa, chaîne de valeur arachide et chaîne de valeur petit ruminant. <ul style="list-style-type: none"> • ..\Etudes\Chaine de valeur Maradi\Rapport Version révisée HCR OIT-10-12_2021.pdf
Produits 2.1 Un rapport d'analyse de l'accès au marché du travail et la situation environnementale de réfugiés, des personnes déplacées internes) et demandeurs d'asile Nigériens au Niger en utilisant l'Approche des systèmes de marché inclusifs (ASMI) est établi.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité d'informations sur la perspective de contribuer au développement durable et améliorer la résilience des réfugiés et leurs communautés d'accueil à travers l'identification des possibilités d'intervention ou perspectives économiques en faveur de leur autosuffisance et celle des communautés d'accueil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Etude sur le système de marché et les opportunités d'emploi au niveau des villages et pour les réfugiés dans la région de Maradi. La validation de cette étude par un atelier qui a regroupé les services techniques de l'Etat, les autorités de la chefferie traditionnelle, les représentants des réfugiés et ceux de la population hôtes. Au total, ce sont 30 participants qui ont pris part à cet atelier. • ..\Etudes\Chaine de valeur Maradi\Rapport Version révisée HCR OIT-10-12_2021.pdf
2.2 Un rapport d'analyse des chaînes de valeur, sensible au genre et au respect des principes et droits fondamentaux au travail, dans la perspective de l'appui au développement des moyens de subsistance des réfugiés, des personnes déplacées internes des populations hôtes, hommes et femmes, de la Région de Kayes au Mali est disponible.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité informations désagrégées par sexe sur les chaînes de valeur porteuses et les opportunités d'intervention en faveur des réfugiés et des populations hôtes 	<ul style="list-style-type: none"> • Cette étude n'a pas été réalisée car elle a été prise en charge dans le cadre du projet RBSA au Mali.
2.3 Un mécanisme d'information, de formation et de coordination sur les liens entre intermédiation en matière de recrutement formel et informel, risques de	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité d'un mécanisme de formation, d'information et de coordination sur le recrutement équitable 	<ul style="list-style-type: none"> • Cette activité n'a pas été réalisée. Les fonds ont servi à la réalisation d'un film audiovisuel sur le projet et à la réalisation de l'atelier de capitalisation compte de l'indisponibilité de temps nécessaire à sa réalisation. Une révision budgétaire a été faite dans ce sens.

Composante régionale Objectifs/produits/activités	Indicateurs	Accomplissements 2020-2022
radicalisation et de recrutement des personnes à risques accrus par des groupes extrémistes est mis en place dans certains pays du G5 Sahel	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de réunions de coordination 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à 6 réunions de coordination à Tillabéry et Maradi.
	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de séances de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Une séance de formation a été réalisée au profit de mandants du BIT et acteurs de la mise en œuvre du projet. Cette séance s'est déroulée à Tillabéry du 27 au 28 juillet à l'hôtel Gorou Ke. La formation a regroupé 6 membres du gouvernement, 15 membres des organisations des travailleurs, 2 membres des organisations des employeurs, 1 représentant de la CNDS.

ANNEXE 6: LEÇONS APPRISES

Project DC/SYMBOL: GLO/19/53/FRA

Name of Evaluator: Patrick Breard

Date: 26 juin 2023

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

LESSON LEARNED ELEMENT	Adéquation entre objectifs d'un projet, évolution du contexte de mise en œuvre, et capacités de gestion.
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	La croissance du nombre de pays pionniers de l'Alliance 8.7 a ajouté à la charge de travail apportée par le projet et mis en tension la capacité d'absorption du Secrétariat. Le manque de structure de gouvernance formelle de projet ainsi que l'absence d'une position de chef de projet et de ressources dédiées à cette position ont freiné les possibilités du Secrétariat de s'adapter à l'augmentation de charge de travail liée à la croissance du nombre de pays pionniers. Renforcer la supervision et la gestion du projet par la mise en place d'une structure de gouvernance formelle et un suivi robuste des activités et des résultats peut faciliter les arbitrages et réorientations rapides
Context and any related preconditions	Mise en œuvre d'un projet venant soutenir les activités du Secrétariat de l'Alliance 8.7.
Targeted users / Beneficiaries	FUNDAMENTALS, Groupe de Coordination Mondiale de l'Alliance 8.7.
Challenges /negative lessons - Causal factors	Le projet a été conçu sans que ne soit définie une structure de gouvernance et un rôle de chef de projet pour en assurer la gestion. D'autre part le Secrétariat de l'Alliance a simultanément été appelé à soutenir un nombre croissant de pays pionniers, ajoutant à la charge de travail du personnel régulier.
Success / Positive Issues - Causal factors	
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	

Project DC/SYMBOL: GLO/19/53/FRA
 Name of Evaluator: Patrick Breard
 Date: 26 juin 2023

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

LESSON LEARNED ELEMENT	Planification et mise en œuvre d'un projet HIMO dans un contexte d'insécurité.
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	Un projet emploi vert/HIMO peut contribuer à la promotion des PDFT, à la cohésion sociale tout en limitant le recours au travail des enfants, dans un contexte d'insécurité/de volatilité en proposant des solutions concrètes de travail aux populations locales et aux réfugiés. Cependant la mise en œuvre d'un projet dans une région à la situation sécuritaire instable requiert de nombreuses adaptations. Le calendrier des activités doit notamment être ajusté en fonction de la disponibilité de la main-d'œuvre. Il est nécessaire d'envisager une stratégie de suivi qui intègre les aspects de sécurité pour l'équipe du projet, les bénéficiaires, et les prestataires de services, en particulier dans les zones volatiles. Pour une meilleure compréhension du périmètre et des moyens d'intervention, ainsi que des effets du projet sur la dynamique de groupe et la cohésion sociale, il est important de mesurer plusieurs indicateurs sociaux au début du projet qui répondent aux objectifs du projet. D'autre part une intervention visant à des emplois verts à Haute Intensité de Main-d'œuvre peut avoir intérêt à prévoir des activités connexes. Une phase préparatoire du projet qui intègre la production de compost à base de fumure organique est par exemple indispensable pour assurer sa disponibilité. D'autre part la disponibilité d'eau potable et d'une aire de repos améliore la productivité des travailleurs
Context and any related preconditions	Exécution d'un projet agricole à haute intensité de main d'œuvre dans une région au contexte sécuritaire très volatile.
Targeted users / Beneficiaries	FUNDAMENTALS. Projets emplois verts/emplois HIMO.
Challenges /negative lessons - Causal factors	Insécurité.
Success / Positive Issues - Causal factors	Planification.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	

Project DC/SYMBOL: GLO/19/53/FRA

Name of Evaluator: Patrick Breard

Date: 26 juin 2023

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

LESSON LEARNED ELEMENT	Alignement entre les objectifs stratégiques et la conception d'un projet.
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	La réorientation d'un projet initialement conçu comme une intervention visant à des emplois verts à Haute Intensité de Main-d'œuvre vers une intervention ciblant l'ODD 8.7 peut demander une refonte significative de la théorie du changement et du cadre logique, y compris indicateurs et lignes de base, conduisant à une révision ou à une extension des activités, groupes cibles, et des partenariats., et des cibles de l'ODD 8.7 visés par le projet.
Context and any related preconditions	Exécution d'un projet agricole à haute intensité de main d'œuvre dans une région au contexte sécuritaire très volatile.
Targeted users / Beneficiaries	FUNDAMENTALS.
Challenges /negative lessons - Causal factors	Redirection d'un projet déjà formulé avec reprise partielle de sa théorie du changement.
Success / Positive Issues - Causal factors	Reprendre les consultations préalables au PRODOC, réviser la théorie du changement, reconsidérer les objectifs et partenariats.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	

ANNEXE 7: BONNES PRATIQUES

Project DC/SYMBOL: GLO/19/53/FRA

Name of Evaluator: Patrick Breard

Date: 26 juin 2023

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

GOOD PRACTICE ELEMENT	Approche territoriale inclusive.
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Une approche territoriale inclusive impliquant différentes communautés contribue à renforcer la cohésion sociale.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Intervention dans un environnement où des populations autochtones vulnérables accueillent des réfugiés.
Establish a clear cause-effect relationship	L'intervention a contribué à créer un lien social très fort entre les réfugiés et les populations hôtes. Le projet a travaillé avec les deux communautés. Il a promu une vision territoriale. Les deux communautés font face aux mêmes contraintes, comme le changement climatique, l'insécurité, la dégradation des sols. Les solutions doivent être pensées et mises en œuvre ensemble. Dans la mise en œuvre des activités de récupération, l'intervention a créé une nouvelle confiance entre les populations hôtes et les réfugiés travaillant tous ensemble sur un même site.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Perception des bénéficiaires. Qualitatif.
Potential for replication and by whom	Projets à destination de personnes déplacées, migrants, réfugiés.
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	R205.
Other documents or relevant comments	n.a.

ANNEXE 8: TERMES DE RÉFÉRENCE

Termes de Référence

Evaluation indépendante finale : “Contribution financière MAE pour la mise en œuvre de l'Alliance 8.7 ainsi que l'action du BIT dans la zone Sahel”

Titre du projet	Contribution financière MAE pour la mise en oeuvre de l'Alliance 8.7 ainsi que l'action du BIT dans la zone Sahel
Code de projet	GLO/19/01/FRA Composante Globale GLO/19/53/FRA Composante Régionale RAF/19/51/FRA
Type d'évaluation	Evaluation finale indépendante
Durée du projet	Novembre 2019 à Mars 2023.
Couverture géographique	Projet mondial et régional (Sahel)
Unité administrative	Composante Globale : FUNDAMENTALS Composante Régionale : CO-Abidjan
Unité technique	FUNDAMENTALS
Résultat du Programme et Budget	Outcome 7.1
ODDs évalués	ODD 8, Cible 8.7
Bailleur de fonds	Gouvernement français (Ministère des Affaires étrangères)
Budget du projet	USD 2,200,000

1. Introduction

Plus de 50 millions de personnes sont aujourd'hui en situation de travail forcé, victimes de traite, asservis pour dettes ou travaillant dans des conditions analogues à l'esclavage, ou dans un mariage forcé. 160 millions d'enfants dans le monde sont encore soumis à différentes formes de travail des enfants. Une proportion importante de ces victimes se trouve dans la zone du Sahel.

L'Alliance 8.7 est un partenariat mondial inclusif regroupant des organisations internationales, des états, partenaires sociaux et ONGs, dont la mission est d'aider tous les États membres des Nations Unies à respecter leur engagement à atteindre la cible 8.7 des objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies :

« Prendre des mesures immédiates et efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains (d'ici 2030) 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. »

2. Présentation du projet

Grâce à l'engagement en faveur du développement et à la contribution financière de la France, qui préside actuellement le Groupe de Coordination Mondiale, ce projet vise à soutenir les activités de l'Alliance 8.7 à travers deux sous-projets, comprenant une composante globale et une composante régionale.

En particulier, cette contribution vise à soutenir les fonctions du Secrétariat de l'Alliance 8.7, assuré par le BIT, qui a pour objectif de mobiliser la communauté internationale et de l'amener à travailler de façon conjointe, coordonnée et complémentaire pour la réussite de la Cible 8.7. Ceci comprend le soutien aux efforts de mobilisation des ressources pour différents objectifs de l'Alliance tels que la réalisation des priorités des pays pionniers, la mise en œuvre des plans de travail du Groupe d'Action et l'engagement, la sensibilisation et les relations et services avec les partenaires. En outre, ce projet vise à soutenir directement certaines initiatives régionales et les pays pionniers de l'Alliance 8.7.

2.1. Composante globale

Le projet associé à la composante globale s'articule autour de deux volets principaux : renforcer la visibilité et l'engagement au niveau mondial de l'Alliance 8.7 par la consolidation et l'expansion de la stratégie des pays pionniers ; renforcer l'engagement durable des parties prenantes grâce à une stratégie de communication et de sensibilisation efficace.

Cet objectif global doit être atteint par le biais de deux principaux résultats intermédiaires (IO) avec les produits associés :

1. La stratégie des pays pionniers est renforcée par la sensibilisation, la communication et l'élaboration d'outils de mise en œuvre.
2. L'engagement des parties prenantes et la communication sont renforcés.

Stratégie des pays pionniers:

Le projet soutient la stratégie des pays pionniers de l'Alliance 8.7, et s'est concentré sur le développement d'outils pour guider la mise en œuvre du processus des pays pionniers. Il donne une visibilité à l'engagement, aux progrès, aux actions et aux leçons apprises des pays qui

prennent des mesures stratégiques pour atteindre la cible 8.7 dans le cadre du statut de pays pionnier.

Le déploiement de la stratégie du pays pionnier en 2018 a représenté une étape importante pour fixer les priorités en vue d'atteindre la cible 8.7 entre toutes les parties prenantes au niveau national et pour garantir l'engagement au niveau supérieur afin d'atteindre ces objectifs convenus. Un partenariat solide au niveau mondial nécessite une action tout aussi puissante au niveau national et le statut de pays pionniers est un moyen de reconnaître et de consolider l'engagement des pays qui sont prêts à faire plus et à agir plus rapidement pour atteindre la cible 8.7. Cependant, les pays pionniers ont maintenant un défi à relever pour mettre en œuvre les actions en faveur des priorités identifiées lors des ateliers de planification stratégique nationale.

Le projet avait pour but de soutenir les pays pionniers à se préparer pour 2021, l'Année Internationale pour l'Élimination du travail des enfants, la Ve conférence mondiale en Afrique du Sud (en 2022) et les échéances de la cible 8.7. Ceci à travers le développement d'outils pour guider le processus et mettre en œuvre les priorités convenues lors des ateliers nationaux de planification stratégique et les engagements pris lors de la IVe Conférence mondiale. Le projet visait à donner une visibilité aux progrès et à l'engagement pris par ces pays et d'accélérer les progrès en mobilisant un soutien supplémentaire sous forme de connaissances, d'expertise et de ressources. Le projet a également soutenu l'organisation d'un atelier stratégique de l'Alliance 8.7 en décembre 2022, qui a constitué une étape importante, dans la mesure où des aspects importants de l'avenir de l'Alliance ont été discutés, notamment des changements dans la structure de la gouvernance de l'Alliance, ainsi que le modèle de partenariat.

Sensibilisation et engagement des parties prenantes

Afin d'accroître et de maintenir la visibilité au niveau mondial et de maintenir la discussion et l'élan derrière l'Alliance 8.7 et la stratégie de pays pionniers en particulier, une stratégie de communication externe a été élaborée et mise en œuvre par le groupe de travail sur la communication et l'engagement. Ce groupe de travail a été créé pour soutenir les efforts de l'Alliance 8.7 en matière de communication et d'engagement avec les partenaires et les parties prenantes externes.

Soutenu par le secrétariat de l'Alliance 8.7, le groupe avait déjà élaboré et mis en œuvre une stratégie de communication interne au réseau et, dans le cadre de ce projet, s'est concentré sur la communication externe sur les progrès, les nouvelles et les événements avec les partenaires et les parties intéressées. Ce projet a également soutenu le groupe en développant et en diffusant davantage la boîte à outils de communication pour les partenaires.

En termes de durabilité, une meilleure sensibilisation à l'Alliance 8.7, aux questions qu'elle aborde et aux moyens de soutenir le partenariat visait non seulement à mettre en avant les pays pionniers et les autres partenaires de l'Alliance 8.7, encourageant ainsi une action accélérée et une collaboration accrue, mais également à attirer de nouveaux partenaires et davantage de ressources pour soutenir ces efforts.

Afin de permettre aux partenaires de l'Alliance 8.7 de travailler de manière plus collaborative, ce projet devait également assurer le déploiement complet de la plateforme d'engagement en ligne de l'Alliance 8.7 pour une meilleure coordination entre les partenaires.

2.2. Composante régionale

Le projet associé à la composante régionale a pour objectif l'amélioration des moyens de subsistance et le respect des principes et droits fondamentaux au travail des réfugiés, des déplacés internes et des populations hôtes au Mali et au Niger, à travers des interventions en gestion durable des écosystèmes et des analyses factuelles permettant de formuler des interventions appropriées et adaptées au contexte actuel du Sahel.

Le Niger fait face aux multiples défis qui assaillent son développement. Sur le plan politique, depuis les années d'indépendance, le pays a fait face à des événements d'instabilité politique notamment avec une série des coups d'Etat militaires. La situation socio-économique est fragile, avec un fort taux de chômage des jeunes et la pauvreté grandissante de sa population, conduisant à un faible accès aux services sociaux de base. Cette précarité est exacerbée avec la présence de réfugiés maliens et le déplacement interne des populations suite aux crises sécuritaires. C'est pour répondre à ce défi que le BIT, en collaboration avec l'UNHCR, et avec le financement du Ministère français des affaires étrangères et de la coopération au développement, met en œuvre le projet « Appui au développement des moyens de subsistance durables respectueux des principes et droits fondamentaux au travail en faveur des réfugiés et demandeurs d'asile du Mali et du Nigeria, et des populations hôtes au Niger ». Le projet intervient à Ayorou au Niger pour une période de 2 ans avec un budget de \$1 millions de dollars. Sa stratégie d'implémentation est basée sur le faire faire avec un système de contractualisation avec les ONGs qui ont la charge de la réalisation des activités de Gestion Durable des Terres (GDT).

La stratégie développée vise aussi à contribuer à la mise en perspective de la contribution des emplois décents et verts, exempts de toute forme d'exploitation, et à la consolidation de la paix⁴⁷. Ce projet permet ainsi de consolider la présence opérationnelle du BIT au Sahel, de créer des synergies avec d'autres projets en cours ou à venir du BIT au Sahel notamment le RBSA Sahel et le projet « Market-based livelihood intervention for refugees and host communities in Niger », et le développement d'une vision commune du BIT pour le Sahel à travers le partage et la gestion des connaissances. Il devrait aussi créer des synergies avec les initiatives du HCR, du G5 Sahel, du projet BRPM du système des Nations Unies en général, ainsi qu'entre l'Alliance 8.7 et le groupe d'action sur les chaînes d'approvisionnement et la mise en œuvre d'activités communes et le partage d'information sur le terrain.

Les objectifs spécifiques de la composante régionale sont les suivants :

1 : Les communautés affectées mettent en œuvre un modèle d'intervention en gestion participative, respectueux des principes et droits fondamentaux au travail, durable et sensible au genre, des écosystèmes dans et autour des sites urbanisés d'accueil des réfugiés et des populations hôtes.

2 : Les autorités locales et les communautés ont accru leur capacité de réponse basées sur les évidences et désagrégées par sexe pour faire face à la situation des réfugiés et personnes déplacées internes, et des populations hôtes dans la région de Kayes au Mali et dans la région de Maradi, au Niger, et sur les opportunités d'intervention pour l'amélioration de leurs moyens de subsistance.

La théorie du changement se base sur les deux objectifs suivants :

1. Les habitants des sites urbanisés d'accueil des réfugiés et des populations hôtes participent à la gestion durable des écosystèmes dans et autour de ces sites.

2. L'OIT développe des interventions basées sur des analyses factuelles permettant d'améliorer les moyens de subsistance et le respect des principes et droits fondamentaux des réfugiés, des personnes déplacées internes et des populations hôtes.

⁴⁷ Une mission de suivi et évaluation des ouvrages a été réalisée par l'expert HIMO du bureau de l'OIT Dakar au mois de juillet 2022.

Liens stratégiques

Le projet pour la composante régionale vise à contribuer à différents résultats au niveau sous-régional et national. En premier lieu, il concourt au résultat de programme sous-régional SDA106 - Les mandants de l'OIT membres du G5 Sahel intègrent le travail décent dans leurs programmes d'investissements prioritaires, relié au produit 3.4 du programme et budget de l'OIT pour 2020-21 intitulé « Capacité accrue des mandants de l'OIT à promouvoir des sociétés pacifiques, stables et résilientes grâce au travail décent ».

Sur le plan national, le projet concourt au résultat de programme-pays NER101 relié à l'indicateur 3.4.1 intitulé (Nombre d'Etats Membres appliquant des programmes visant à promouvoir des sociétés pacifiques, stables et résilientes grâce au travail décent). Il participe aussi à l'atteinte du résultat-pays MLI106 intitulé « MLI106 - Approches intensives en emploi dans les programmes d'investissement étendues pour contribuer à la reconstruction et à la résilience des populations affectées par les conflits » rattaché à ce dernier indicateur du programme et budget de l'OIT.

Par ailleurs, du fait de son articulation avec la dimension « PDFT » qui lui est transversale, le projet contribue aux résultats de programme-pays rattachés au produit 7.1 du programme et budget de l'OIT au Mali et au Niger. Il s'agit de:

- MLI828 - La lutte contre le travail des enfants et le travail forcé renforcée dans le secteur de la chaîne de valeurs du coton, du textile et de l'habillement au Mali
- NER901 - Principes et Droits Fondamentaux au Travail (PDFT) réalisés avec une attention particulière à l'élimination du travail des enfants et du travail forcé

La composante régionale du projet s'aligne aussi aux ODD 8 et la cible 8.7, l'ODD 13 et la cible 13.1 et l'ODD 15 et la cible 15.2.

2.3. Prise en considération des domaines transversaux

Les travailleurs et les employeurs sont des membres actifs de l'Alliance 8.7 tant au niveau mondial que dans les pays pionniers. Les questions de genre, de non-discrimination, et du développement durable, ainsi que le respect des normes de travail fondamentales font partie intégrante de la Cible 8.7, qui est au cœur de l'Alliance 8.7.

2.4. Principaux bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires de la composante globale sont les pays pionniers, les partenaires de l'Alliance 8.7, et les membres du groupe d'action.

Les bénéficiaires directs de la composante régionale sont :

- Les populations hôtes, les réfugiés et les personnes déplacées internes vivant au Niger.
- Les associations et les groupements paysans des régions de Tillabéry.
- Services techniques régionaux et départementaux des régions de Maradi et de Tillabéry au Niger.
- Les ONG locales actives dans la protection de l'environnement.

2.5. Implications de la pandémie de Covid-19 sur la mise en œuvre du projet

Le projet a démarré en novembre 2019 pour une période initiale de 2 ans, et deux extensions sans frais l'ont porté jusqu'en mars 2023. La pandémie de COVID-19 a créé à la fois des défis et des opportunités importants. Il existe un risque sérieux que le travail des enfants, le travail forcé, la traite et l'esclavage moderne augmentent en raison de la pandémie de COVID-19. Les groupes particulièrement vulnérables aux perturbations causées par la pandémie COVID-19 sont aussi ceux qui sont le plus exposés au travail des enfants.

Au niveau global, les pays pionniers prennent un large éventail de mesures pour prévenir ce phénomène. L'Alliance 8.7 constitue une plateforme précieuse d'échange de bonnes pratiques en matière de réponse à l'épidémie de COVID-19 ; à cet égard, le Secrétariat joue un rôle important de facilitateur. Les efforts déployés tout au long de l'année - principalement dans le cadre de la COVID-19 - ont permis de consolider l'Alliance dans son ensemble, et notamment le processus des pays pionniers. En termes d'opportunités, l'accent mis sur les communications numériques a permis d'accroître la portée des événements et des réunions, qui ont été publiés en ligne et sont donc devenus accessibles à un public plus large. Entre les partenaires, les possibilités d'engagement et de partage des connaissances se sont également multipliées, notamment grâce à la série de webinaires, à la déclaration commune sur la COVID-19 et à la campagne de l'Année internationale.

2.6. Dispositif de gestion et de supervision technique du projet

Le projet est mis en œuvre par l'OIT. Plusieurs fonctionnaires du BIT travaillent ou ont travaillé à temps partiel dans le cadre de l'implémentation de la composante globale du projet, avec des allocations de mois de travail. La gestion globale, l'établissement de rapports et l'évaluation sont coordonnés par le responsable technique des pays pionniers. L'équipe au siège est également composée d'un responsable technique pour la mobilisation et la sensibilisation des partenaires ; un responsable de suivi-évaluation ; un chargé de recherche ; et un responsable de la mobilisation des ressources.

Au niveau régional, le projet est placé sous la supervision technique de l'Expert Emploi Vert, puis de l'Expert HIMO. L'équipe est composée de deux agents auxquels sont associés l'expert technique et l'assistante administrative et financière, basés à Abidjan. Les rapports d'avancement pour le bailleur de fonds et la gestion du budget sont sous la responsabilité du Coordinateur Projet National.

3. Contexte de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation, qui prévoit une évaluation systématique des projets afin d'améliorer la qualité, la responsabilité, la transparence du travail du BIT, le renforcement des processus décisionnels et le soutien aux mandats pour promouvoir le travail décent et la justice sociale.

L'évaluation au BIT a pour objectif la responsabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies. D'une façon générale, cette évaluation finale indépendante suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, ainsi que les différents documents listés à la fin de ces Termes de Référence.

3.1. Buts et objectifs de l'évaluation

Plus précisément, cette évaluation finale indépendante devrait répondre à un certain nombre de questions et mettre en lumière les réalisations et les défis opérationnels du projet et de ses composantes. Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont les suivants :

- Établir la pertinence et la cohérence de la conception du projet à travers sa contribution aux objectifs stratégiques de l'OIT, aux objectifs de développement durable (ODD) et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ; à la cohérence entre les deux composantes ; et aux synergies avec d'autres projets et programmes. Pour la composante régionale, établir les contributions au niveau sous-régional et national, y compris au Programme Pays du Travail Décent et au PNUAD/PNUADC.
- Analyser si les deux composantes du projet ont été mis en œuvre conformément à leur conception et la mesure dans laquelle on observe des décalages entre le projet tel qu'il a été conçu et sa mise en œuvre, ainsi que les raisons pour ces différences.
- Évaluer la mesure dans laquelle le projet et ses composantes ont atteint les objectifs fixés et les résultats attendus, en identifiant les facteurs internes et externes, positifs et négatifs, affectant la mise en œuvre du projet, ainsi que les résultats inattendus.
- Évaluer la mesure dans laquelle les résultats du projet seront durables.
- Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet, y compris la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination et de synergies avec d'autres projets, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les plans de travail, et les outils de suivi et de reporting du projet
- Analyser le niveau d'efficacité de l'implémentation du projet, ainsi que de l'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'en tirer des enseignements pour de futures conceptions et mises en œuvre de projets en soutien à l'Alliance 8.7.

3.2. Parties prenantes et utilisateurs de l'évaluation

Le rapport d'évaluation est destiné aux groupes suivants : le Secrétariat de l'Alliance 8.7 ; les mandants tripartites dans les pays (Sahel) ; les bureaux du BIT concernés (Abidjan) ; La France en tant que bailleur de fonds ; l'équipe d'exécution du projet et le Chef de l'Unité de Fundamentals (Principes et droits fondamentaux au travail) ; PARDEV (Partenariats et appui aux programmes extérieurs), ainsi que les partenaires techniques locaux.

Un certain nombre de parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur du BIT sont intéressées par les résultats de l'évaluation et certaines d'entre elles seront invitées à jouer un rôle dans le processus d'évaluation. LE BIT s'est engagé à inclure le genre et la non-discrimination dans le processus d'évaluation, avec la participation et la consultation à l'évaluation par des femmes, des hommes, des garçons et des filles de différents groupes.

Le bureau du BIT, les mandants tripartites et les autres parties impliquées dans l'exécution du projet utiliseront, le cas échéant, les conclusions de l'évaluation et les enseignements tirés pour la prise de décision concernant ce projet et également pour d'autres interventions dans ce domaine.

En tant qu'ultimes utilisateurs de l'intervention, la participation des différents groupes de bénéficiaires sera encouragée et leurs perspectives respectives seront recherchées tout au long de cette évaluation.

4. Portée de l'évaluation

Cette évaluation examinera toute la période d'intervention du projet, à partir de novembre 2019 jusqu'à sa fin en mars 2023, et couvrira à la fois la composante globale gérée depuis le siège et la composante régionale axée sur le Sahel. Elle considérera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris les documents de projet.

L'évaluation intégrera dans son approche et dans tous les livrables des éléments relatifs aux domaines transversaux et stratégiques de l'OIT, y compris la promotion des normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme, le genre, l'inclusion des personnes handicapées et autres enjeux en matière de non-discrimination. Une attention particulière sera portée à la manière dont l'intervention est pertinente par rapport aux cadres programmatiques et politiques de l'OIT aux niveaux national et mondial, au PNUAD/PNUADC et à la stratégie nationale de développement durable (ou son équivalent) ou à d'autres cadres de développement nationaux pertinents, y compris toute politique et tout programme sectoriels pertinents. Dans la mesure du possible, l'évaluation se focalisera sur les problématiques d'analyse des risques, la stratégie de sortie du projet, et la durabilité des résultats.

5. Critères et questions relatives à l'évaluation

L'évaluation sera conforme aux directives éthiques de l'UNEG pour les évaluations et au code de conduite d' EVAL.

L'évaluation finale suivra les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE, à savoir la

- **Pertinence:** l'intervention fait-elle les bonnes choses?
- **Cohérence:** dans quelle mesure l'intervention est-elle adaptée?
- **Efficacité:** l'intervention a-t-elle atteint ses objectifs?
- **Efficacité:** comment les ressources sont-elles optimisées?
- **Impact:** quelle différence l'intervention fait-elle?
- **Durabilité:** les avantages dureront-ils?

L'évaluation intégrera l'égalité des sexes et la non-discrimination en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats. L'évaluation suivra les directives de l'UNEG sur les évaluations sensibles au genre, garantissant ainsi qu'une représentation adéquate du genre est maintenue pendant la collecte des données et lors de l'analyse et de la présentation des résultats. Cette question devra être traitée conformément à la [note d'orientation sur l'intégration de l'égalité du genre](#) et la [note d'orientation sur la participation des parties prenantes](#). Elle devra aussi prêter une attention transversale aux questions liées au dialogue social et au tripartisme, aux normes internationales du travail, ainsi qu'à l'inclusion des personnes handicapées, les personnes vulnérables, et à la transition juste.

En tenant compte de ces critères d'évaluation, l'évaluation abordera les questions clés et sous-questions suivantes, qui seront développées par l'évaluateur(trice) au cours de la phase de démarrage, en accord avec la gestionnaire de l'évaluation. Collectivement, les questions visent à mettre en évidence les principaux enseignements et performances du projet, qui pourraient éclairer les futures décisions stratégiques et opérationnelles.

Critères	Questions d'évaluation
Pertinence stratégique et cohérence du projet	24. Comment les composantes globales et régionales du projet s'alignent-elles aux objectifs et aux priorités stratégiques du BIT (P&B, CCPD), aux ODD et à d'autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ?

	<p>25. L'intervention répond-elle aux besoins des groupes cibles et des mandants du BIT ainsi que leurs partenaires ?</p> <p>26. Dans quelle mesure les institutions nationales/régionales, les mandants et les groupes cibles ont-ils été associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?</p> <p>27. Dans quelle mesure le projet a-t-il collaboré avec d'autres programmes du BIT et avec d'autres parties prenantes de l'Alliance 8.7 au niveau global et dans les pays pour accroître son efficacité et son impact ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Les partenariats ont-ils été construits sur la valeur ajoutée stratégique et la complémentarité de différents partenaires et organisations ? ● Le projet a-t-il pu créer des synergies et tirer parti des ressources d'autres départements / projets techniques / organisations internationales ? <p>28. Dans quelle mesure le projet a-t-il réussi à préserver le rôle et les valeurs stratégiques du BIT tout en travaillant avec d'autres organisations ?</p> <p>29. A l'avenir, quelles synergies supplémentaires pourraient être créées avec d'autres projets, organisations internationales, etc. ?</p>
Validité de la conception	<p>30. La conception générale du projet, incluant les objectifs, répond-elle aux besoins réels des enfants, hommes et femmes vulnérables et visés par la Cible 8.7 ?</p> <p>31. Les objectifs et les résultats de la composante régionale du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain ?</p> <p>32. Dans quelle mesure l'intervention était-elle basée sur un cadre logique et une théorie du changement pertinents ?</p> <p>33. La conception du projet est-elle logique et cohérente ? Existe-t-il réellement une relation causale entre les produits (outputs) et activités avec les résultats (outcomes) escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement visés par le projet ?</p> <p>34. A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles, et sensible au genre ?</p> <p>35. La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ?</p> <p>36. Quels étaient les liens entre les deux composantes du projet ?</p> <p>37. Comment les questions de genre, des normes internationales du travail, de dialogue social, d'inclusion des personnes handicapées, et de durabilité de l'environnement ont-elles été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre des deux composantes du projet ?</p>
Efficacité	<p>38. Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses objectifs et les résultats escomptés ? Les résultats attendus ont-ils été livrés conformément au plan de travail ? La quantité et la qualité de ces résultats ont-elles été satisfaisantes ? Comment les parties prenantes les perçoivent-elles ? Comment les différents groupes cibles ont-ils bénéficié du projet ?</p> <p>39. Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ? Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ? Quelles auraient été les adaptations nécessaires afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant ?</p> <p>40. Dans quelle mesure le projet a pris en compte, au fur et à mesure de sa mise en œuvre, d'autres dimensions transversales du travail décent telles que le genre, le tripartisme, l'inclusion des personnes handicapées, la durabilité environnementale et les normes internationales spécifiques à la Cible 8.7 ?</p> <p>41. Dans quelle mesure, et comment est-ce que les Principes et Droits Fondamentaux au Travail (PDFT) ont-ils été intégrés dans le projet et quels ont été les résultats principaux ?</p>

	<p>42. Comment est-ce que le dialogue social et le tripartisme ont été intégrés dans le projet et ont encouragé son efficacité ?</p> <p>43. Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? Ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, et leur ont-ils permis d'améliorer leur statut ? De quelle manière ?</p> <p>44. 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 ?</p> <p>45. Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 et/ou les tensions socio-politico-économiques ont-elles influencé les résultats et l'efficacité du projet ? Quelles mesures ont été mises en place pour s'adapter à ces changements ?</p>
<p>Efficience des ressources utilisées</p>	<p>46. Les ressources (financières et humaines) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ?</p> <p>47. Les moyens mis à la disposition du projet ont-ils été utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?</p>
<p>Efficacité du dispositif de gestion</p>	<p>48. La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations ?</p> <p>49. La collaboration entre les deux composantes du projet était-elle satisfaisante ? Dans quelle mesure cette collaboration a-t-elle apporté une valeur ajoutée ?</p> <p>50. Le projet a-t-il reçu le soutien administratif, technique, programmatique et politique requis de la part de l'OIT ?</p> <p>51. Dans quelle mesure les mécanismes de gestion et de coordination du projet étaient-ils adéquats pour répondre aux besoins et défis identifiés ?</p> <p>52. La structure de gestion et de gouvernance mise en place a-t-elle travaillé de manière stratégique avec toutes les parties prenantes et les partenaires clés du projet, pour atteindre les buts et objectifs du projet ?</p> <p>53. Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?</p> <p>54. Dans quelle mesure le projet a assuré la visibilité de ses actions et réalisations auprès des mandants tripartites, de ses partenaires, des bénéficiaires, ainsi qu'en interne ?</p> <p>55. Le projet a-t-il prévu un mécanisme pour anticiper les obstacles et faire les corrections/ ajustements nécessaires suivant ses priorités ?</p> <p>56. Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?</p>

Impact et Durabilité	<p>57. Dans quelle mesure peut-on affirmer que le projet a contribué au renforcement de l'Alliance 8.7 et de ses réseaux d'entreprises ?</p> <p>58. Quelles sont les preuves à l'appui que des résultats ont conduit à des changements substantiels et / ou à long terme pour un ou plusieurs des groupes cibles ?</p> <p>59. Quelle est la durabilité prévisible des résultats du projet ?</p> <p>60. Des changements peuvent-ils être observés (concernant les comportements, les capacités, la participation, les institutions, etc.) permettant d'établir un lien de plausibilité avec les interventions du projet et les objectifs finaux ?</p> <p>61. Le projet dispose-t-il d'une stratégie de sortie pour la pérennisation des actions ?</p> <p>62. A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?</p> <p>63. Les résultats et réalisations du projet et son approche ont-ils des chances d'être durables et appliqués (ou répliqués) à large échelle, sont-ils intégrés ou susceptibles de l'être dans les institutions nationales et les partenaires pourront-ils les maintenir au-delà du projet ?</p> <p>64. Dans quelles conditions une continuation du projet pourrait-elle être plus efficace et efficiente ?</p>
----------------------	---

L'évaluation est indépendante et les questions d'évaluation ainsi que la méthodologie finale seront déterminées par l'évaluateur(trice) en concertation avec la gestionnaire d'évaluation. Toute modification fondamentale des critères et des questions d'évaluation devra être convenue entre la responsable de l'évaluation et l'évaluateur(trice), et figurer dans le rapport initial d'évaluation.

6. Aspects méthodologiques de l'évaluation

Conformément à l'approche axée sur les résultats appliqués 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 limités à ceux-ci.

L'évaluation appliquera une approche mixte, en combinant des données quantitatives et qualitatives, cependant le choix définitif des différentes méthodes de collecte de données pour cette évaluation reste de la responsabilité de l'évaluateur(trice) en coordination et avec l'approbation de la gestionnaire de l'évaluation. Ceci sera reflété dans le rapport de démarrage de la mission.

L'évaluateur (trice) s'attèlera à appliquer une variété de techniques d'évaluation - revue documentaire, rencontres avec les intervenants, discussions de groupes, des visites sur le terrain, et informations collectées, notation, des questionnaires/guides d'entretien dirigés vers les partenaires et les bénéficiaires finaux, et triangulation des données pour accroître la validité et la rigueur des résultats, et identifier les résultats prévus et imprévus du projet. Les liens entre les différents niveaux de résultats seront mis en évidence.

Dans la mesure du possible, les principales parties prenantes du projet seront impliquées à tous les niveaux pendant les phases de conception, de collecte des données et de présentation/diffusion du rapport d'évaluation. La collecte et la présentation des données seront ventilées notamment par sexe et tiendront également compte des dimensions transversales du travail décent. Les limites des méthodes utilisées devront être clairement identifiées et justifiées.

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 la COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide pratique pour l'adaptation à la situation](#) ».

L'approche méthodologique détaillée et un plan de travail associé seront inclus dans le rapport initial d'évaluation.

6.1. Phase de démarrage

Briefing : Deux séances de briefing de l'évaluateur (trice) sont prévues au démarrage de la mission. Les briefings permettront de lui apporter des précisions et informations complémentaires avant de rédiger le rapport de démarrage de l'évaluation. L'évaluateur(trice) aura un premier briefing méthodologique avec la gestionnaire de l'évaluation qui facilitera un deuxième briefing avec l'équipe BIT. La séance d'information sur le projet comprendra également l'identification des parties prenantes à interroger lors de la phase de collecte des données.

Revue documentaire: La revue documentaire se basera sur la documentation mise à disposition par les équipes projets du BIT pour les composantes globale et régionale. Cette revue permettra de dégager un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à l'élaboration des outils d'évaluation qui seront finalisés en concertation avec la gestionnaire d'évaluation. L'Évaluateur (trice) examinera les documents avant de procéder à tout entretien.

Sur la base des objectifs de l'évaluation et des aspects suggérés ci-dessus, l'examen des documents et les premiers briefings, l'évaluateur(trice) élaborera un rapport initial d'évaluation⁴⁸. Ce rapport présentera un résumé de l'examen des documents du projet, affinera les questions d'évaluation, présentera la méthodologie de collecte et d'analyse des données, y compris les outils d'entrevue pour les différents groupes de parties prenantes et fournira un plan de travail pour l'évaluation. Le rapport initial d'évaluation devra être approuvé par la gestionnaire de l'évaluation avant de passer à la phase de collecte des données.

6.2. Phase de collecte des données

Cette phase commencera une fois le rapport initial d'évaluation validé et le plan de collecte des données convenu. La collecte de données utilisera principalement des méthodes qualitatives. Le travail de recherche documentaire sera complété par des visites de terrain au Niger pour la composante régionale (si la situation COVID 19 et la situation sécuritaire le permettent) et/ou par des entretiens avec les différentes parties prenantes impliquées dans le projet. L'évaluateur(trice) procédera à des entretiens qui, selon les conditions sanitaires et/ou sécuritaires 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 de façon individuelle avec les parties prenantes.

Une liste indicative des personnes à interviewer avec leurs contacts (e-mail, téléphone) sera fournie par le projet à l'évaluateur(trice) au démarrage de la mission. L'évaluateur(trice) aura la latitude de compléter cette liste initiale sur le terrain

L'évaluateur(trice) pourra envisager d'utiliser des questionnaires en ligne/email pour les parties prenantes, incluant les mandats 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. Principaux livrables attendus de l'évaluation

1. Un rapport initial d'évaluation rédigé suivant le document « Checklist No. 4.8 Writing the inception report » précisant l'envergure de l'évaluation et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui

⁴⁸ Voir EVAL Checklist 4.8 "Writing the Inception Report" https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/--eval/documents/publication/wcms_746817.pdf

sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation, et détaillant le plan de travail.

2. Un atelier de présentation de résultats préliminaires aux parties prenantes qui aura lieu à la fin de la mission de terrain.
3. Un rapport d'évaluation préliminaire (maximum 30 pages plus annexes) concis selon la structure proposée (cf. annexe 3) dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT. Le rapport répondra aux différentes questions et précisions d'analyse citées plus haut dans ce document, sera envoyé à la gestionnaire de l'évaluation.
 - Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
 - Acronymes
 - Résumé exécutif
 - Description du projet
 - But, champ et clients de l'évaluation ;
 - Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites ;
 - Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
 - Conclusions ;
 - Recommandations (entre 8 et 12 recommandations pertinentes ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute ;
 - Leçons apprises et bonnes pratiques ;
 - Annexes (incluant les TdR ; la matrice des questions de l'évaluation, la liste des personnes rencontrées, la documentation consultée ; le chronogramme de l'évaluation, le tableau des résultats par indicateurs planifiés et obtenus avec commentaires courtes pour chacun, et les leçons et bonnes pratiques en utilisant les modèles type d'EVAL ; etc.

5. Un rapport final de l'évaluation avec la même structure que celle de la première version, tenant compte des observations formulées sur le rapport préliminaire. Le rapport final devra comporter une trentaine de pages maximum (annexes non comprises). Il devra tenir compte des checklists d'EVAL.

4. Un résumé du rapport final de l'évaluation (format d'EVAL), sera transmis en même temps que le rapport final à la responsable de l'évaluation. Ce résumé devra être rédigé sur la base du résumé exécutif.

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

La qualité du rapport final d'évaluation sera évaluée sur la base des checklists d'EVAL/BIT (voir section finale). Tous les rapports d'évaluation finaux seront soumis à une évaluation de qualité post hoc par EVAL.

8. Conduite et gestion de l'évaluation

L'évaluation sera gérée par Mme Magali Bonne-Moreau bonne-moreau@iloguest.org.

L'évaluateur(trice) principal.e adressera ses livrables à la responsable d'évaluation et devra discuter et faire valider toutes les questions techniques et méthodologiques avec elle en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique, administratif et technique et des services complets du projet, pour mener à bien l'ensemble du processus d'évaluation

Les équipes du Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique à Abidjan, et du siège à Genève aideront l'évaluateur(trice) à organiser un agenda détaillé de la mission d'évaluation. Le projet s'assurera également que toutes les documentations et données pertinentes sont à jour et facilement accessibles à l'évaluateur(trice). Si les déplacements ne sont pas possibles pour des raisons sanitaires ou sécuritaires, le projet facilitera des entretiens et des groupes de discussion en ligne avec les bénéficiaires du projet.

6.3. Calendrier indicatif de l'évaluation

Activité / livrable	Personne(s) responsable(s)	Nombre de jours	Délais indicatifs
Briefing et phase de démarrage			
Briefing initial avec la gestionnaire de l'évaluation du BIT et l'équipe projet	Gestionnaire de l'évaluation	1	Mi-mars 2023
Revue documentaire, conception des outils, consultations préliminaires avec les membres de l'équipe projet Rédaction et soumission du rapport initial	Consultant(s)	5,5	
Révision et approbation du rapport initial de démarrage	Gestionnaire de l'évaluation	---	
Circulation du rapport initial de démarrage aux parties prenantes clés de l'évaluation ; consolidation des commentaires à envoyer aux consultant(s).	Gestionnaire de l'évaluation	---	
Revue du rapport initial et finalisation (Livrable 1)	Consultant(s)	1	
Phase de collecte des données			
Consultations avec les parties prenantes et collecte de données Visite terrain	Consultant(s)	18	Mars-avril 2023
Atelier(s) de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes (Livrable 2)	Consultant(s)	1	
Rapport			
Version préliminaire du rapport d'évaluation (Livrable 3) Tenant compte des commentaires lors de l'atelier de restitution	Consultant(s)	5	Mi-avril 2023
Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés; consolidation des	Gestionnaire de l'évaluation	---	

commentaires à envoyer au(x) consultant(s)			
Intégration des commentaires pour la version finale du rapport d'évaluation, avec les annexes et le tableau de commentaires avec explications. (Livable 4)	Consultant(s)	2	Fin avril 2023
Validation du rapport et du résumé d'évaluation			
Révision et validation de la version finale du rapport	Gestionnaire de l'évaluation	---	Début mai 2023
Approbation d'ÉVAL	ÉVAL	---	
Rédaction du Résumé Exécutif selon les critères d'ÉVAL et partage de données collectées avec ÉVAL (Livrables 5 et 6)	Consultant(s)	0,5	
Nombre total de jours prestés		34 jours	

9. Profil de l'évaluateur(trice)

Cette évaluation peut être menée soit par :

- 1) Une équipe composée d'un.e consultant.e principal.e (pas nécessairement basée dans la région du Sahel) avec l'appui d'un.e consultant.e national.e ou régional.e sur le terrain,
ou
- 2) Un.e consultante basé.e dans la région, qui pourra se déplacer sur le terrain

N.B. Il est possible de postuler en équipe, ou séparément. Dans le cas d'une équipe, des contrats séparés seront établis par le BIT, et le nombre de jours par personne sera réparti en accord avec la gestionnaire d'évaluation.

L'évaluateur(trice) principal.e justifiera des qualifications suivantes :

- Un diplôme supérieur (au moins niveau Master) en sciences sociales ou diplômes connexes
- Une expérience professionnelle de 7 ans ou plus dans la conduite d'évaluations de programmes ou de projets similaires, y compris en tant qu'évaluateur(trice) unique ou responsable d'équipe ; une expérience dans l'évaluation de projets de l'OIT serait un atout.
- Expérience avérée dans l'évaluation des alliances et des réseaux stratégiques, ainsi que les domaines thématiques abordés par les composantes globales et régionales du projet.
- Une bonne connaissance et expérience du contexte de développement de la région du Sahel.
- Expérience avérée des approches du cadre logique et d'autres approches de planification stratégique, des méthodes et des approches d'évaluation participatives
- Connaissance approfondie et expérience de méthodes de recherche et d'analyse qualitatives et quantitatives.
- Une bonne connaissance opérationnelle des rôles et du mandat de l'OIT et de sa structure tripartite ainsi que des normes d'évaluation de l'ONU et de sa programmation est souhaitable ;

- Une très bonne maîtrise orale du français et de l'anglais est requise, ainsi que d'excellentes compétences en rédaction de rapports en français ;
- Excellentes compétences en matière de consultation, de communication et d'entrevue avec des parties prenantes diverses ;
- Une expérience dans le domaine du travail des enfants / travail forcé / dialogue social serait un atout supplémentaire ;
- Capacité démontrée à fournir des résultats de qualité dans des délais stricts

Dans le cadre d'une équipe, l'évaluateur(trice) national.e ou régional.e justifiera des qualifications suivantes :

- Diplôme universitaire en sciences sociales ou qualifications supérieures connexes
- Au moins 5 ans d'expérience professionnelle dans l'évaluation de projets et initiatives de développement social ou de recherche qualitative connexe (collecte et analyse de données) en tant que membre d'une équipe ou d'évaluateur(trice) unique.
- Compréhension et expérience avérées des méthodes et approches de suivi et d'évaluation (y compris les méthodes quantitatives, qualitatives et participatives), du cadre logique et d'autres approches de planification stratégique, de l'analyse de l'information et de la rédaction de rapports.
- Maîtrise de la langue écrite et parlée et très bonne connaissance du français et de l'anglais
- Basé.e dans la région du Sahel, et de préférence au Niger
- Excellentes aptitudes à la communication et aux entretiens
- Capacité avérée à fournir des résultats de qualité dans des délais stricts
- Une expérience de la conduite d'évaluations pour l'OIT ou toute autre agence des Nations Unies serait un atout, ainsi que de l'expérience dans les domaines abordés par le projet.
- Compréhension des concepts de travail décent, du mandat normatif de l'OIT et de sa structure tripartite.
- Connaissance du système des Nations Unies, des normes d'évaluation de l'ONU et de sa programmation.

Il est essentiel qu'une personne dans l'équipe ait des aptitudes à s'exprimer oralement en langues locales des zones d'intervention du projet; les langues locales largement exprimées sont le Haoussa, le Djarma, le Tamasheq et le Peulh.

N.B. Les consultant.e.s ne devraient pas avoir de lien avec la gestion du projet ou ses composantes, ou tout autre conflit d'intérêt qui pourrait interférer avec l'indépendance de cette évaluation. Ils/elles ne devraient pas avoir de relations personnelles avec le staff impliqué dans la mise en œuvre et la gestion du Projet (ne pas être membre de la famille, ami ou un ancien collègue).

9.1. Budget

Le budget alloué à cette évaluation est entièrement pris en charge par le projet et son exécution.

- Les frais de consultance ne devant pas dépasser un total de 34 jours;
- Le voyage international et local ;
- Les frais de DSA lors des missions de terrain ;
- L'appui logistique pour une visite sur le terrain ;
- L'appui pour l'organisation de l'atelier avec les parties prenantes

10. Dispositions légales et éthiques

L'évaluation sera conforme aux directives éthiques de l'UNEG pour les évaluations et au code de conduite d'EVAL. L'évaluation devra être conduite en conformité avec les normes et standards des Nations Unies en matière d'évaluation. Les évaluateurs(trices) peuvent se référer aux directives du Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation (GNUE) : <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>; les [Directives de l'OIT pour l'évaluation axée sur les résultats : Principes, justification, planification et gestion des évaluations](#); et au [Code de Conduite pour les Evaluateurs](#).

La propriété des données de l'évaluation appartient au BIT. Le droit d'auteur du rapport d'évaluation appartient exclusivement au BIT. L'utilisation des données pour la publication et d'autres présentations ne peut être faite qu'avec l'accord écrit du BIT. Les principales parties prenantes peuvent utiliser le rapport d'évaluation de manière appropriée, conformément au but initial et avec les remerciements appropriés.

11. Documents importants pour la conduite d'évaluations au BIT

Les évaluateurs(trices) sont censés se familiariser avec la documentation suivante et s'en inspirer dans le cadre de la conduite d'une évaluation:

Politique d'Evaluation du BIT (anglais)

https://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/WCMS_603265/lang--en/index.htm

ILO Policy Guidelines for Evaluation (anglais)

https://www.ilo.org/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm

[ILO Code of Conduct Agreement for Evaluators \(to be signed along with the contract\) \(anglais\)](#)

https://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_649148/lang--en/index.htm

Critères du CAD en matière d'évaluation de l'assistance au développement

<https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>

Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

<http://www.uneval.org/document/download/125>

Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies

<http://www.uneval.org/document/download/130>

Code of Conduct for Evaluation in the UN System (anglais)

<http://www.unevaluation.org/document/detail/100>

Les évaluateurs(trices) sont également tenu(e)s d'utiliser les ressources suivantes :

- Writing the Inception Report checklist: [wcms_746817.pdf \(ilo.org\)](#)
- Preparing the Evaluation Report checklist [wcms_746808.pdf \(ilo.org\)](#)
- Filling in the EVAL title page checklist: [wcms_746810.pdf \(ilo.org\)](#)
- Preparing the Evaluation Summary checklist: [wcms_746810.pdf \(ilo.org\)](#)
- Guidance Note 3.1: Integrating Gender Equality in Monitoring and Evaluation [wcms_746716.pdf \(ilo.org\)](#)
- Guidance Note 3.2: Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate [wcms_746717.pdf \(ilo.org\)](#)
- Guidance Note 4.5: Stakeholder engagement: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746724.pdf

Certains modèles de documents seront mis à disposition par la gestionnaire de l'évaluation :

Template for evaluation title page

Template for evaluation summary

Good practices Template

Lessons Learned Template

