



BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL

DEPARTEMENT GOUVERNANCE ET TRIPARTISME

**PROGRAMME DE L'ADMINISTRATION ET DE L'INSPECTION DU TRAVAIL
(LAB/ADMIN)**

**PROJET DE MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION ET DE L'INSPECTION DU
TRAVAIL POUR CINQ PAYS D'AFRIQUE**

RAF/10/57/FRA

BIT/ADMITRA

**RAPPORT D'EVALUATION INTERNE A MI-PARCOURS DU PROJET
DE MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION ET DE
L'INSPECTION DU TRAVAIL POUR CINQ PAYS D'AFRIQUE
(BIT/ADMITRA)**

Bailleur de fonds : Le Gouvernement français / Ministère du travail, de l'emploi et de la santé

Responsable administratif : Délégation aux affaires européennes et internationales

Partenaires techniques : Le GIP international et ses membres : la Direction générale du travail (DGT) et l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP)

Le Centre international de formation de l'OIT (Turin)

Nom de l'évaluateur : OUMAR DIAKHATE.

Mai 2013

**BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL
PROJET DE COOPERATION TECHNIQUE**

Titre	Modernisation, Renforcement et Dynamisation de l'administration et de l'inspection du travail (Phase 2)
Durée	Juin 2011 – Décembre 2014 (3 ans et demi)
CODE DU PROJET	RAF/10/57M/FRA
Pays couverts par le Projet	5 pays d'Afrique : 3 pays africains subsahariens (Burkina Faso, Sénégal, Togo) et 2 pays membres de l'UpM (Maroc, Tunisie)
Siège du Projet	ETD/BP- Dakar
Organisme d'exécution	BIT
Donateur	GOUVERNEMENT DE LA FRANCE
Fonctionnaire responsable	M. François MURANGIRA, Directeur ETD/BP- Dakar
Backstopping du Projet	Back stopper: M. José Luis DAZA, BIT – Genève
Coordination du Projet	Coordonnatrice: Mme Abdatou Kane BA
Service technique collaborant au Projet	LAB/ADMIN - GOVERNANCE
Partenaires	PAMODEC (Programme d'Appui à la Mise en Œuvre de la Déclaration) IPEC (Programme de lutte contre le travail des enfants) PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement)
Organismes gouvernementaux responsables	Ministères chargés du travail des pays francophones bénéficiaires
Organismes associés	Centre régional africain d'Administration du Travail (CRADAT), Yaoundé Centre arabe pour l'Administration du Travail et l'Emploi (ACLAE), Tunis Groupement d'Intérêt public international (GIP International), Paris, et ses membres : la Direction générale du travail (DGT), l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP), Lyon. Centre international de formation de l'OIT (CIF/OIT), Turin
Budget de la Phase II	600 000 euros soit 817,438 dollars américains au taux du mois de février 2011
Type d'évaluation	Evaluation interne a mi-parcours
Responsable technique de l'évaluation	ETD/BP/OIT - Dakar
Nom de l'évaluateur	OUMAR DIAKHATE
Date de début	09 avril 2013 - 20 mai 2013
Date de soumission du rapport final :	

SOMMAIRE

Tableau synoptique du projet

Liste des abréviations

Résumé exécutif

- I. Contexte et description du projet
 1. Contexte et justification du projet
 2. Description du projet

 - II. Buts, champs et clients de l'évaluation
 1. Buts et champs de l'évaluation
 2. Clients de l'évaluation

 - III. Méthodologie :
 1. Critères de l'évaluation
 2. Methodologie
 3. Contraintes de l'évaluation

 - IV. Présentation et analyse des résultats de l'évaluation
 1. Pertinence et adaptation stratégique du projet
 2. Validité de la conception du projet
 3. Progrès et efficacité
 - 3-1 Rappel
 - 3-2 Constats d'ordre général :
 - 3-3 Réalisations et analyse par rapport à l'objectif immédiat 1
 - 3-4 Réalisations et analyse par rapport aux objectifs immédiats 2&4
 - 3-5 Réalisations et analyse par rapport à l'objectif immédiat 3
 - 3-6 Autres activités régionales dans le cadre d'ADMITRA2
 4. Efficience
 5. Efficacité de la structure de gestion
 6. Effets et facteurs de durabilité du projet
 - 6-1 Les effets du projet :
 - 6-2 Durabilité des acquis du projet :
 7. Leçons apprises :

 - V. Conclusions
 - VI. Recommendations
 - VII. Annexes
 1. Termes de reference
 2. Questionnaire pour les parties prenantes
 3. Tableau de mesure des performances
 4. Autres activités régionales
 5. Liste des personnes rencontrées
 6. References bibliographiques.
-

LISTE DES ABREVIATIONS

ACLAE :	Centre arabe pour l'Administration du Travail et l'Emploi
ACTEMP :	Bureau pour les Activités des Employeurs du BIT
ACTRAV :	Bureau pour les Activités des Travailleurs du BIT
ACTS :	AIDS Capacity Building Technical Support
BIT :	Bureau international du Travail
BIT-ADMITRA :	Projet de modernisation, de renforcement et de dynamisation de l'administration et de l'inspection du travail
BM :	Banque Mondiale
BR – Afrique :	Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique
CCT :	Commission consultative du Travail
CEDEAO :	Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEMAC :	Communauté économique et monétaire d'Afrique centrale
CESE :	Comité économique et social européen
CIF/Turin :	Centre international de Formation de l'OIT à Turin
CIT :	Conférence internationale du Travail
CNDS :	Comité national du Dialogue social
CNT:	Commission nationale du Travail
COMBI:	Service pour la Mobilisation des Ressources (BIT Genève)
COT :	Coordination des Organisations de Travailleurs des Pays Membres de l'UEMOA
CRADAT :	Centre régional africain d'Administration du Travail
DAEI :	Délégation aux Affaires européennes et internationales / Ministère du travail, de l'emploi et du dialogue social / France
DGT :	Direction générale du Travail / Ministère du travail, de l'emploi et du dialogue social / France
EA :	Expert Associé
EAT/BP- Dakar :	Equipe d'Appui technique de l'OIT au Travail décent pour l'Afrique occidentale et Bureau de Pays de l'OIT à Dakar
EAT/BP- Yaoundé :	Equipe d'Appui technique de l'OIT au Travail décent pour l'Afrique centrale et Bureau de Pays de l'OIT à Yaoundé
GIP International :	Groupement d'intérêt public international / Paris
INTEFP :	Institut national du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle,
LAB/ADMIN :	Programme d'Administration et d'Inspection du Travail
OIT :	Organisation internationale du Travail
PAMODEC :	Programme d'Appui à la Mise en Œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail

PARDEV :	Département des Partenariats et de la Coopération au Développement
PNT :	Politique nationale du Travail
PRODIAF :	Programme de Promotion du Dialogue social en Afrique francophone
PRODOC :	Document de Projet
RCA :	République Centrafricaine
RIIFT :	Réseau international des Institutions de Formation dans le domaine du Travail
RTN :	Réunion tripartite nationale
RTR :	Réunion tripartite sous régionale
SST :	Santé et Sécurité au travail
STEP :	Stratégie et Techniques contre l'Exclusion sociale et la Pauvreté
UA :	Union Africaine
UE :	Union Européenne
UEMOA :	Union économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest
UpM :	Union pour la Méditerranée

RESUME EXECUTIF

I. Description du projet

1. Contexte

Après une première phase du projet de modernisation, de renforcement et de dynamisation de l'administration et de l'inspection du travail, mise en œuvre de juillet 2007 à décembre 2010 et ciblant sept pays d'Afrique, le Bureau International du Travail (BIT) et le Gouvernement français à travers le Ministère chargé du travail et de l'emploi, ont d'un commun accord décidé de lancer en juin 2011 une seconde phase pour cinq pays : trois pays africains subsahariens (Burkina Faso, Sénégal ,Togo) et deux pays membres de l'Union pour la Méditerranée (Maroc, Tunisie).

En effet, bien que l'évaluation de la première phase du projet se soit avérée positive et en dépit des progrès réalisés dans un certain nombre de pays initialement couverts, les insuffisances d'ordre institutionnel et organisationnel révélées par le premier diagnostic sur l'état des lieux et la situation de l'administration et de l'inspection du travail étaient toujours de rigueur pour l'essentiel des pays.

2. Objectifs

L'objectif de développement du projet ADMITRA est de fournir l'appui technique nécessaire à la modernisation des administrations du travail des pays concernés par la réorganisation de leurs structures et services, par la réforme des méthodes de travail et par la formation du personnel et des cadres.

Le projet vise 4 objectifs immédiats qui sont :

- le renforcement de la capacité d'intervention de l'administration et de l'inspection du travail dans l'économie informelle ;
- l'organisation et le fonctionnement efficaces, coordonnés et opérationnels des organes de l'administration et de l'inspection du travail ;
- le renforcement des capacités par la formation, l'actualisation et la modernisation des méthodes et outils de travail des inspecteurs, des agents de l'administration et de l'inspection du travail et des formateurs des inspecteurs ;
- le renforcement des capacités des fonctionnaires chargés du management, en matière de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques de développement.

3. Résultats attendus du projet

Pour l'Objectif immédiat 1 : Renforcement de la capacité d'intervention de l'administration et de l'inspection du travail dans l'économie informelle.

Résultats attendus

- Une méthodologie d'intervention des inspecteurs du travail dans l'économie informelle est conçue et finalisée ;

- Une méthodologie d'intervention dans l'économie informelle est mise en œuvre de manière probante, évaluée et publiée.

Pour l'Objectif immédiat 2 : Organisation et fonctionnement efficaces, coordonnés et opérationnels des organes de l'administration et de l'inspection du travail.

Résultats attendus

- Elaboration et application des politiques nationales du travail (administration et inspection du travail) ;
- Mise en œuvre des résultats des audits et des études sur le système de coordination interne et externe de l'administration et de l'inspection du travail ;
- Mise en réseau des organes du système d'administration du travail ;
- Mise en place d'une unité d'information du public.

Pour l'Objectif immédiat 3 : Renforcement des capacités par la formation, l'actualisation et la modernisation des méthodes et outils de travail des inspecteurs, des agents de l'administration et de l'inspection du travail et des formateurs des inspecteurs.

Résultats attendus

- Mise en adéquation des curricula de formation par rapport aux besoins et aux fonctions dévolues aux inspecteurs du travail, en se basant sur un référentiel d'activités des inspecteurs ;
- Renforcement des compétences des formateurs des inspecteurs du travail ;
- Renforcement des compétences des inspecteurs du travail, en particulier en santé et sécurité au travail et dans les stratégies d'approche de l'économie informelle, et des fonctionnaires des services d'accueil ;
- Développement d'outils et de méthodes de travail performants pour l'inspection du travail ;
- Développement d'outils de formation et d'intervention des inspecteurs du travail dans des domaines spécifiques.

Pour l'Objectif immédiat 4

Renforcement des capacités des fonctionnaires chargés du management, en matière de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques de développement.

Résultats attendus

- Amélioration du management /pilotage des administrations ;
- Renforcement des capacités des responsables (management) de l'administration du travail à élaborer, mettre en œuvre et évaluer les politiques sectorielles et à participer à l'élaboration des politiques de développement ;
- Participation des cadres de l'administration du travail à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des documents de développement (DSRP, CDMT, etc.) ;
- Management de l'administration et de l'inspection du travail selon les nouveaux concepts (nouveau management public, GAR...).

II. Buts et champs de l'évaluation

L'évaluation poursuit deux objectifs principaux :

- Donner une appréciation des progrès à ce jour du projet vers l'atteinte des résultats planifiés ; l'appréciation de la performance selon les objectifs prévus et indicateurs de réalisation au niveau des extrants/produits, les stratégies et les modalités de mise en œuvre choisies; accords de partenariat, contraintes et opportunités dans chacun des pays couverts ;
- Fournir des recommandations pour la Phase II du projet dans chaque pays en termes de stratégies, des arrangements institutionnels, des accords de partenariat et tout autre domaine pour lequel l'évaluateur souhaite faire des recommandations.

III. Critères et méthodologie :

1. Critères de l'évaluation

L'évaluation s'est faite sur la base de sept(7) critères préalablement définis conformément aux lignes directrices de l'OIT en la matière :

- Pertinence et adaptation stratégique du projet
- La validité de la conception du projet
- Les progrès réalisés et l'efficacité
- Efficience dans l'utilisation des ressources
- L'efficacité de la structure de gestion
- L'impact et la durabilité du projet
- Les leçons apprises

2. Méthodologie

La méthodologie du travail a consisté en plusieurs phases :

- Séance de briefing du consultant par le responsable de l'évaluation et la coordinatrice du projet
- Entretien avec la coordinatrice du projet ;
- Revue documentaire ;
- Conception des outils d'évaluation notamment le questionnaire à l'intention des parties prenantes ;
- Consultation avec l'équipe de gestion du projet et le staff du BIT à Dakar ;
- Entretien avec les parties prenantes du groupe de travail tripartite du Sénégal(GTT) ;
- Mission au Burkina Faso et rencontre avec le GTT ;
- Validation du questionnaire et dispatching auprès des parties prenantes du projet ;
- Entretiens téléphoniques avec le Back stopper basé à Genève ;
- Entretiens téléphoniques avec les parties prenantes du Togo, du Maroc et de la Tunisie
- Rédaction du rapport.

Pour le travail d'analyse des résultats du projet, il a été fait référence aux documents d'orientations stratégiques suivants :

- Le Plan cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement (UNDAF 2011 - 2016) ;
- Les documents des Programmes pays pour le travail décent (PPTD) ;
- Le document de Programme et Budget 2012-2013 de l'OIT en particulier le résultat 11.

3. Contraintes de l'évaluation

Cette mission d'évaluation a été confrontée à un certain nombre de difficultés parmi lesquelles on peut citer :

- la contrainte financière liée aux ressources limitées du projet ADMITRA 2 qui n'a pas permis au consultant d'effectuer des visites dans les pays couverts par le projet ;
- le consultant a mis à profit un déplacement au Burkina Faso dans le cadre d'une autre prise en charge d'un autre bailleur pour rencontrer les parties prenantes du projet ;
- les contraintes de calendrier du staff de l'EAT de Dakar impliqué dans le projet n'ont pas permis la tenue de plusieurs rencontres individuelles programmées par le consultant ;
- le consultant n'a reçu aucun feedback pour le questionnaire envoyé aux parties prenantes du projet à l'exception du back stopper basé à Genève.

IV. Leçons apprises :

En prenant en considération les acquis de la première phase d'ADMITRA et les résultats à mi parcours de la seconde, la mission d'évaluation a mis en évidence un certain nombre de leçons apprises aux niveaux stratégique, programmatique, managérial.

Au plan stratégique, l'adoption par plusieurs pays bénéficiaires et le début de mise en œuvre d'une politique nationale de travail ont été une porte d'entrée des autorités étatiques pour prendre en compte dans leur stratégie et politique de développement les préoccupations de l'OIT relatives au travail décent, au respect des normes internationales de travail, au travail des enfants, à la problématique du VIH SIDA et au suivi des conventions et traités internationaux.

Au niveau programmatique et opérationnel, l'exemple d'ADMITRA incite à une meilleure adéquation entre les ambitions et les résultats attendus des initiatives de développement d'une part et les capacités de mobilisation de ressources humaines, matérielles et financières appropriées pour assurer une mise en œuvre et un fonctionnement correct des projets et programmes d'autre part.

En ce qui concerne le partenariat interne, les initiatives conjointes d'ADMITRA, PAMODEC, IPEC et ACTS ,en terme de programmation ,ont permis une synergie d'action en direction des mêmes cibles bénéficiaires des interventions du BIT dans les pays couverts par le projet.

Concernant l'implication des partenaires techniques et financiers qui accompagnent le BIT, dans la mise en œuvre de projets et programmes, une approche de cofinancement multi bailleurs et une synergie d'action pourraient être plus appropriées pour les initiatives d'envergure régionale ou sous régionale comme ADMITRA.

Enfin comme autre leçon apprise, la mission d'évaluation relève une démarche de renforcement de capacité et de gestion axée sur les résultats comme outil de pérennisation des acquis des projets et programmes.

V. CONCLUSION

La convention de partenariat signée en Aout 2011 entre le BIT et la France a permis le lancement de la phase 2 du projet de modernisation, de renforcement et de dynamisation de l'administration et de l'inspection du travail (ADMITRA II).

Il s'agissait à travers le projet de fournir l'appui technique nécessaire pour :

- la modernisation des administrations du travail des pays couverts par le projet ;
- la réorganisation de leurs structures et services de l'administration et de l'inspection du travail ;
- la réforme des méthodes d'organisation de l'administration et de l'inspection du travail ;
- le renforcement des capacités des agents.

Au terme de l'exercice d'évaluation qui couvre la période Aout 2011-Avril 2013, la mission est en mesure de donner une appréciation globalement positive sur les réalisations et les résultats d'ADMITRA II.

En effet, à la lumière des critères préalablement définis, on peut dire que le projet a été exécuté et mis en œuvre de manière efficace et efficiente. En prenant en considération les acquis de la première phase d'ADMITRA et les résultats à mi parcours de la seconde, la mission d'évaluation a mis en évidence un certain nombre d'effets et de leçons apprises aux plans stratégique, programmatique et managérial.

ADMITRA II a pu mettre à la disposition des administrations et des inspections du travail des outils améliorés pour formuler des documents de politiques du travail ,moderniser leur environnement professionnel pour des interventions plus efficaces en direction de l'économie informelle, et renforcer les capacités des acteurs concernés.

La mission d'évaluation a relevé l'absence d'indicateurs sensibles au genre permettant de mesurer la prise en compte de la participation des femmes dans les activités du projet.

Malgré des contraintes récurrentes d'ordre institutionnel, humain, matériel et financier auxquelles ADMITRA à été confronté depuis le démarrage de la phase 1, l'équipe du projet a fait montre d'organisation et de professionnalisme pour mener à bien les activités et en mettant en place une synergie d'actions avec d'autres programmes et projets du BIT tels que PAMODEC, ACTS et IPEC.

Grâce à la Convention de partenariat signé entre le BIT et la France, ADMITRA a pu fournir un appui technique aux pays bénéficiaires et a globalement contribué à :

- la modernisation des administrations du travail des pays couverts par le projet ;
- la réorganisation de leurs structures et services de l'administration et de l'inspection du travail ;

- la réforme des méthodes d'organisation de l'administration et de l'inspection du travail ;
- le renforcement des capacités des agents.

Ces résultats pourraient contribuer à la réalisation des objectifs de Programme et Budget de l'OIT en particulier l'atteinte du résultat 11.

VI. RECOMMANDATIONS

Au terme de l'évaluation, la mission adresse les recommandations qui suivent aux parties prenantes du projet ADMITRA.

Pour l'équipe de coordination d'ADMITRA

R1. Au cas où les ressources du projet le permettraient, la coordonnatrice devrait adresser une demande formelle à l'Administration du BIT pour déclencher la procédure de recrutement de l'assistant administratif et financier.

R2. Pour un meilleur partage des connaissances et des réalisations du projet, la mission recommande à la Coordination l'envoi plus régulier de rapports et de notes d'informations au staff technique du BIT (spécialistes, CTP, CNP) à travers une mailing liste.

Pour les pays bénéficiaires

R3. Pour une meilleure implication des pays bénéficiaires dans la mise œuvre du projet, la mission recommande un plus grand engagement du gouvernement au plan budgétaire par le biais d'une contrepartie forfaitaire matérielle et/ou financière.

R4. Afin de limiter les facteurs internes et externes qui influencent la vitesse de mise en œuvre du projet dans certains pays bénéficiaires, une synergie d'action est nécessaire entre les autorités chargées de la coopération internationale et celles chargées de l'exécution, en particulier pour le Maroc.

R5. La mise en place de GTT au Maroc et en Tunisie et la réactivation de celui du Sénégal s'avèrent nécessaires pour un bon suivi des activités du projet.

Pour le BIT

R6. Mettre en place un dispositif d'information et de suivi des activités permettant de données statistiques ventilées par sexe.

R7. Afin d'améliorer les systèmes de mesure de performance basés sur les résultats et l'évaluation périodique d'effets il conviendrait de définir dans le PRODOC des cibles (targets) pour apprécier l'évolution des indicateurs d'objectifs et d'activités et le niveau de réalisation à un moment donné du cycle du projet.

R8. Des actions de plaidoyer pour une meilleure prise en compte de la dimension genre doivent être initiées par toutes les parties prenantes au projet.

Pour le Bailleur

R9.: Afin d'améliorer l'environnement et les conditions de travail du projet, la mission recommande :

- de procéder au recrutement d'un assistant administratif et financier pour appuyer la coordonnatrice, si des ressources additionnelles sont disponibles ;
- de mettre à disposition un véhicule dédié exclusivement aux activités du projet ;
- de procéder à la réfection et à l'entretien des locaux abritant la coordination du projet qui n'offre pas un environnement de travail optimal.

R10.: Afin d'assurer la réalisation des objectifs et des produits de qualité durant dans la période de mise en œuvre du projet, il est recommandé au bailleur de palier les contraintes financières du projet notamment en concédant une extension budgétaire et en limitant autant que possible les retards de décaissement pour ADMITRA et pour PAMODEC qui doit apporter une contribution financière à plusieurs activités de ADMITRA.

R11.: Tel que suggéré par certains pays bénéficiaires, la mission d'évaluation recommande la mobilisation de ressources additionnelles afin que les activités du projet soient étendues aux renforcements de capacité en matière de médiation, de prévention et gestion des conflits et de conciliation.

Pour les partenaires techniques du projet

R12.: Conformément aux besoins exprimés par certains pays bénéficiaires, il est recommandé des missions d'appui plus fréquentes de GIP INTER et de l'équipe de coordination du projet au Burkina Faso et au Togo.

I. Contexte et description du projet

1. Contexte et justification du projet

Après une première phase du projet de modernisation, de renforcement et de dynamisation de l'administration et de l'inspection du travail, mise en œuvre du juillet 2007 à décembre et ciblant sept pays d'Afrique, le Bureau International du Travail (BIT) et le Gouvernement français à travers le Ministère chargé du travail et de l'emploi, ont d'un commun accord décidé de lancer en Aout 2011 une seconde phase pour cinq pays : trois pays africains subsahariens (Burkina Faso, Sénégal ,Togo) et deux pays membres de l'Union du Maghreb (Maroc , Tunisie).

En effet, bien que l'évaluation de la première phase du projet se soit avérée positive et en dépit des progrès réalisés dans un certain nombre de pays initialement couverts, les insuffisances d'ordre institutionnel et organisationnel révélées par le premier diagnostic sur l'état des lieux et la situation de l'administration et de l'inspection du travail étaient toujours de rigueur pour l'essentiel au début du projet.

Ainsi, les administrations du travail des pays d'Afrique francophone sont en général toujours confrontées à un certain nombre de difficultés parmi lesquelles :

- un manque de vision stratégique et de capacité managériale ;
- des lacunes dans l'organisation et le fonctionnement des services ;
- un déficit en ressources humaines de qualité et matériels ;
- une faible capacité des cadres faute d'une stratégie de formation appropriée;
- une absence d'outils méthodologiques et d'organisation du travail des agents ;
- la faiblesse des moyens juridiques et l'absence de statut des inspecteurs du travail ;
- la faiblesse des interventions sur le terrain, essentiellement en direction du secteur informel qui prédomine le reste de l'économie.

2. Description du projet

Sur la base de ces constats évoqués ci dessus, le nouveau projet ADMITRA (Phase 2) s'appuie sur les résultats de l'évaluation de la phase ADMITRA 1 en mettant un accent particulier sur l'option de gestion axée sur les résultats (GAR). Il s'inscrit dans les priorités et les lignes directrices définies dans :

- les Plans Cadres des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF), en tenant compte de la promotion de la bonne gouvernance et des droits de l'homme au travail, de la protection des emplois, de la promotion de l'équité de genre, de la réduction de la vulnérabilité de l'économie rurale, la stabilisation et l'inversement de la tendance du VIH/SIDA ;
- les Programmes Pays de Travail Décent (PPTD) ;
- le Programme & Budget 2012-2013 de l'OIT, en particulier le Résultat 11.

Objectifs

L'objectif de développement du projet ADMITRA est de fournir l'appui technique nécessaire à la modernisation des administrations du travail des pays concernés par la réorganisation de leurs

structures et services, par la réforme des méthodes de travail et par la formation du personnel et des cadres.

Le projet vise 4 objectifs immédiats qui sont :

- le renforcement de la capacité d'intervention de l'administration et de l'inspection du travail dans l'économie informelle ;
- l'organisation et le fonctionnement efficaces, coordonnés et opérationnels des organes de l'administration et de l'inspection du travail ;
- le renforcement des capacités par la formation, l'actualisation et la modernisation des méthodes et outils de travail des inspecteurs, des agents de l'administration et de l'inspection du travail et des formateurs des inspecteurs ;
- le renforcement des capacités des fonctionnaires chargés du management, en matière de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques de développement.

Dans sa mise en œuvre au niveau national, le projet s'appuie sur un groupe de travail tripartite composé des représentants de chaque mandant.

Résultats attendus du projet

Pour l'Objectif immédiat 1 : Renforcement de la capacité d'intervention de l'administration et de l'inspection du travail dans l'économie informelle.

Résultats attendus

- Une méthodologie d'intervention des inspecteurs du travail dans l'économie informelle est conçue et finalisée ;
- Une méthodologie d'intervention dans l'économie informelle est mise en œuvre de manière probante, évaluée et publiée.

Pour l'Objectif immédiat 2 : Organisation et fonctionnement efficaces, coordonnés et opérationnels des organes de l'administration et de l'inspection du travail.

Résultats attendus

- Elaboration et application des politiques nationales du travail (administration et inspection du travail) ;
- Mise en œuvre des résultats des audits et des études sur le système de coordination interne et externe de l'administration et de l'inspection du travail ;
- Mise en réseau des organes du système d'administration du travail ;
- Mise en place d'une unité d'information du public.

Pour l'Objectif immédiat 3 : Renforcement des capacités par la formation, l'actualisation et la modernisation des méthodes et outils de travail des inspecteurs, des agents de l'administration et de l'inspection du travail et des formateurs des inspecteurs.

Résultats attendus

- Mise en adéquation des curricula de formation par rapport aux besoins et aux fonctions dévolues aux inspecteurs du travail, en se basant sur un référentiel d'activités des inspecteurs ;

- Renforcement des compétences des formateurs des inspecteurs du travail ;
- Renforcement des compétences des inspecteurs du travail, en particulier en santé et sécurité au travail et dans les stratégies d'approche de l'économie informelle, et des fonctionnaires des services d'accueil ;
- Développement d'outils et de méthodes de travail performants pour l'inspection du travail ;
- Développement d'outils de formation et d'intervention des inspecteurs du travail dans des domaines spécifiques.

Pour l'Objectif immédiat 4

Renforcement des capacités des fonctionnaires chargés du management, en matière de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques de développement.

Résultats attendus

- Amélioration du management /pilotage des administrations ;
- Renforcement des capacités des responsables (management) de l'administration du travail à élaborer, mettre en œuvre et évaluer les politiques sectorielles et à participer à l'élaboration des politiques de développement ;
- Participation des cadres de l'administration du travail à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des documents de développement (DSRP, CDMT, etc.) ;
- Management de l'administration et de l'inspection du travail selon les nouveaux concepts (nouveau management public, GAR...).

II. Buts, champs et clients de l'évaluation

1. Buts et champs de l'évaluation

En respect des procédures de la coopération multilatérale du BIT, une évaluation interne à mi parcours doit être effectuée et pilotée par un responsable d'évaluation et est faite conformément aux normes applicables dans le système des Nations Unies. Ceci doit déboucher sur des recommandations pertinentes à l'endroit de toutes les parties prenantes pour des corrections éventuelles à apporter dans la deuxième partie de l'exécution de la phase 2 du projet.

L'évaluation poursuit deux objectifs principaux :

- Donner une appréciation des progrès à ce jour du projet vers l'atteinte des résultats planifiés ; l'appréciation de la performance selon les objectifs prévus et indicateurs de réalisation au niveau des extrants/produits, les stratégies et les modalités de mise en œuvre choisies; accords de partenariat, contraintes et opportunités dans chacun des pays couverts ;
- Fournir des recommandations pour la Phase II du projet dans chaque pays en termes de stratégies, des arrangements institutionnels, des accords de partenariat et tout autre domaine pour lequel l'évaluateur souhaite faire des recommandations.

L'évaluation couvre la 1ère partie de la phase 2 du projet (juin 2011 – décembre 2012) et portera sur chacun des objectifs stratégiques du projet.

L'évaluateur a examiné les aspects liés à la mise en œuvre du projet ainsi qu'à son impact réel ou prévu sur la base de la stratégie adoptée et des plans de travail tout en tentant de déterminer si les moyens et outils choisis pour atteindre les objectifs assignés sont adaptés.

L'évaluation s'est fondée sur les conclusions des revues antérieures du projet pour apprécier dans quelle mesure l'OIT et les partenaires du projet ont pris en compte les recommandations formulées par ces revues.

2. Clients de l'évaluation

Les clients de l'évaluation sont de deux sortes :

- internes :
 - le personnel du projet,
 - le Siège (Programme LAB/ADMIN),
 - le Bureau régional,
 - l'Equipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT pour l'Afrique occidentale à Dakar (Spécialistes, CTP et CNP),
 - le CO/Alger ;
 - le CIF/Turin.
- externes :
 - le Comité de pilotage du projet,
 - les Groupes de Travail tripartites (GTT) du ou des pays où l'évaluation sera effectuée,
 - le bailleur.

III. Critères et méthodologie :

1. Critères de l'évaluation

L'évaluation s'est faite sur la base de sept(7) critères préalablement définis conformément aux lignes directrices de L'OIT en la matière :

- Pertinence et adaptation stratégique du projet
- La validité de la conception du projet
- Les progrès réalisés et l'efficacité
- Efficience dans l'utilisation des ressources
- L'efficacité de la structure de gestion
- L'impact et la durabilité du projet
- Les leçons apprises.

2. Méthodologie

La méthodologie du travail a consisté en plusieurs phases :

- Séance de briefing du consultant par le responsable de l'évaluation et la coordinatrice du projet
- Entretien avec la coordinatrice du projet ;
- Revue documentaire ;
- Conception des outils d'évaluation notamment le questionnaire à l'intention des parties prenantes ;
- Consultation avec l'équipe de gestion du projet et le staff du BIT à Dakar ;
- Entretien avec les parties prenantes du groupe de travail tripartite du Sénégal(GTT) ;
- Mission au Burkina Faso et rencontre avec le GTT ;
- Validation du questionnaire et dispatching auprès des parties prenantes du projet ;
- Entretiens téléphoniques avec le Back stopper basé à Genève ;
- Entretiens téléphoniques avec les parties prenantes du Togo, du Maroc et de la Tunisie
- Rédaction du rapport.

Pour le travail d'analyse des résultats du projet, il a été fait référence aux documents d'orientations stratégiques suivants :

- Le Plan cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement (UNDAF 2011 - 2016) ;
- Les documents des Programmes pays pour le travail décent (PPTD) ;
- Le document de Programme et Budget 2012-2013 de l'OIT en particulier le résultat 11.

3. Contraintes de l'évaluation

Cette mission d'évaluation a été confrontée à un certain nombre de difficultés parmi lesquelles on peut citer :

- la contrainte financière liée aux ressources limitées du projet ADMITRA 2 qui n'a pas permis au consultant d'effectuer des visites dans les pays couverts par le projet ;
- le consultant a mis à profit un déplacement au Burkina Faso dans le cadre d'une autre prise en charge d'un autre bailleur pour rencontrer les parties prenantes du projet ;
- les contraintes de calendrier du staff de l'EAT de Dakar impliqué dans le projet n'ont pas permis la tenue de plusieurs rencontres individuelles programmées par le consultant ;
- le consultant n'a reçu aucun feedback pour le questionnaire envoyé aux parties prenantes du projet à l'exception du back stopper basé à Genève ;
- les difficultés de communications téléphoniques avec les membres de groupes de travail tripartite du Maroc et de la Tunisie.

IV. Présentation et analyse des résultats de l'évaluation

1. Pertinence et adaptation stratégique du projet

La revue documentaire préalable a permis de noter que la formulation du projet est pertinente et s'adapte aux orientations des principaux documents de référence suivants :

- Le Plan cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement (UNDAF) ;
- Les documents des Programmes PAYS pour le travail décent (PPTD) ;
- Le document de Programme et Budget de l'OIT 2012-2013 en particulier le résultat 11 ;
- Le document de la Stratégie nationale de développement des pays bénéficiaires

De manière générale la formulation et la mise en œuvre du projet sont conformes aux orientations stratégiques des plans de développement nationaux dans les cinq pays bénéficiaires en ce sens qu'ADMITRA est appelé à contribuer au renforcement des capacités des inspections du travail pour leur mission d'appui en vue de l'amélioration du milieu et des conditions du travail dans les secteurs formel et informel.

De même les objectifs, produits et activités prévues correspondent aux besoins des parties prenantes du projet notamment les administrations et les inspections du travail dans les cinq pays. Toutefois pour ce qui concerne le Togo et le Burkina Faso, les bénéficiaires suggèrent que les activités du projet soient étendues aux domaines de la médiation, de la prévention et gestion des conflits et de la conciliation.

Pour ce qui concerne le partenariat avec d'autres programmes et projets de l'OIT en cours, la mission d'évaluation a noté des initiatives de synergie d'actions entre ADMITRA 2, le PAMODEC (Déclaration) et le projet ACTS (VIH SIDA) notamment pour la planification et la mise en œuvre d'activités conjointes.

2. Validité de la conception du projet

Si le cadre logique du projet traduit bien la pertinence et la cohérence de la chaîne des résultats entre impacts, effets, produits, activités et indicateurs, force est de constater qu'il y a une inadéquation sur le terrain avec les ressources humaines, matérielles et financières allouées à ADMITRA 2 pour un bon fonctionnement dans les cinq pays.

Les contraintes financières du projet n'ont pas encore permis de réaliser un certain nombre d'activités prévues comme par exemple la publication d'un outil méthodologique sur l'économie informelle et la démultiplication des sessions de formation pour un plus grand nombre de bénéficiaires.

Bien qu'un ensemble d'indicateurs ait été préalablement défini dans le cadre logique du projet, leurs moyens de vérification posent souvent problème compte tenu des capacités statistiques relativement limitées en particulier dans les trois pays d'Afrique subsahariens Sénégal, Burkina, Togo (exemple : indicateur de réduction du nombre de risques professionnels). En outre, les administrations bénéficiaires ne fournissent pas leurs rapports périodiques au projet pour permettre de disposer d'une ligne de base devant servir d'indicateur de comparaison.

Au plan temporel, la mise en œuvre de certaines activités a été quelque peu perturbée par un retard dans la mise à disposition des ressources par le bailleur et le démarrage effectif du projet a accusé un retard d'environ trois (3) mois, le projet n'ayant pu démarrer effectivement qu'en août 2011 au lieu d'avril 2011.

De plus les cibles périodiques des indicateurs ne sont pas fixées dans le PRODOC, ce qui rend difficile l'appréciation du niveau des réalisations des objectifs immédiats à un moment donné par exemple à l'évaluation à mi parcours.

Bien que plusieurs hypothèses et risques liés à la mise en œuvre du projet ont été identifiés lors de la phase de planification (manque d'engagement politique, instabilité institutionnelle, contrainte budgétaire au niveau national, insuffisance des ressources du

projet, retard dans la mise en œuvre des activités), leur prise en compte dans la programmation et l'exécution des activités reste problématique au moment de l'évaluation à mi parcours.

3. Progrès et efficacité

3-1 Rappel

Le document Programme et Budget de l'OIT constitue une des références pour apprécier les progrès et l'efficacité du projet notamment le résultat 11 intitulé comme suit : « les administrations du travail appliquent une législation du travail actualisée et fournissent des services efficaces ».

A la lumière de ce qui précède, il convient d'apprécier dans quelle mesure les activités et les résultats réalisés à mi parcours par ADMITRA 2 contribuent à la réalisation du résultat stratégique attendu du BIT qui est sous-tendu par trois indicateurs spécifiques :

- Indicateur 11.1 : nombre d'Etats membres, qui avec l'appui du BIT, renforcent leur système d'administration du travail en conformité avec les normes internationales du travail ;
- Indicateur 11.2 : nombre d'Etats membres, qui avec l'appui du BIT, renforcent leur système d'inspection du travail en conformité avec les normes internationales du travail ;
- Indicateur 11.3 : nombre d'Etats membres, qui avec l'appui du BIT, adoptent une nouvelle législation du travail ou améliorent la législation existante en conformité avec les normes internationales du travail et en consultation avec les partenaires sociaux.

3-2 Constats d'ordre général :

D'emblée la mission d'évaluation a constaté une rupture au plan temporel entre les phases 1 et 2 d'ADMITRA, car le second protocole BIT-France a été signé en juin 2011, et qui n'a effectivement redémarré ces activités qu'en septembre 2011.

La revue documentaire préalable a permis à la mission d'évaluation, sur la base des éléments d'information fournis par les responsables d'ADMITRA II, de faire les constats suivants:

- l'absence dans le PRODOC d'un chronogramme même indicatif de mise en œuvre des activités programmées pendant la durée du projet ;
- la non mise à disposition, sauf pour le Togo, de plan de travail au niveau des pays bénéficiaires ;
- l'absence de définition de cibles (targets) sur une base périodique pour aider à mesurer l'évolution des indicateurs d'objectifs et d'activités et à apprécier le niveau de réalisation du projet à mi parcours;
- l'absence d'indicateurs sensibles au genre et la prise en compte de la participation des femmes dans les activités du projet ;
- la non disponibilité du dernier rapport d'avancement de ADMITRA II couvrant les activités du projet de juillet 2012 à avril 2013 ;

3-3 Réalisations par rapport à l'objectif immédiat 1

OI 1: Renforcement de la capacité d'intervention de l'administration et de l'inspection du travail dans l'économie informelle

Le tableau ci-dessous récapitule les activités, résultats et progrès réalisés par le projet dans les cinq pays bénéficiaires à la date du 30 mars 2013.

Tableau : Réalisations par rapport à l'objectif immédiat 1

Objectif immédiat 1: Renforcement de la capacité d'intervention de l'administration et de l'inspection du travail dans l'économie informelle.								
RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PROGRAMMEES	ACTIVITES REALISEES	PAYS					RESULTATS & PROGRES REALISES
			TG	SN	BF	TN	MC	
<p>Une méthodologie d'intervention des inspecteurs du travail dans l'économie informelle est conçue et finalisée ;</p> <p>Une méthodologie d'intervention dans l'économie informelle est mise en œuvre de manière probante, évaluée et publiée.</p>	<p>Réaliser une recherche-action, associant le CIF/Turin, le GIP International et ses membres, ainsi que des inspecteurs du travail de deux pays cibles (un d'Afrique du Nord et un d'Afrique de l'Ouest), pour élaborer (en lien avec PAMODEC) : a) un recensement des sources documentaires, des bonnes pratiques et travaux déjà engagés, y compris dans d'autres pays du monde, b) un diagnostic de la situation dans les pays concernés et c) une co-construction d'une méthodologie d'intervention de l'inspection du travail dans l'économie informelle ;</p> <p>Expérimenter (en lien avec PAMODEC) la méthodologie dans un secteur/quartier prioritaire d'un ou plusieurs pays pilotes ;</p> <p>Développer des formations – actions avec pour objectif une amélioration progressive de la santé, de la sécurité et des conditions de travail dans des secteurs prioritaires de l'économie informelle des pays concernés (en mobilisant les ressources du CIF/Turin et de PAMODEC), par la sensibilisation des différents acteurs ;</p> <p>Organiser, en collaboration avec le GIP International et ses membres, le CIF/Turin et PAMODEC, une réunion régionale de partage et de dissémination des expérimentations réalisées et du cadre méthodologique d'intervention de l'inspection du travail dans l'économie informelle ;</p> <p>Publier les expériences nationales.</p>	<p>Organisation d'un atelier de cadrage de l'intervention de l'inspection du travail dans l'économie informelle</p>	x	x				<p>Les participants sont mieux informés sur la dynamique de recherche – action ;</p> <p>les outils méthodologiques prévus pour la recherche – action sont validés ;</p> <p>des visites de terrain sont réalisées afin d'évaluer la pertinence de la démarche et des outils proposés ;</p> <p>un chronogramme des prochaines étapes est élaboré et validé</p> <p>20 unités de menuiserie – bois et de mécanique automobile sont visitées</p> <p>La fiche de visite est améliorée et validée</p> <p>Un canevas de rapport est conçu</p> <p>Un plan d'action est adopté</p>
		<p>Organisation d'un atelier bilan des visites de diagnostic et d'appui à l'élaboration d'un plan d'amélioration des conditions de travail dans les secteurs pilotes de l'économie informelle</p>	x					<p>Un outil méthodologique d'intervention est finalisé.</p> <p>La fiche de visite est améliorée.</p>

Analyse des résultats par rapport à l'objectif immédiat 1 :

A travers l'objectif immédiat 1, ADMITRA II devait appuyer l'administration et l'inspection du travail des pays bénéficiaires à mettre en place un dispositif d'intervention et d'appui des inspecteurs du travail dans l'économie informelle.

Il convient de souligner que le secteur de l'économie informelle est un domaine de prédilection nouveau pour les activités de l'administration et de l'inspection du travail qui jusqu'à une période récente se sont essentiellement focalisées sur le secteur formel du tissu productif à savoir les grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises et les petites et moyennes industries.

Comme on peut le constater, les activités du projet en direction de l'économie informelle ont pour l'essentiel eu lieu au Togo et au Sénégal et ont consisté à appuyer ces deux pays dans les initiatives suivantes :

- Cadrage de l'intervention de l'inspection du travail dans l'économie informelle ;
- Adaptation d'un ensemble d'outils méthodologiques initialement destinés au secteur formel ;
- Identification de branches du secteur de l'économie informelle à titre d'opérations pilotes : la restauration et la menuiserie bois pour le Togo, la menuiserie bois et la mécanique auto pour le Sénégal.
- Organisation de visites de terrain par les équipes d'inspecteurs du travail qui ont permis de développer au profit des acteurs des thèmes de sensibilisation tels que la Santé et Sécurité au travail, les risques professionnels, la sécurité sociale et le travail des enfants.

Au niveau du Togo et du Sénégal, des missions de sensibilisation et d'information ont pu être organisées par les inspecteurs du travail en direction informelle notamment pour les branches de la restauration, la menuiserie bois, la mécanique auto et la menuiserie métallique.

La mission d'évaluation a relevé l'absence d'indicateurs sensibles au genre permettant de mesurer la prise en compte de la participation des femmes dans les activités du projet. On pourrait citer comme exemples :

- la non précision de l'effectif des femmes hauts cadres et inspecteurs du travail ayant bénéficié des sessions de renforcement des capacités ;
- l'absence d'informations sur la représentativité des femmes chefs d'équipe dans l'échantillon des entreprises de l'économie informelle pour les branches restauration, menuiserie bois et métallique, mécanique auto mobile.

Pour le Burkina Faso, qui n'est pas un pays pilote pour les activités en direction des acteurs du secteur de l'économie informelle, les membres du GTT ont toutefois exprimé un besoin de lutter contre le travail illégal des enfants dans les activités extractives (or), la menuiserie métallique et la mécanique auto compte tenu des risques professionnels au niveau ces branches .

Si on considère en plus la non disponibilité de rapports d'activités du projet dans l'économie informelle pour ce qui est du Maroc, on peut valablement avancer que la réalisation à mi parcours de l'objectif immédiat 1 est mitigée et nécessite d'être accélérée en vue d'obtenir de meilleurs résultats d'ici la fin du projet prévue en décembre 2014.

On pourrait toutefois admettre que les résultats obtenus à mi parcours au Togo et au Sénégal devraient contribuer à la réalisation du résultat 11 du Programme et budget de l'OIT pour la période 2012 -2013.

3-4 Réalisations par rapport aux objectifs immédiats 2&4

Objectif immédiat 2 : Organisation et fonctionnement efficaces, coordonnés et opérationnels des organes de l'administration et de l'inspection du travail.

Objectif immédiat 4 : Renforcement des capacités des fonctionnaires chargés du management, en matière de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques de développement.

Même si les objectifs immédiats 2 et 4 sont différenciés dans leur formulation, on constate une corrélation étroite au niveau des résultats attendus des activités programmées et réalisées.

Les deux tableaux ci-dessous récapitulent les activités, les résultats et les progrès réalisés par le projet dans les cinq pays bénéficiaires à la date du 30 mars 2013.

Tableau : Réalisations par rapport à l'objectif immédiat 2

Objectif immédiat 2: Organisation et fonctionnement efficaces, coordonnés et opérationnels des organes de l'administration et de l'inspection du travail.								
RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PROGRAMMEES	ACTIVITES REALISEES	PAYS					RESULTATS&PROGRES REALISES
			TG	SN	BF	TN	MC	
Elaboration et application des politiques nationales du travail (administration et inspection du travail) ; Mise en œuvre des résultats des audits et des études sur le système de coordination interne et externe de l'administration et de l'inspection du travail ; Mise en réseau des organes du système d'administration du travail ; Mise en place d'une unité d'information du public.	Appuyer tous les pays bénéficiaires dans le processus d'élaboration de leur PNT, en collaboration avec PAMODEC ; Organiser avec tous les pays bénéficiaires une réunion régionale de haut niveau sur l'amélioration du système de coordination de l'administration et de l'inspection du travail, faisant le point sur les acquis d'ADMITRA I. Revisiter les législations et réglementations nationales du travail, avec PAMODEC, pour améliorer le système de coordination ; Organiser, dans les pays où c'est nécessaire, des réunions de redynamisation des organes et comités consultatifs en matière de travail et plus particulièrement ceux chargés des questions de sécurité et santé au travail ; Organiser la mise en réseau des organes du système d'administration du travail dans deux pays cibles ; Créer des unités d'information du public dans les deux pays cibles.	Organisation d'une mission de lancement officiel d'ADMITRA II				x	x	Les autorités gouvernementales et les partenaires sociaux sont informés et sensibilisés sur les objectifs, les priorités et les activités du projet Plan de travail 2012 élaboré GTT mis en place
		Organisation d'une mission de planification avec Genève et le CO/Alger					x	Le programme de formation de 500 IT en normes a été discuté et validé Les actions à mettre en œuvre en 2013 entre la DGT et ADMITRA ont été définies

Tableau : Réalisations par rapport à l'objectif immédiat 4

Objectif immédiat 4: Renforcement des capacités des fonctionnaires chargés du management, en matière de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques de développement.								
RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PROGRAMMEES	ACTIVITES REALISEES	PAYS					RESUTALTS&PROGRES REALISES
			TG	SN	BF	TN	MC	
<p>Amélioration du management /pilotage des administrations ; Renforcement des capacités des responsables (management) de l'administration du travail à élaborer, mettre en œuvre et évaluer les politiques sectorielles et à participer à l'élaboration des politiques de développement ; Participation des cadres de l'administration du travail à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des documents de développement (DSRP, CDMT, etc.) ; Management de l'administration et de l'inspection du travail selon les nouveaux concepts (nouveau management public, GAR...).</p>	<p>Organiser dans trois pays cibles des ateliers de formation au profit des haut-cadres de l'administration et de l'inspection du travail sur l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique nationale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle ;</p> <p>Organiser dans trois pays cibles des ateliers de formation au profit des haut-cadres de l'administration et de l'inspection du travail sur le management de la haute administration (feuille de route du SG, IG, DGT, DT), sur la GAR et le CDMT.</p>	<p>Organisation d'un atelier de formation de hauts cadres sur la formulation de politiques et le management de la haute administration</p>	x	x	x			<p>Les capacités de 30 hauts cadres de l'administration et de l'inspection du travail du travail sont renforcés en management public</p>
		<p>Organisation d'un atelier de validation des projets de textes relatifs aux organes de la politique nationale du travail (CST, CN-R/CSST)</p>			x			<p>Un plan d'action prioritaire tiré du plan d'action de la PNT est élaborée et validée ; Un canevas de travail sur la préparation et la validation sur les projets de texte est discuté et validé</p>
		<p>Organisation d'un atelier de validation de la politique nationale du Travail et de restitution du rapport de diagnostic de l'administration du travail du Sénégal</p>		x				<p>Le document de la Politique Nationale du Travail est validé</p>
		<p>Organisation d'un atelier sur la prévention et la résolution des conflits</p>				x		<p>25 fonctionnaires en charge de la prévention et de la résolution des conflits sociaux ont été formés</p>

Analyse des résultats par rapport aux objectifs immédiats 2 & 4 :

Le lancement officiel de ADMITRA II au Maroc et en Tunisie qui ont rejoint la phase 2, a permis d'informer et de sensibiliser les autorités gouvernementales et les partenaires sociaux sur les priorités, les objectifs et les activités du projet.

Pour autant, la mise en œuvre du projet dans ces deux pays se trouve souvent ralentie pour des considérations d'ordre institutionnel entre les autorités chargées de la coopération internationale et celles chargées de l'exécution (Maroc).

De plus, la situation liée à l'instabilité sociopolitique notamment en Tunisie, ne milite pas en faveur d'un environnement institutionnel optimal de mise en œuvre du projet.

ADMITRA II a néanmoins facilité l'élaboration et la validation d'un programme de renforcement de capacités en normes pour 500 inspecteurs de travail pour le Maroc et la formation de 25 fonctionnaires en charge de la prévention et de la résolution des conflits sociaux pour la Tunisie.

Le processus d'adoption de la Politique nationale du travail (PNT) doit être enclenché pour le Togo et le Sénégal tandis que le document a déjà fait l'objet d'une adoption par décret au Burkina Faso.

Au plan stratégique, l'adoption par plusieurs pays bénéficiaires et le début de mise en œuvre d'une politique nationale de travail, a été une porte d'entrée pour les autorités étatiques de prendre en compte dans leur stratégie et politique de développement les préoccupations de l'OIT relatives au travail décent, au respect des normes internationales de travail, au travail des enfants, à la problématique du VIH SIDA et au suivi des conventions et traités internationaux.

Par ailleurs, la mission d'évaluation a constaté que les cadres de l'administration et les inspecteurs du travail dans les trois pays subsahariens ont bénéficié d'ateliers de renforcement de capacité sur le management, la planification et la programmation des activités au sein des structures administratives.

Ces formations devraient toutefois être démultipliées au bénéfice d'un plus grand nombre d'acteurs de l'administration et de l'inspection du travail pour améliorer leurs capacités managériales.

Pour ce qui est de l'absence d'indicateurs sensibles au genre permettant de mesurer la participation des femmes dans les activités du projet, le constat reste valable pour les résultats obtenus au niveau des objectifs immédiats 2 et 4.

Globalement et compte tenu des avancées du projet constatées par la mission, on pourrait considérer que les activités réalisées dans le cadre des objectifs immédiats 2 et 4 contribuent à l'atteinte des objectifs fixés par le BIT et la réalisation du résultat 11 du Programme et Budget.

Il conviendrait toutefois pour la coordination d'ADMITRA de prendre davantage en compte la dimension genre dans la mise en œuvre des activités pour la période restante du cycle du projet.

3-5 Réalisations par rapport à l'objectif immédiat 3

Objectif immédiat 3 : Renforcement des capacités par la formation, l'actualisation et la modernisation des méthodes et outils de travail des inspecteurs, des agents de l'administration et de l'inspection du travail et des formateurs des inspecteurs.

Le tableau ci-dessous récapitule les activités, résultats et progrès réalisés par le projet dans les cinq pays bénéficiaires à la date du 30 mars 2013.

Tableau : Réalisations par rapport à l'objectif immédiat 3

Objectif immédiat 3 : Renforcement des capacités par la formation, l'actualisation et la modernisation des méthodes et outils de travail des inspecteurs, des agents de l'administration et de l'inspection du travail et des formateurs des inspecteurs.									
RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PROGRAMMEES	ACTIVITES REALISEES	PAYS					RESULTATS & PROGRES REALISES	
			TG	SN	BF	TN	MC		
<p>Mise en adéquation des curricula de formation par rapport aux besoins et aux fonctions dévolues aux IT, en se basant sur un référentiel d'activités des IT;</p> <p>Renforcement des compétences des formateurs des inspecteurs du travail ;</p> <p>Renforcement des compétences des inspecteurs du travail, en particulier en SST et dans les stratégies d'approche de l'économie informelle, et des fonctionnaires des services d'accueil ;</p> <p>Développement d'outils et de méthodes de travail performants pour l'inspection du travail ;</p> <p>Développement d'outils de formation et d'intervention des inspecteurs du travail dans des domaines spécifiques.</p>	<p>Développer, pour tous les pays bénéficiaires, avec PAMODEC, l'INTEFP (via le GIP International) et le RIIFT (incluant le CIF/Turin) de nouveaux curricula, des programmes et des plans de formation à l'intention des inspecteurs du travail (analyse des besoins de formation, en particulier en SST et dans les stratégies d'approche de l'économie informelle, définition des priorités nationales de renforcement des compétences des inspecteurs et cadres managers, etc.), combinant les ressources pédagogiques et les modules de formation du CIF/Turin ;</p> <p>Organiser, à l'occasion de l'Académie sur l'inspection du travail qui aura lieu au CIF/Turin en octobre – novembre 2011, une réunion de partage et d'adoption des nouveaux curricula de formation avec les représentants des institutions de formation des inspecteurs du travail (ENA) ;</p> <p>Organiser, en collaboration avec PAMODEC et le CIF/Turin, des ateliers de formation, y compris en lien avec l'activité 1 et ses résultats, au profit des formateurs des institutions de formation des inspecteurs du travail (ENA) ;</p> <p>Organiser, au Burkina Faso, au Maroc, au Togo et en Tunisie, des ateliers de formation au profit des fonctionnaires des services d'accueil du public aux techniques d'accueil, d'information, de</p>	Elaboration et expédition de Boîtes à outils des IT	x	x	x	x	x	2500 exemplaires de la Boîte à outils des IT ont été expédiés et distribués Modernisation des outils de travail des inspecteurs du travail dans les cinq pays	
		Atelier d'élaboration et de vulgarisation du guide méthodologique de l'inspection du travail	x	x	x	x		Un rapport complet des visites diagnostic est présenté Le contenu du futur outil méthodologique d'intervention est identifié Guide vulgarisé auprès des inspecteurs du travail et des partenaires sociaux et institutionnels	
		Edition/Impression et Gravure CD ROM du livre « Boîte à outils des Inspecteurs du Travail » au profit de tous les pays bénéficiaires du projet	x	x	x	x	x	4 000 exemplaires de la « Boîte à outils des Inspecteurs du Travail » sont édités	
		Organisation de deux ateliers successifs de renforcement					x	50 IT ont été formés sur la méthodologie de	

	<p>communication et d'orientation ;</p> <p>Concevoir, au Burkina Faso et éventuellement en Tunisie, un guide méthodologique de l'inspection du travail ;</p> <p>Vulgariser le guide méthodologique de l'inspection du travail et la « Boîte à outils à l'intention des inspecteurs du travail » dans tous les pays ;</p> <p>Produire des rapports d'activités sur la mise en application du « guide méthodologique de l'inspection du travail » et de la « Boîte à outils à l'intention des inspecteurs du travail » ;</p> <p>Concevoir, avec PAMODEC, IPEC, Projet VIH/SIDA, etc. de nouvelles approches et méthodes de travail de l'inspection dans des domaines spécifiques (check list et/ou fiches techniques en matière de lutte contre le travail des enfants, SST, ou VIH/SIDA).</p>	des compétences des IT en PDFT						contrôle de l'application des PDFT en entreprise
--	--	--------------------------------	--	--	--	--	--	--

Analyse des résultats par rapport à l'objectif immédiat 3 :

Dans un environnement socioéconomique et professionnel en mutation permanente, l'inspection du travail est appelée dans le cadre de ses missions à adapter et moderniser ses méthodes d'intervention sur le terrain ainsi que ses outils de travail en vue d'un meilleur rendement et d'une plus grande efficacité basée sur les résultats.

Dans cette perspective, le projet ADMITRAII a facilité l'élaboration et la vulgarisation d'un guide méthodologique de l'inspection du travail qui a été unanimement reconnu par tous les acteurs sur l'ensemble des pays couverts (sauf le Maroc) comme un outil approprié pour les missions de terrain des inspecteurs du travail.

Dans le même ordre d'idées, environ 2500 exemplaires de la boîte à outils des IT et 4000 CD ROM ont été édités et dispatchés dans tous les pays bénéficiaires du projet. Ces instruments ont sensiblement amélioré l'efficacité des IT dans leurs missions de terrain pour l'encadrement des acteurs du secteur formel et de l'économie informelle.

Il faut ajouter que plusieurs exemplaires de la boîte à outils ont également été envoyés au Centre de Turin, à LAB/ADMIN et au bailleur.

En outre, pour le Maroc 50 inspecteurs du travail ont été formés sur la méthode et l'application des PDFT en entreprise.

Toutefois, plusieurs activités initialement programmées dans le PRODOC au niveau de l'objectif immédiat 3 n'ont pas encore connu un début de réalisation. Il s'agit entre autres des activités suivantes :

- développer, pour tous les pays bénéficiaires, avec PAMODEC, l'INTEFP (via le GIP International) et le RIIFT (incluant le CIF/Turin) de nouveaux curricula, des programmes et des plans de formation à l'intention des inspecteurs du travail (analyse des besoins de formation, en particulier en SST et dans les stratégies d'approche de l'économie informelle, définition des priorités nationales de renforcement des compétences des inspecteurs et cadres managers, etc.), combinant les ressources pédagogiques et les modules de formation du CIF/Turin ; (cette action est prévue sur la période 2013-2014)
- organiser, à l'occasion de l'Académie sur l'inspection du travail initialement prévu au CIF/Turin en octobre – novembre 2011), une réunion de partage et d'adoption des nouveaux curricula de formation avec les représentants des institutions de formation des inspecteurs du travail (ENA) ;
- organiser, en collaboration avec PAMODEC et le CIF/Turin, des ateliers de formation au profit des formateurs des institutions de formation des inspecteurs du travail (ENA) ;
- organiser, au Burkina Faso, au Maroc, et en Tunisie, des ateliers de formation au profit des fonctionnaires des services d'accueil du public aux techniques d'accueil, d'information, de communication et d'orientation .

Nonobstant les activités citées ci dessus et devant être réalisées d'ici la fin du projet prévue en décembre 2014, la mission d'évaluation estime qu'à mi parcours la mise en œuvre du

projet au vu de l'objectif immédiat 3 s'avère satisfaisante et pourrait contribuer à la réalisation du Résultat 11 de Programme et budget de l'OIT.

3-6 Autres activités régionales dans le cadre d'ADMITRA2

Au cours de la phase de mise en œuvre du projet, la Coordinatrice et le Back stopper basé à Genève ont eu à effectuer un certain nombre de missions de renforcement de capacités et d'échange dans le cadre des activités régionales du projet (voir le tableau en annexe).

4. Efficience

ADMITRA II est financé à titre principal par le gouvernement français à travers le Ministère chargé du travail et de l'emploi pour un montant prévu de USD 858 369 étalé sur une période de 47 mois. La situation d'exécution budgétaire à la date du 16 avril 2013 s'établit comme suit :

- Montant des dépenses du projet 54169 .75 USD ;
- Taux d'exécution des dépenses par rapport aux allocations 22.98% ;
- Taux d'exécution des dépenses sur les engagements 61.5%

Par ailleurs, l'exécution du budget réservé aux missions de terrain de la coordination se situe à :

- 49.18% pour l'exercice en cours ;
- 24.49% de l'enveloppe totale prévue jusqu' à la fin du projet.

La mission a constaté qu'ADMITRAII est globalement confronté à des contraintes financières essentiellement dues :

- au montant limité de la contribution du bailleur inférieur à 900 000 USD sur trois ans et demi pour les cinq pays bénéficiaires ;
- à L'absence de cofinancement provenant d'autres partenaires techniques et financiers susceptibles d'être intéressés par les domaines d'interventions du projet ;
- au retard de décaissement des ressources par le bailleur pour la contribution financière de PAMODEC à ADMITRA ;
- à la faiblesse de contributions financières au niveau des pays bénéficiaires ;
- au manque à gagner lié au coût d'exécution du projet fixé à 13% du montant global du financement.

En dépit de ces contraintes, et sur la base des éléments d'information fournis par l'Unité administrative et financière et compte tenu du niveau acceptable d'absorption des ressources par ADMITRAII, la mission d'évaluation considère que la situation d'exécution budgétaire est relativement satisfaisante à mi parcours.

Afin d'apprécier l'efficacité et l'efficience dans la mise en œuvre du projet, la mission d'évaluation s'est référée entre autres au rapport d'avancement du projet (*Technical Cooperation Progress Report*) de juin 2012, vu la non disponibilité du dernier rapport d'avancement de ADMITRAII devant couvrir les activités du projet de juillet 2012 à juin 2013 et dû au bailleur en septembre 2013.

Le tableau figurant en annexe du rapport décrit le taux d'achèvement des activités mis en œuvre jusqu'en juin 2012 et qui donne une tendance globale du rythme d'exécution du projet.

Ainsi, la mission d'évaluation a noté une nette performance dans le taux de réalisation de certaines activités :

Code	Activités	Taux de réalisations
activité 2.1.	Elaboration et application des politiques nationales du travail (administration et inspection du travail)	60%
activité 2.2.	Mis en œuvre des résultats des audits et des études sur le système de coordination interne et externe de l'administration et l'inspection du travail	30%
activité 3.4.	Développement d'outil et de méthode de travail performant pour l'inspection du travail	80%
activité 3.5	Développement d'outil de formation et d'intervention des inspecteurs du travail dans des domaines spécifiques	50%
activité 4.1.	« Organiser dans trois pays cibles des ateliers de formation au profit des hauts cadres de l'administration et de l'inspection du travail sur l'élaboration ,la mise en œuvre et l'évaluation de la politique nationale du travail , de l'emploi et de la formation professionnelle	100%
activité 4.2.	Organiser dans trois pays cibles des ateliers de formation au profit des hauts cadres de l'administration et de l'inspection du travail sur le management de la haute administration, la GAR et le CDMT	100%

Source ILO : Technical Cooperation Progress Report, ADMITRA juin 2012

Les résultats listés ci-dessus, ajoutés à ceux obtenus jusqu'en avril 2013 et ayant fait l'objet d'une appréciation positive de la mission d'évaluation à la section précédente sur l'efficacité du projet, permettent d'avancer qu'à mi parcours ADMITRA II est exécuté et mis en œuvre de manière efficace et efficiente. Ces résultats pourraient contribuer à la réalisation des objectifs de Programme et Budget de l'OIT en particulier l'atteinte du résultat 11.

Le tableau ci-après décrit les relations entre les activités menées et les ressources utilisées :

Tableau : Relations entre les activités menées et les ressources.

Activités menées pour la réalisation des objectifs	Ressources mises en œuvre		
	Pays	Montants USD	Source de financement
Organisation d'un atelier de cadrage de l'intervention de l'inspection du travail dans l'économie informelle	Sénégal Togo	11 000	ADMITRA II
Organisation d'un atelier bilan des visites de diagnostic et d'appui à l'élaboration d'un plan d'amélioration des conditions de travail dans les secteurs pilotes de l'économie informelle	Togo	6 056	ADMITRA II
Organisation d'une mission de lancement officiel du projet	Maroc Tunisie	1 542	ADMITRA II
Organisation d'une mission de planification avec Genève et le CO/Alger	Maroc	2 254	ADMITRA II
Organisation d'un atelier de formation de hauts cadres sur la formulation de politiques et le management de la haute administration	Sénégal Togo Burkina	28 760	ADMITRA II
Organisation d'un atelier de validation des projets de textes relatifs aux organes de la politique nationale du travail (CST, CN-R/CSST)	Burkina	3 800	ADMITRA II
Organisation d'un atelier de validation de la politique nationale du travail et de restitution du rapport de diagnostic de l'administration du travail du Sénégal	Sénégal	8 896	ADMITRA II
Organisation d'un atelier sur la prévention et la résolution des conflits	Tunisie	5 145	ADMITRA II
Elaboration et expédition de boîtes à outils des IT	Togo Sénégal Burkina Maroc Tunisie	2 634	ADMITRA II
Atelier d'élaboration et de vulgarisation du guide méthodologique de l'inspection du travail	Sénégal Togo Burkina Tunisie	26 162	ADMITRA II
Edition/Impression et Gravure CD ROM du livre « boîte à outils des Inspecteurs du Travail » au profit de tous les pays bénéficiaires du projet	Sénégal Togo Burkina Maroc Tunisie	16 257	ADMITRA II
Organisation de deux ateliers successifs de renforcement des compétences des IT en PDFT	Maroc	2 094	ADMITRA II
TOTAL GENERAL		114 600	

5. Efficacité de la structure de gestion

D'emblée, la mission d'évaluation a remarqué une inadéquation entre l'envergure du projet ADMITRAII qui couvre cinq pays et le niveau des ressources humaines, matérielles et financières mises à sa disposition pour assurer une mise en œuvre efficace. On peut constater que certaines recommandations issues de l'évaluation d'ADMITRA phase 1 n'ont pas été prises en compte dans la formulation et la mise en œuvre de la phase 2. Il s'agit notamment de:

- une équipe de projet réduite à une coordonnatrice et un assistant administratif et financier parti en retraite en fin décembre et dont le poste n'a pas encore été pourvu ;
- la non disponibilité d'un véhicule dédié exclusivement aux activités du projet ;
- la vétusté des locaux abritant la coordination du projet qui n'offre pas un environnement de travail optimal ;
- Les contraintes financières évoquées plus haut auxquelles s'ajoutent les retards de décaissement.

En dépit de toutes ces contraintes, l'équipe du projet a fait montre d'organisation et de professionnalisme pour mener à bien les activités et en mettant en place une synergie d'actions avec d'autres programmes et projets du BIT tels que PAMODEC, ACTS et IPEC.

L'équipe du projet a également bénéficié de l'appui de GIP INTER comme partenaire technique pour certaines activités de renforcement de capacité à travers les cinq pays bénéficiaires.

Pour la période restante d'ici la fin du projet, la mission recommande qu'un Assistant administratif et financier soit recruté pour appuyer la coordonnatrice, si les ressources du projet le permettent.

6. Effets et facteurs de durabilité du projet

La mission d'évaluation estime, qu'à ce stade de la mise en œuvre d'ADMITRA II, il est plus adéquat de raisonner en terme d'effets et /ou de changements perceptibles au niveau des bénéficiaires plutôt que d'impact, concept qui se réfère aux résultats à long terme du projet.

6-1 Les effets du projet :

Au cours de la mission d'évaluation un certain nombre d'effets se traduisant par un changement effectif et perceptible au niveau des bénéficiaires ont pu être notés.

Au plan stratégique, plusieurs pays bénéficiaires ont adopté leur document de politique nationale du travail facilitant ainsi la prise en compte des préoccupations de l'OIT relatives au travail décent, au dialogue social et au respect des normes internationales de travail et leur intégration dans les stratégies et politiques nationales de développement.

Au plan opérationnel, le projet ADMITRAII a facilité l'élaboration et la vulgarisation d'un guide méthodologique de l'inspection du travail et d'une boîte à outils considérés comme un des instruments appropriés et qui ont permis aux acteurs concernés d'améliorer leur efficacité pour les missions de terrain et leurs capacités de gestion (définition des priorités, planification, programmation).

Dans la même lancée, les différentes activités de formation des hauts cadres de l'administration et des inspecteurs du travail dans les pays bénéficiaires ont amélioré leur capacité de management et d'organisation des structures de l'administration du travail. Comme autre effet certains pays comme le Togo ont sensiblement augmenté l'effectif des inspecteurs du travail pour un meilleur quadrillage du tissu producteur et un encadrement plus rapproché.

Le schéma ci après retrace la chaine de résultat du projet :

ACTIVITES	OUTPUTS/RESULTATS	OUTCOMES/PRODUITS
Atelier d'élaboration des documents de PNT	Documents de PNT validés	Prise en compte des préoccupations de l'OIT intégration dans les stratégies et politiques nationales de développement
Elaboration et la vulgarisation d'un guide méthodologique IT et boîte à outils	Instruments méthodologiques disponibles	Meilleure efficacité pour les missions de terrain des IT.
Atelier de formation des hauts cadres de l'administration et des inspecteurs du travail	Capacité de management et d'organisation améliorée	Meilleure efficacité des administrations et des IT
Formation de nouveaux IT	Augmentation des effectifs des IT	Meilleur quadrillage du tissu producteur et un encadrement plus rapproché.

6-2 Durabilité des acquis du projet :

La méthode « péda - andragogique » d'ADMITRA II basée sur une démarche de gestion axée sur les résultats ainsi que l'appropriation par les bénéficiaires des différents outils et guides méthodologiques et didactiques sont des facteurs clés pouvant contribuer à la durabilité des acquis du projet au-delà de décembre 2014.

L'approche de renforcement de capacité des acteurs adoptée jusqu'ici par ADMITRAII à travers les sessions de formation des hauts cadres de l'administration et les IT constitue une clé de succès et de durabilité des acquis et réalisations du projet .Il serait souhaitable de démultiplier ces formations au profit d'un plus grand nombre de bénéficiaires en l'occurrence les IT régionaux, les membres des GTT représentant le secteur privé et le syndicat .

Enfin un plus grand engagement des gouvernements des pays bénéficiaires et une meilleure implication au plan budgétaire dans le processus de modernisation des administrations et des Inspections du travail sont autant de moyens de pérenniser les acquis du projet.

7. Leçons apprises :

En prenant en considération les acquis de la première phase d'ADMITRA et les résultats à mi-parcours de la seconde, la mission d'évaluation a mis en évidence un certain nombre de leçons apprises aux niveaux stratégique, programmatique, managérial.

Au plan stratégique, l'adoption par plusieurs pays bénéficiaires et le début de mise en œuvre d'une politique nationale de travail ,a été une porte d'entrée pour les autorités étatiques de prendre en compte dans leur stratégie et politique de développement les préoccupations de l'OIT relatives au travail décent, au respect des normes internationales de travail, au travail des enfants ,à la problématique du VIH SIDA et au suivi des conventions et traités internationaux.

Au niveau programmatique et opérationnel ,l'exemple d'ADMITRA incite à une meilleure adéquation entre les ambitions et les résultats attendus des initiatives de développement d'une part et les capacités de mobilisation de ressources humaines, matérielles et financières appropriées pour assurer une mise en œuvre et un fonctionnement correct des projets et programmes d'autre part.

En ce qui concerne le partenariat interne, les initiatives conjointes des projets ADMITRA, PAMODEC, IPEC ET ACTS ,en terme de programmation ,ont permis une synergie d'action en direction des mêmes cibles bénéficiaires des interventions du BIT dans les pays couverts par le projet.

Concernant l'implication des partenaires techniques et financiers qui accompagnent le BIT, dans la mise en œuvre de projets et programmes, une approche de cofinancement multi bailleurs et une synergie d'action pourraient être plus appropriées pour les initiatives d'envergure régionale ou sous régionale comme ADMITRA.

Enfin comme autre leçon apprise, la mission d'évaluation relève une démarche de renforcement de capacité et de gestion axée sur les résultats comme outil de pérennisation des acquis des projets et programmes.

V. CONCLUSION

Le BIT et la France ont signé en Aout 2011 une convention de partenariat qui a permis le lancement de la phase 2 du projet de modernisation, de renforcement et de dynamisation de l'administration et de l'inspection du travail (ADMITRA).

Il s'agissait à travers le projet de fournir l'appui technique nécessaire pour :

- la modernisation des administrations du travail des pays couverts par le projet ;
- la réorganisation de leurs structures et services de l'administration et de l'inspection du travail ;
- la réforme des méthodes d'organisation de l'administration et de l'inspection du travail ;
- le renforcement des capacités des agents.

La présente évaluation avait pour objectifs principaux de :

- donner une appréciation objective à mi parcours des réalisations et progrès du projet pour l'atteinte des objectifs et résultats planifiés sur la base de critères définis par le BIT ;
- dégager des recommandations pertinentes en vue de la poursuite d'une mise en œuvre efficace d'ADMITRA pour la période restante de la Phase II jusqu'à la fin du projet prévue en décembre 2014.

Au terme de l'exercice d'évaluation, la mission est en mesure de donner une appréciation globalement positive sur les réalisations et les résultats d'ADMITRA II.

En effet, à la lumière des critères préalablement définis, on peut dire que le projet a été exécuté et mis en œuvre de manière efficace et efficiente. En prenant en considération les acquis de la première phase d'ADMITRA et les résultats à mi parcours de la seconde, la mission d'évaluation a mis en évidence un certain nombre d'effets et de leçons apprises aux plans stratégique, programmatique et managérial.

ADMITRA a pu mettre à la disposition des administrations et des inspections du travail des outils améliorés pour formuler des documents de politiques du travail ,moderniser leur environnement professionnel pour des interventions plus efficaces en direction du secteur formel et de l'économie informelle, et renforcer les capacités des acteurs concernés.

La mission d'évaluation a relevé l'absence d'indicateurs sensibles au genre permettant de mesurer la prise en compte de la participation des femmes dans les activités du projet. On pourrait citer comme exemples :

- la non précision de l'effectif des femmes hauts cadres et inspecteurs du travail ayant bénéficié des sessions de renforcement des capacités ;
- l'absence d'informations sur la représentativité des femmes chefs d'équipe dans l'échantillon des entreprises de l'économie informelle pour les branches restauration, menuiserie bois et métallique, mécanique auto mobile.

Malgré des contraintes récurrentes d'ordre institutionnel, humain, matériel et financier auxquelles ADMITRA à été confronté depuis le démarrage de la phase 1, l'équipe du projet a fait montre d'organisation et de professionnalisme pour mener à bien les activités et en

mettant en place une synergie d'actions avec d'autres programmes et projets du BIT tels que PAMODEC, ACTS et IPEC.

Ces résultats pourraient contribuer à la réalisation des objectifs de Programme et Budget de l'OIT en particulier l'atteinte du résultat 11.

VI. RECOMMANDATIONS

Au terme de l'évaluation, la mission adresse les recommandations qui suivent aux parties prenantes du projet ADMITRA.

Pour l'équipe de coordination d'ADMITRA

R1. Au cas où les ressources du projet le permettraient, la coordonnatrice devrait adresser une demande formelle à l'Administration du BIT pour déclencher la procédure de recrutement de l'assistant administratif et financier.

R2. Pour un meilleur partage des connaissances et des réalisations du projet, la mission recommande à la Coordination l'envoi plus régulier de rapports et de notes d'informations au staff technique du BIT (spécialistes, CTP, CNP) à travers une mailing liste.

Pour les pays bénéficiaires

R3. Pour une meilleure implication des pays bénéficiaires dans la mise œuvre du projet, la mission recommande un plus grand engagement du gouvernement au plan budgétaire par le biais d'une contrepartie forfaitaire matérielle et/ou financière.

R4. Afin de limiter les facteurs internes et externes qui influencent la vitesse de mise en œuvre du projet dans certains pays bénéficiaires, une synergie d'action est nécessaire entre les autorités chargées de la coopération internationale et celles chargées de l'exécution, en particulier pour le Maroc.

R5. La mise en place de GTT au Maroc et en Tunisie et la réactivation de celui du Sénégal s'avèrent nécessaires pour un bon suivi des activités du projet.

Pour le BIT

R6. Mettre en place un dispositif d'information et de suivi des activités permettant de données statistiques ventilées par sexe.

R7. Afin d'améliorer les systèmes de mesure de performance basés sur les résultats et l'évaluation périodique d'effets il conviendrait de définir dans le PRODOC des cibles (targets) pour apprécier l'évolution des indicateurs d'objectifs et d'activités et le niveau de réalisation à un moment donné du cycle du projet.

R8 : Des actions de plaidoyer pour une meilleure prise en compte de la dimension genre doivent être initiées par toutes les parties prenantes au projet.

Pour le Bailleur

R9 : Afin d'améliorer l'environnement et les conditions de travail du projet, la mission recommande :

- de procéder au recrutement d'un assistant administratif et financier pour appuyer la coordonnatrice, si des ressources additionnelles sont disponibles ;
- de mettre à disposition un véhicule dédié exclusivement aux activités du projet ;
- de procéder à la réfection et à l'entretien des locaux abritant la coordination du projet qui n'offre pas un environnement de travail optimal.

R10 : Afin d'assurer la réalisation des objectifs et des produits de qualité durant dans la période de mise en œuvre du projet, il est recommandé au bailleur de palier les contraintes financières du projet notamment en concédant une extension budgétaire et en limitant autant que possible les retards de décaissement pour ADMITRA et pour PAMODEC qui doit apporter une contribution financière à plusieurs activités de ADMITRA.

R11 : Tel que suggéré par certains pays bénéficiaires, la mission d'évaluation recommande la mobilisation de ressources additionnelles afin que les activités du projet soient étendues aux renforcements de capacité en matière de médiation, de prévention et gestion des conflits et de conciliation.

Pour les partenaires techniques du projet

R12 : Conformément aux besoins exprimés par certains pays bénéficiaires, il est recommandé des missions d'appui plus fréquentes de GIP INTER et de l'équipe de coordination du projet au Burkina Faso et au Togo.

ANNEXES

ANNEXE 1 : EVALUATION INTERNE A MI-PARCOURS DU PROJET ADMITRA.

TERMES DE REFERENCE

- **Code du projet :** RAF/10/57M/FRA
- **Titre du projet :** Modernisation, Renforcement et Dynamisation de l'administration et de l'inspection du travail (Phase 2)
- **Portée Géographique :** Régionale (Burkina Faso, Maroc, Sénégal, Togo et Tunisie)
- **Durée :** 43 mois (juin 2011 – 31 décembre 2014)
- **Siège du projet :** Dakar, Sénégal
- **Agence d'exécution :** Bureau international du Travail (BIT)
- **Partenaires :** Ministères en charge du travail, Organisations d'employeurs et de travailleurs, GIP Inter, CIF Turin, PAMODEC
- **Donateur :** République française
- **Contribution du donateur :** US\$ 858,369
- **Unité technique :** ADMITRA
- **Manager de l'évaluation :** Aboubacar Wade
- **Dates de l'évaluation :** 09 avril au 20 mai 2013
- **Evaluateur :** Oumar Diakhaté
- **Date de fin d'évaluation :** 20 mai 2013
- **Mots clés :** Administration du travail, Inspection du Travail, Principes et droits fondamentaux au Travail, Politique Nationale du Travail, Dialogue Social, Bonne gouvernance et droits de l'homme, Egalité entre les hommes et les femmes.

1. Introduction

Le projet de modernisation, de renforcement et de dynamisation de l'administration et de l'inspection du travail (Phase 2) a été lancé le 18 août 2011 et couvre cinq pays d'Afrique : trois pays africains subsahariens (Burkina Faso, Sénégal, Togo) et deux pays membres de l'UpM (Maroc, Tunisie).

En respect des procédures de la coopération multi – bilatérale du BIT, le projet doit subir une évaluation à mi-parcours, pilotée par un Responsable d'évaluation interne du BIT.

Cette évaluation, qui sera faite conformément aux normes applicables dans le système des Nations Unies, permettra de dégager des recommandations à prendre en compte dans la 2ème partie d'exécution de la phase 2 du projet. Les conclusions seront présentées au Comité de pilotage France/BIT.

2. Description et contexte

Ce nouveau programme ADMITRA (Phase 2) sera articulé à une analyse critique du document de projet d'ADMITRA 1 dans le sens de sa réorientation vers la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Il s'inscrit dans les priorités définies dans les Plans Cadres des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF), en apportant notamment une contribution à l'atteinte des objectifs tels que la promotion de la bonne gouvernance et des droits de l'homme au travail, la protection des emplois, la promotion de l'égalité entre hommes et

femmes, la réduction de la vulnérabilité de l'économie rurale, la stabilisation et l'inversement de la tendance du VIH/SIDA.

Les objectifs immédiats contenus dans le présent projet seront également, dans la mesure du possible, pris en compte dans les Programmes Pays de Travail Décent (PPTD). Ils sont en adéquation avec le Programme & Budget du BIT, en particulier avec le Résultat 11.

Le projet a pour objectif à long terme de fournir l'appui technique nécessaire à la modernisation des administrations du travail des pays concernés, par la réorganisation de leurs structures et services, par la réforme des méthodes de travail et par la formation des agents de l'administration et de l'inspection du travail. L'amélioration de l'efficacité des inspections devant permettre d'assurer non seulement une meilleure protection, mais aussi une meilleure prévention ainsi qu'une productivité accrue au travail, au bénéfice de tous.

Cette démarche a pour objectif de mettre à disposition des gouvernements des outils améliorés pour formuler leurs politiques du travail, de l'emploi et de la protection sociale, et lutter plus efficacement contre la discrimination dans l'emploi, le travail des enfants, le travail forcé, etc. Ces politiques viendront concourir à la poursuite des objectifs de lutte contre la pauvreté inscrits dans les Documents de Stratégies de Réduction de la Pauvreté adoptés par les pays concernés.

L'objectif de développement poursuivi par le projet est de fournir l'appui technique nécessaire à la modernisation des administrations du travail des pays concernés par la réorganisation de leurs structures et services, par la réforme des méthodes de travail et par la formation du personnel et des cadres.

Comme objectifs stratégiques, le projet ADMITRA vise :

- le renforcement de la capacité d'intervention de l'administration et de l'inspection du travail dans l'économie informelle ;
- l'organisation et le fonctionnement efficaces, coordonnés et opérationnels des organes de l'administration et de l'inspection du travail ;
- le renforcement des capacités par la formation, l'actualisation et la modernisation des méthodes et outils de travail des inspecteurs, des agents de l'administration et de l'inspection du travail et des formateurs des inspecteurs ;
- le renforcement des capacités des fonctionnaires chargés du management, en matière de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques de développement.

Dans sa mise en œuvre au niveau national, le projet s'appuie sur un groupe de travail tripartite composé des représentants de chaque mandant.

3. Objectifs, champ et clients de l'évaluation

L'évaluation poursuit deux objectifs principaux :

- i. Donner une appréciation des progrès à ce jour du projet vers l'atteinte des résultats planifiés ; l'appréciation de la performance selon les objectifs prévus et indicateurs de réalisation au niveau des extrants/produits, les stratégies et les modalités de mise en œuvre choisies; accords de partenariat, contraintes et opportunités dans chacun des pays couverts ;

- ii. Fournir des recommandations pour la Phase II du projet dans chaque pays en termes de stratégies, des arrangements institutionnels, des accords de partenariat et tout autre domaine pour lequel l'évaluateur souhaite faire des recommandations.

L'évaluation couvre la 1ère partie de la phase 2 du projet (juin 2011 – décembre 2012) et portera sur chacun des objectifs stratégiques du projet.

L'évaluateur examinera les aspects liés à la mise en œuvre du projet ainsi qu'à son impact réel ou prévu sur la base de la stratégie adoptée et des plans de travail. Il déterminera en particulier si les moyens et outils choisis pour atteindre les objectifs assignés sont adaptés.

L'évaluation se fondera entre autres sur les conclusions des revues antérieures du projet pour apprécier dans quelle mesure l'OIT et les partenaires du projet ont pris en compte les recommandations formulées par ces revues.

En particulier, l'évaluation fera des recommandations sur les aspects suivants :

- l'adéquation stratégique du projet dans le contexte des PPTD
- la pertinence du projet par rapport aux priorités/cadres nationaux de développement
- les synergies avec d'autres programmes et activités pertinents de la coopération française
- l'adéquation stratégique du projet avec la stratégie de la coopération française pour le développement
- le degré d'implication du gouvernement de chaque pays, son appui et sa participation au projet
- comment assurer la réalisation de produits de qualité dans la période de mise en œuvre du projet
- comment assurer la réalisation de tous les objectifs pendant la période de mise en œuvre du projet
- les facteurs internes et externes qui influencent la vitesse de mise en œuvre
- la gestion des opérations du projet, y compris la gestion du personnel
- la gestion et le partage des connaissances
- les systèmes de mesure de performance basés sur les résultats et les systèmes d'évaluation d'impact
- les systèmes d'analyse et d'évaluation des risques
- d'autres recommandations spécifiques pour une meilleure efficacité dans la suite du projet

Les clients de l'évaluation sont de deux sortes :

- internes :
 - le personnel du projet,
 - le Siège (Programme LAB/ADMIN),
 - le Bureau régional,
 - l'Equipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT pour l'Afrique occidentale à Dakar (Spécialistes, CTP et CNP),
 - le CO/Alger ;
 - le CIF/Turin.

- externes :
 - le Comité de pilotage du projet,
 - les Groupes de Travail tripartites (GTT) du ou des pays où l'évaluation sera effectuée,
 - le bailleur.

4. Cadre analytique suggéré

L'évaluation devrait fournir des réponses aux questions suivantes :

Pertinence et adaptation stratégique du projet

1. Les mandats nationaux des différents pays concernés par le projet se sont-ils sentis suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ? Le cas échéant, ces appréciations varient-elles selon les pays ou/et les mandants ?
2. Les objectifs, produits et activités correspondent-ils aux besoins des mandants nationaux ? Se sont-ils approprié le concept et l'approche du projet ?
3. Le projet est-il pertinent pour la réalisation des résultats du plan de développement national, l'UNDAF/PNUAD et le PPTD de chaque pays ?
4. Dans quelle mesure le projet est complémentaire et cohérent avec d'autres programmes et projets de l'OIT en cours dans chaque pays ?
5. Quels sont les liens établis jusqu'à présent avec les autres activités des Nations Unies ou des autres organisations internationales d'aide au développement au niveau local ?
6. Quelle est l'adéquation stratégique du projet avec la stratégie de la coopération française pour le développement et les synergies avec les initiatives et programmes pertinents de cette coopération ?
7. La stratégie du projet était-elle valable quant à la pertinence des objectifs poursuivis, des activités réalisées et des progrès accomplis durant les 17 mois de mise en œuvre ? La modernisation de l'administration et de l'inspection du travail a-t-elle contribué au développement économique et social du pays ? A la bonne gouvernance ? A l'application effective des normes internationales et nationales du travail ? A la promotion du dialogue social ? A la lutte contre le travail des enfants ? A l'amélioration des conditions et du milieu de travail ? A l'extension et à la consolidation de la protection sociale ? A l'accompagnement de l'économie informelle vers la formalisation ? etc. La stratégie du projet a-t-elle eu comme conséquence d'accroître la capacité des administrations du travail ?

Validité de la conception

8. La chaîne des résultats (objectifs/résultats, produits, activités, ressources) du projet était-elle pertinente, logique et cohérente par rapport à la situation sur le terrain ? La programmation initiale des activités était-elle réaliste ? Était-elle bien adaptée aux objectifs et aux produits visés ? Au vu des résultats atteints jusqu'ici, la conception du projet était-elle réaliste ?
9. Dans quelle mesure les indicateurs de réalisation décrits dans le document de projet ou PRODOC étaient-ils appropriés et utiles pour évaluer les progrès accomplis ? Les valeurs cibles des indicateurs étaient-elles réalistes et faciles à utiliser ? Si nécessaire, comment auraient-elles dû être modifiées pour être plus utiles ? Les méthodes de vérification des indicateurs étaient-elles appropriées ?
10. Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocage ? La conception du projet a-t-elle intégré une stratégie adéquate de durabilité ?

11. Comment la question de genre a-t-elle été traitée dans le projet ?

Progrès et efficacité du projet

12. Dans quelle mesure les produits et résultats attendus ont-ils été atteints ou sont susceptibles d'être atteints ? Quel est l'état d'avancement du projet par rapport aux activités envisagées ? Cet avancement est-il conforme au chronogramme des activités ? Les activités qui ont été menées sont-elles celles qui avaient été prévues ? Y a-t-il des activités autres et dans ce cas sont-elles conformes aux objectifs du projet ?
13. Dans quels domaines (aires géographiques, composantes, thématiques) 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 ? Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des résultats du projet ? Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ? Quelles sont les adaptations nécessaires afin d'assurer l'atteinte des résultats ?
14. Y a-t-il des résultats inattendus du projet ?
15. Est-ce que les résultats provisoires du projet sont reconnus par les partenaires nationaux et notamment les partenaires sociaux ?

Efficience dans l'utilisation des ressources

16. Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus ? • Les activités/opérations du projet sont-elles en phase avec le calendrier des activités telles que définies dans les plans de travail ?
17. Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisées ? Les décaissements et les dépenses du projet sont-elles en phase avec les prévisions budgétaires réalisées ? Si non, quels sont les goulots d'étranglement rencontrés ? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables ? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?

Efficacité de la structure de gestion

18. Le dispositif de gestion et de gouvernance du projet est-il adéquat ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles et responsabilités par toutes les parties concernées ? Le projet reçoit-il suffisamment l'appui administratif, technique et - si nécessaire - le soutien politique du bureau de l'OIT sur le terrain (Dakar) et les unités techniques responsables du siège de l'OIT à Genève ? Le projet reçoit suffisamment le soutien politique, l'appui technique et administratif nécessaire de ses partenaires nationaux et partenaires de mise en œuvre ?
19. Dans quelle mesure l'équipe de gestion du projet a-t-elle fait le suivi des performances et résultats du projet ? Un système de suivi e-évaluation a-t-il été mis en place et quel est son efficacité ? Des informations pertinentes sont-elles systématiquement rassemblées et traitées ? Les données sont-elles ventilées par genre (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant) ?
20. Comment le personnel du projet a-t-il travaillé jusqu'ici en termes d'efficience, d'efficacité et de communication (avec le bureau local du BIT, le bureau régional, le département technique responsable au BIT, les autres projets de coopération technique et le bailleur de fonds) ?

Impact et Durabilité

21. Quels impacts le projet a-t-il déjà eu sur les bénéficiaires ? Quel sont les impacts prévisibles à ce stade du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ?
22. Les activités et les impacts du projet pourront-ils être consolidés tenant compte de la participation actuelle des partenaires dans les pays couverts ? Quelle est la durabilité prévisible des actions entreprises par le projet ? L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ? Quels moyens – institutionnels et financiers – est-il indiqué d'employer aux fins de pérenniser les acquis du projet ?

Leçons apprises

23. Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues de la première phase du projet pour pouvoir être appliquées dans la suite et aux futurs projets similaires ?
24. Quelles sont les mauvaises expériences à éviter dans la conception et la mise en œuvre de la phase suivante du projet ?

5 - Méthodologie

L'équipe d'évaluation s'attèlera à appliquer une variété de techniques d'évaluation - revue documentaire, des rencontres avec les intervenants, des discussions de groupe, des visites sur le terrain, des jugements éclairés, et les techniques de notation et de classement.

L'évaluation aura lieu à Dakar et débutera par un premier briefing avec le management du Bureau.

La seconde étape consistera en une séance de travail avec l'équipe du projet, suivi de revue documentaire (PRODOC, rapports d'activités, rapports de mission, publications, rapport de séminaires et d'atelier, mémorandums, etc.).

La Coordonnatrice et l'Assistant administratif et financier du projet fourniront tous les documents utiles à l'évaluation. L'évaluateur interne procédera à une analyse de la documentation puis à des entretiens individuels avec les clients de l'évaluation. Des entretiens ou conférence téléphoniques pourront aussi avoir lieu avec LAB/ADMIN, le Bureau régional, le CO/Alger et les mandants des pays bénéficiaires.

Un questionnaire semi – directif sera préparé par l'évaluateur, en étroite collaboration avec l'équipe du projet.

Le rapport d'évaluation du projet sera partagé avec un groupe restreint des parties prenantes et les commentaires seront attendus dans un délai déterminé.

6. Principaux produits de l'évaluation

Un rapport d'évaluation, accompagné d'une synthèse en français et en anglais, sera remis au plus tard le 02 mai 2013.

Le rapport sera reproduit en 4 exemplaires et transmis également par voie électronique au responsable de l'évaluation ainsi que les deux résumés et une présentation PowerPoint reprenant les informations contenues dans le résumé.

L'évaluation suivra le format du BIT (modèle dans www.ilo.org/eval/guidance).

Le rapport d'évaluation devra être concis et précis et présenté selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT :

- Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
- Résumé exécutif
- Acronymes
- Description du projet
- But, champ et clients de l'évaluation
- Méthodologie
- Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
- Conclusions
- Recommandations
- Leçons apprises et bonnes pratiques
- Annexes

7. Sélection de l'évaluateur

L'expert chargé de mener l'étude est choisi sur la base d'un appel à la candidature.

Il devra notamment justifier d'une bonne maîtrise des outils d'analyse et d'évaluation des projets de développement.

Il devra de préférence avoir le profil de juriste et une bonne connaissance de l'OIT et des normes internationales du travail.

8. Gestion, programme de travail et calendrier de l'évaluation

Le gestionnaire de l'évaluation est Monsieur Aboubacar Wade Administrateur sous-régional de PAMODEC pour les pays du Sahel

A titre indicatif, la mission pourrait se dérouler sur quarante (40) jours environ selon le schéma suivant :

Période de la mission :

La mission se déroulera du 09 avril au 20 mai 2013.

Plan de travail et calendrier

Phase	Tâches	Personne responsable	délais
I	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des TDR, consultation avec les clients de l'évaluation 	Gestionnaire de l'évaluation	15 mars 2013
II	<ul style="list-style-type: none"> • Identification et sélection d'un évaluateur • Elaboration des contrats et préparation du budget et de la logistique 	Gestionnaire de l'évaluation	25 mars 2013
III	<ul style="list-style-type: none"> • Briefing de l'évaluateur par le gestionnaire de l'évaluation • Revue documentaire des documents relatifs au projet • Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire 	Evaluateur	09 avril 2013

IV	<ul style="list-style-type: none"> • Consultations avec l'équipe de gestion du projet et BIT Dakar • Consultations avec les parties prenantes de chaque pays 	Evaluateur avec l'appui logistique de l'équipe du projet	09 au 18 avril 2013
V	<ul style="list-style-type: none"> • Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire et des consultations lors des visites de terrain 	Evaluateur	06 mai 2013
VI	<ul style="list-style-type: none"> • Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés • Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi à l'évaluateur 	Gestionnaire de l'évaluation	10 mai 2013
VII	<ul style="list-style-type: none"> • Finalisation et transmission du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte 	Evaluateur	20 mai 2013
VIII	<ul style="list-style-type: none"> • Soumission officielle du rapport à PARDEV et EVAL 	Gestionnaire de l'évaluation	24 mai 2013.

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX PARTIES PRENANTES.

Dans le cadre de l'évaluation interne à mi-parcours du projet ADMITRA II, vous êtes invité à fournir des réponses aux questions suivantes :

I. Parties prenantes : Veuillez préciser votre position par rapport au projet

- Clients internes :
 - Personnel du projet,
 - Staff du Siège (Programme LAB/ADMIN),
 - Staff du Bureau régional,
 - Membre de l'Equipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT pour l'Afrique occidentale à Dakar (Spécialistes, CTP, CNP, Programme, Management),
 - Staff du CO/Alger ;
 - Staff du CIF/Turin.

- Clients externes :
 - Membre du Comité de pilotage du projet,
 - Membre d'un Groupe de Travail tripartite (GTT)
 - Donateur / Bailleur /
 - Autres PTF

II. Critères d'évaluation :

A. Pertinence et adaptation stratégique du projet :

N	Questions	Réponses	Commentaires
1	Vous êtes-vous senti suffisamment associé à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ? Le cas échéant, ces appréciations varient-elles selon les pays ou/et les mandants ?		
2	Comment appréciez-vous les objectifs, produits et activités par rapport aux besoins des mandants nationaux ?		
3	Les mandants nationaux se sont-ils approprié le concept et l'approche du projet ?		
4	Selon vous, le projet est-il aligné aux résultats de la Stratégie nationale de Développement économique et social – SNDES, UNDAF/PNUAD et le PPTD de chaque pays ?		
5	Dans quelle mesure le projet est complémentaire et cohérent avec d'autres programmes et projets de l'OIT en cours dans chaque pays ?		
6	Quels sont les liens établis jusqu'à présent avec les autres activités des Nations Unies ou des autres organisations internationales d'aide au développement au niveau local?		
7	Quelle est l'adéquation stratégique du projet avec la stratégie de la coopération française pour le développement et les synergies avec les initiatives et programmes pertinents de cette coopération ?		
8	La stratégie du projet était-elle valable quant à la pertinence des objectifs poursuivis, des activités réalisées et des progrès accomplis durant la mise en œuvre ?		

B. Validité de la conception

	Questions	Réponses	Commentaires
9	La chaîne des résultats (objectifs/résultats, produits, activités, ressources) du projet était-elle pertinente, logique et cohérente par rapport à la situation sur le terrain?		
10	La programmation initiale des activités était-elle réaliste ? Était-elle bien adaptée aux objectifs et aux produits visés ?		
11	Au vu des résultats atteints jusqu'ici, la conception du projet était-elle réaliste ?		
12	Le PRODOC a-t-il pris en compte la dimension genre notamment au niveau des résultats attendus et des indicateurs ?		
13	Les résultats sont-ils sensibles au genre ? Permettent-ils de prendre en compte la situation particulière des femmes ?		
14	Dans quelle mesure les indicateurs de réalisation décrits dans le PRODOC étaient-ils appropriés et utiles pour évaluer les progrès accomplis?		
15	Les valeurs cibles des indicateurs étaient-elles réalistes et faciles à utiliser? Si nécessaire, comment auraient-elles dû être modifiées pour être plus utiles? Les méthodes de vérification des indicateurs étaient-elles appropriées?		
16	Le projet a-t-il pris en compte les risques éventuels liés à la mise en œuvre ?		
17	La conception du projet a-t-elle intégré une stratégie adéquate de durabilité ? Le projet dispose-t-il d'une stratégie de désengagement ?		

C. Mise en œuvre du projet :

	Questions	Réponses	Commentaires
18	Etes-vous globalement satisfait de la mise en œuvre du projet ?		
19	La modernisation de l'administration et de l'inspection du travail, la capacité des administrations du travail et leur contribution au développement économique et social du pays ?		
20	L'application effective des normes internationales et nationales du travail ?		
21	La promotion du dialogue social ?		
22	La lutte contre le travail des enfants ?		
23	L'amélioration des conditions et du milieu de travail ?		
24	La promotion de la bonne gouvernance ?		
25	L'extension et à la consolidation de la protection sociale ?		
26	L'accompagnement de l'économie informelle vers la formalisation ?		

D. Progrès et efficacité du projet

	Questions	Réponses	Commentaires
27	Pour les quatre principaux objectifs stratégiques du projet, préciser dans quelle mesure les produits et résultats attendus ont-ils été atteints ou sont susceptibles d'être atteints ? Quel est l'état d'avancement du projet par rapport aux activités envisagées ? Cet avancement est-il conforme au chronogramme des activités ? Les activités qui ont été menées sont-elles celles qui avaient été prévues ? Y a-t-il des activités autres et dans ce cas sont-elles conformes aux objectifs du projet ?		
28	OS 1 : Amélioration de la gestion et de la coordination de l'administration du travail ;		
29	OS 2 : Formation et le recyclage des fonctionnaires de l'administration du travail ;		
30	OS 3 : Le renforcement des systèmes intégrés d'inspection du travail ;		
31	OS 4 : La modernisation de la formation des inspecteurs du travail, des outils et méthodes de travail.		
32	Dans quels domaines) les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ?		
33	Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ?		
34	Quels facteurs ont contribué au succès du projet ?		
35	Quels facteurs ont constitué des contraintes et pourquoi ?		
36	Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des résultats du projet?		
37	Quels sont les obstacles rencontrés durant la mise en œuvre?		

38	Quelles sont les adaptations nécessaires afin d'assurer l'atteinte des résultats ?		
39	Y a-t-il des résultats inattendus du projet ?		
40	Est-ce que les résultats provisoires du projet sont reconnus par les partenaires nationaux et notamment les partenaires sociaux?		

E. Efficience dans l'utilisation des ressources

	Questions	Réponses	Commentaires
41	Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?		
42	Les activités/opérations du projet sont-elles en phase avec le calendrier des activités telles que définies dans les plans de travail ?		
43	Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisées? Les décaissements et les dépenses du projet sont-ils en phase avec les prévisions budgétaires réalisées?		
44	Si non, quels sont les goulots d'étranglement rencontrés? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?		

F. Efficacite de la structure de gestion

	Questions	Réponses	Commentaires
45	Le dispositif de gestion et de gouvernance du projet est-il adéquat? Y a-t-il une compréhension claire des rôles et responsabilités par toutes les parties concernées ?		

46	Le projet reçoit-il suffisamment l'appui administratif, technique et - si nécessaire - le soutien politique du bureau de l'OIT sur le terrain (Dakar) et les unités techniques responsables du siège de l'OIT à Genève ?		
47	Le projet reçoit-il suffisamment le soutien politique, l'appui technique et administratif nécessaire de ses partenaires nationaux et partenaires de mise en œuvre ?		
48	Dans quelle mesure l'équipe de gestion du projet a-t-elle fait le suivi des performances et résultats du projet ? Un système de suivi e-évaluation a-t-il été mis en place et quel est son efficacité? Des informations pertinentes sont-elles systématiquement rassemblées et traitées? Les données sont-elles ventilées par genre (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant) ?		
49	Comment le personnel du projet a-t-il travaillé jusqu'ici en termes d'efficacité, d'efficacité et de communication (avec le bureau local du BIT, le bureau régional, le département technique responsable au BIT, les autres projets de coopération technique et le bailleur de fonds)?		

G. Impact et Durabilité

	Questions	Réponses	Commentaires
50	Quels impacts le projet a-t-il déjà eu sur les bénéficiaires ? Quel sont les impacts prévisibles à ce stade du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ?		
51	Les activités et les impacts du projet pourront-ils être consolidés tenant compte de la participation actuelle des partenaires dans les pays couverts ?		

52	L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?		
53	Quels moyens – institutionnels et financiers – est-il indiqué d'employer aux fins de pérenniser les acquis du projet ?		

H. Leçons apprises

	Questions	Réponses	Commentaires
54	Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues de la première phase du projet pour pouvoir être appliquées dans la suite et aux futurs projets similaires ?		
55	Quelles sont les mauvaises expériences à éviter dans la conception et la mise en œuvre de la phase suivante du projet ?		

I. Recommandations

Au BIT

Au projet

Aux parties nationales

Au donateur

ANNEXE 3 : Tableau de mesure des performances

OUTPUT DELIVERY ¹				
Output		Percent complete	Output status	Output summary (1000 characters maximum)
Immediate Objective 1:		Renforcement de la capacité d'intervention de l'administration et de l'inspection du travail dans l'économie informelle.		
1.1	Une méthodologie d'intervention des inspecteurs du travail dans l'économie informelle est conçue et finalisée	25%	En cours de réalisation	Le processus de recherche – action dans l'économie informelle est en cours et doit être finalisée en 2013
1.2	Une méthodologie d'intervention dans l'économie informelle est mise en œuvre de manière probante, évaluée et publiée			A réaliser à partir de mars 2013
Immediate Objective 2:		Organisation et fonctionnement efficaces, coordonnés et opérationnels des organes de l'administration et de l'inspection du travail.		
2.1	Elaboration et application des politiques nationales du travail (administration et inspection du travail)	60%	Réalisé pour l'élaboration des PNT En cours pour l'application des PNT	le Burkina est en train de mettre en œuvre sa PNT ; le Sénégal et le Togo ont validé la leur
2.2	Mise en œuvre des résultats des audits et des études sur le système de coordination interne et externe de l'administration et de l'inspection du travail	30%	En cours	Le Togo a adopté un décret qui prend en compte le nouvel organigramme proposé à l'occasion du diagnostic du Ministère du Travail réalisé dans le cadre du projet ADMITRA I
2.3	Mise en réseau des organes du système d'administration du travail			Prévu en 2014
2.4	Mise en place d'une unité d'information du public			Prévu en 2014
Immediate Objective 3:		Renforcement des capacités par la formation, l'actualisation et la modernisation des méthodes et outils de travail des inspecteurs, des agents de l'administration et de l'inspection du travail et des formateurs des inspecteurs.		
3.1	Mise en adéquation des curricula de formation par rapport aux besoins et aux fonctions dévolues aux inspecteurs du travail, en se basant sur un référentiel d'activités des inspecteurs			Prévu en 2013
3.2	Renforcement des compétences des formateurs des inspecteurs du travail			Prévu en 2013
3.3	Renforcement des compétences des inspecteurs du travail, en particulier en SST et dans les stratégies d'approche de l'économie informelle, et des fonctionnaires des services d'accueil			Prévu en 2013. Mais pour la formation en Sécurité et Santé au Travail, c'est le GIP Inter qui s'en occupe pour le compte d'ADMITRA. La réalisation de ces actions de formation au Sénégal, au Togo et en Tunisie dépend de la signature des programmes de coopération bilatérale avec ces pays.
3.4	Développement d'outils et de méthodes de travail performants pour l'inspection du travail	80%	Réalisé pour la Boîte à outils et le guide d'inspection du Burkina Faso	Le guide d'inspection de la Tunisie devra être délivré en 2013
3.5	Développement d'outils de formation et d'intervention des inspecteurs du travail dans des domaines spécifiques	50%	Réalisé pour le VIH Sida	La check List ou schéma directeur des inspecteurs du travail sur le travail des enfants est prévu en 2013 et 2014 avec

¹ Based on the Implementation Plan

				PAMODEC et les Spécialistes concernés (Normes et IPEC)
Immediate Objective 4 :	Renforcement des capacités des fonctionnaires chargés du management, en matière de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques de développement.			
4.1	Organiser dans trois pays cibles des ateliers de formation au profit des haut-cadres de l'administration et de l'inspection du travail sur l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique nationale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle	100%	Réalisé	Les produits 4.1 et 4.2 ont été mis en commun et réalisés au Togo, au Sénégal et au Burkina où 90 cadres du niveau central et du niveau déconcentré ont été formés
4.2	Organiser dans trois pays cibles des ateliers de formation au profit des haut-cadres de l'administration et de l'inspection du travail sur le management de la haute administration (feuille de route du SG, IG, DGT, DT), sur la GAR et le CDMT	100%	Réalisé	

OUTPUT CLASSIFICATION²

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Highly satisfactory
Implementation of almost all (>80%) outputs is on schedule as envisaged in the implementation plan and almost all (>80%) indicator milestones have been met. | <input checked="" type="checkbox"/> Satisfactory
Implementation of the majority (60-80%) of outputs is on schedule as envisaged in the implementation plan and the majority (60-80%) of indicator milestones have been met. |
| <input type="checkbox"/> Unsatisfactory
Some (40-60%) outputs are being implemented on schedule as envisaged in the implementation plan and/or only some (40-60%) indicator milestones have been met. | <input type="checkbox"/> Very unsatisfactory
Few (<40%) outputs are being implemented on schedule as envisaged in the implementation plan and/or only a few (<40%) indicator milestones have been met. |

Briefly explain the major factors taken into account to justify the output classification and provide any other comments (2000 characters maximum):

Le niveau d'exécution est satisfaisant car, malgré le démarrage tardif des activités du projet lié au retard dans la mise à disposition du budget, les plans de travail nationaux sont presque tous (à l'exception du Maroc) mis en œuvre dans les délais. En plus, le projet a pu compter sur l'appui considérable du GIP Inter et du Centre de Turin qui ont beaucoup aidé dans la réalisation des actions ; ce qui a aidé le projet à se déployer dans plusieurs pays et à travailler sur plusieurs objectifs immédiats en même temps.

² This is a self-assessment

ANNEXE 4 : ACTIVITES EFFECTUEES DANS LE CADRE D'ADMITRA II (SEPTEMBRE 2011 - DECEMBRE 2012)

Pays et Dates	Réalisations	Résultats	Contraintes	Coûts USD
Togo				
Du 27 au 30 septembre 2011	Organisation d'un atelier de formation de hauts cadres sur la formulation de politiques et le management de la haute administration	Les capacités de 30 hauts cadres de l'administration et de l'inspection du travail sont renforcées en management public		ADMITRA II LB 15.01= 2 798 LB 32.01= 6 739 Total = 9 537
Du 02 au 06 juillet 2012	Organisation d'un atelier de cadrage de l'intervention de l'inspection du travail dans l'économie informelle	<ul style="list-style-type: none"> - Les participants sont mieux informés sur la dynamique de recherche – action ; - les outils méthodologiques prévus pour la recherche – action sont validés ; - des visites de terrain sont réalisées afin d'évaluer la pertinence de la démarche et des outils proposés ; - un chronogramme des prochaines étapes est élaboré et validé 		ADMITRA II LB 32.01= 5 339
Août 2012	Expédition de 400 Boîtes à outils des IT	400 exemplaires de la Boîte à outils des IT sont expédiés et distribués au Togo		ADMITRA II LB 32.02 = 569
Du 04 au 07 décembre 2012	Organisation d'un atelier des visites diagnostic et d'ébauche d'un outil méthodologique d'intervention de l'inspection	<ul style="list-style-type: none"> - Un rapport complet des visites diagnostic est présenté - Le contenu du futur outil méthodologique d'intervention est identifié 		ADMITRA II LB 15.01 = 1 544 LB 32.02 = 4 512 Total = 6 056

	du travail dans l'économie informelle			
Du 14 au 18 janvier 2013	Organisation d'un atelier bilan des visites de diagnostic et d'appui à l'élaboration d'un plan d'amélioration des conditions de travail dans les secteurs pilotes de l'économie informelle	<ul style="list-style-type: none"> - Un outil méthodologique d'intervention est finalisé en se basant sur les leçons des visites diagnostiques - La fiche de visite est améliorée - Les difficultés sont identifiées - 		ADMITRA II LB 32.02 = 4 709
<i>Burkina Faso</i>				
Du 17 au 18 octobre 2011	Organisation d'un atelier national tripartite de validation du guide méthodologique de l'inspection du travail	Le guide méthodologique de l'inspection du travail est validé		ADMITRA II LB 15.01 = 1 853 LB 32.01 = 6 000 Total = 7 853
Novembre – Décembre 2011	Impression et vulgarisation du guide méthodologique de l'inspection du travail Burkina Faso	Le guide a été édité en 500 exemplaires et vulgarisé auprès des inspecteurs du travail et des partenaires sociaux et institutionnels		ADMITRA II LB 32.01 = 4 044
Du 14 au 16 mai 2012	Organisation d'un atelier de renforcement des compétences des hauts-cadres de l'administration et de l'inspection du travail sur la mise en œuvre des politiques du travail et de l'emploi et sur le management de la Haute Administration (combiné avec l'utilisation de la « Boîte à outils »)	Les capacités de 30 hauts cadres de l'administration et de l'inspection du travail du travail sont renforcées en management public		ADMITRA II LB 15.01 = 1 997 LB 32.02 = 6 000 Total = 7 997
Août 2012	Expédition de 400 Boîtes à outils des IT	400 exemplaires de la Boîte à outils des IT sont expédiés et distribués au Togo		ADMITRA II LB 32.02 = 391
Du 12 au 13 septembre 2012	Organisation d'un atelier de	Les projets de textes sur le Conseil supérieur		ADMITRA II

	validation des projets de textes relatifs aux organes de la politique nationale du travail (CST, CN-R/CSST)	du Travail et la Coordination nationale et régionale des CSST ont été amendés et validés		LB 32.01 = 3 800
<i>Sénégal</i>				
Du 02 au 04 novembre 2011	Organisation d'un atelier de validation de la politique nationale du Travail et de restitution du rapport de diagnostic de l'administration du travail du Sénégal	Le document de la Politique Nationale du Travail est validé		ADMITRA II LB 32.01 = 8 896
Novembre – Décembre 2011	Impression et vulgarisation Fiche technique annexe du guide méthodologique de l'inspection du travail sur le VIH et le sida	La Fiche technique annexe du guide méthodologique de l'inspection du travail sur le VIH et le sida est éditée et vulgarisée		ADMITRA II LB 32.01 = 1 941
Avril – mai 2012	Edition/Impression et Gravure CD ROM du livre « Boîte à outils des Inspecteurs du Travail » au profit de tous les pays bénéficiaires du projet	4 000 exemplaires de la « Boîte à outils des Inspecteurs du Travail » sont édités		ADMITRA II LB 32.02 = 16 257
Du 08 au 10 mai 2012	Organisation d'un atelier de renforcement des compétences des hauts-cadres de l'administration et de l'inspection du travail sur la mise en œuvre des politiques du travail et de l'emploi et sur le management de la Haute Administration (combiné avec l'utilisation de la « Boîte à outils »)	<ul style="list-style-type: none"> - Les capacités de 30 hauts cadres de l'administration et de l'inspection du travail du travail sont renforcées en management public - Le plan d'action triennal assorti à la PNT a été revu et validé 		ADMITRA II LB 15.01 = 952 LB 32.02 = 11 226
Du 17 au 21 septembre 2012	Organisation d'un atelier d'accompagnement dans les économies informelles	<ul style="list-style-type: none"> - 20 unités de menuiserie – bois et de mécanique automobile sont visitées - La fiche de visite est améliorée et 		ADMITRA II LB 32.02 = 5 661

		validée - Un canevas de rapport est conçu - Un plan d'action est adopté		
Maroc				
Du 11 au 14 janvier 2012	Organisation d'une mission de lancement officiel d'ADMITRA II	Les autorités gouvernementales et les partenaires sociaux sont informés et sensibilisés sur les objectifs, les priorités et les activités du projet		ADMITRA II LB 15.01 = 966
Novembre 2012	Expédition de 800 Boîtes à outils des IT	800 exemplaires de la Boîte à outils des IT sont expédiés et distribués au Togo		ADMITRA II LB 32.02 = 1 090
Du 17 au 19 décembre 2012	Organisation d'une mission de planification avec Genève et le CO/Alger	- Le programme de formation de 500 IT en normes a été discuté et validé - Les actions à mettre en œuvre en 2013 entre la DGT et ADMITRA ont été définies		ADMITRA II LB 15.01 = 2 254
Du 25 au 28 mars 2013	Organisation de deux ateliers successifs de renforcement des compétences des IT en PDFT	50 IT ont été formés sur la méthodologie de contrôle de l'application des PDFT en entreprise		ADMITRA II LB 15.01 = 2 094
Tunisie				
Du 15 au 17 janvier 2012	Organisation d'une mission de lancement officiel d'ADMITRA II	Les autorités gouvernementales et les partenaires sociaux sont informés et sensibilisés sur les objectifs, les priorités et les activités du projet		ADMITRA II LB 15.01 = 576
Du 15 au 19 juillet 2012	Organisation d'un atelier sur la prévention et la résolution des conflits	25 fonctionnaires en charge de la prévention et de la résolution des conflits sociaux ont été formés		ADMITRA II LB 32.01 = 5 145
Août 2012	Expédition de 500 Boîtes à outils des IT	500 exemplaires de la Boîte à outils des IT sont expédiés et distribués au Togo		ADMITRA II LB 32.02 = 584
Du 01 au 04 octobre 2012	Organisation d'un atelier préparatoire sur la conception du guide méthodologique	Un plan détaillé du projet de guide est conçu et un comité de rédaction est mis en place pour la poursuite des travaux de rédaction. De même, un calendrier de travail est élaboré		LB 15.01 = 1 805 LB 32.01 = 3 798 Total = 5 603

		pour déterminer les prochaines étapes du processus.		
Activités régionales				
Pays et Dates	Réalisations	Résultats	Contraintes	Coûts USD
Portugal				
Du 18 au 22 septembre 2011	15 ^{ème} rencontre du réseau international des institutions de formation dans le domaine du travail « RIIFT »	Un modèle de programme de formation initiale et continue des inspecteurs du travail est initié, incluant l'application des technologies d'information et de communication.		ADMITRA II LB 15.01= 2 707
France				
Du 05 au 08 octobre 2011	Réunion de travail avec les membres du comité de pilotage d'ADMITRA II, à Paris	<ul style="list-style-type: none"> - Un projet de plan de travail conjoint ADMITRA/GIP Inter est élaboré - Les stratégies et actions futures du projet sont déterminées 		ADMITRA II LB 15.01= 3 303
Septembre 2012	Distribution de 10 exemplaires de la Boîte à outils des IT au GIP, à la DAEI et à l'INTEFP	10 exemplaires de la Boîte à outils des IT sont expédiés et distribués au Togo		Sans frais
Italie(Turin)				
Du 22 au 30 octobre 2011	Participation à l'Académie sur l'administration du travail et l'inspection du travail à Turin	<ul style="list-style-type: none"> - Un partage d'expériences sur le management des systèmes d'inspection du travail a eu lieu - Une méthodologie de visite d'inspection a été présentée 		ADMITRA II LB 32.02 = 4 908
Du 11 au 16 février 2012	Organisation de la réunion régionale de mise en commun des ressources documentaires sur l'inspection du travail et l'économie informelle, avec la participation de deux	<ul style="list-style-type: none"> - Les ressources documentaires et les bonnes pratiques d'inspection dans l'économie informelle sont partagées - Une méthodologie de recherche – action est élaborée et validée 		ADMITRA II LB 15.01 = 3 268 LB 32.01 = 22 080 LB 32.02 = 1 254 (mission José Luis DAZA)

	représentants du Maroc, du Sénégal et du Togo			Total = 26 602
Du 08 au 12 avril 2013	Participer au cours de formation des fonctionnaires du BIT en conception et mise en œuvre de projets	-		LB 32.02 = 1316
<i>Haiti</i>				
Du 21 au 25 novembre 2011	Animation d'un atelier de formation des cadres du ministère des Affaires sociales et du Travail « MAST », pour le compte de Better Work	Les cadres du MAST sont formés en normes, en management public et en techniques d'élaboration de politiques et programmes publics		Better Work Montant APE = 11 394
<i>Suisse</i>				
Du 18 au 20 janvier 2012	Participation à la retraite de LAB/ADMIN	Un projet de plan de travail 2012 – 2013 est élaboré avec les spécialistes AT et LAB/ADMIN		ADMITRA II LB 15.01 = 2 836
Décembre 2012	Distribution de 20 exemplaires de la Boîte à outils des IT à LAB ADMIN, PUB DROIT et DIALOGUE	20 exemplaires de la Boîte à outils des IT sont expédiés et distribués au Togo		
<i>Tunisie</i>				
Du 09 au 10 juillet 2012	Participation à la 16ème Rencontre du RIIFT	Les programmes de formation dispensés par des institutions et centre de formation des inspecteurs du travail ont été recueillis		ADMITRA II LB 15.01 = 1 301
<i>Royaume Uni</i>				
Du 16 au 28 juillet 2012	Participation à un stage de perfectionnement en anglais à Londres	Les capacités de la Coordinatrice de ADMITRA ont été renforcées en Anglais (grammaire, vocabulaire, écoute et prononciation)		ADMITRA II LB 15.01 = 258 LB 32.02 = 4 543 Total = 4 801

<i>Autres Pays</i>				
<i>Niger</i>				
Novembre – Décembre 2011	Réalisation d'une étude sur la CNDS et organisation d'un atelier de validation de l'étude, pour le compte de DIALOGUE	L'étude sur la CNDS est réalisée et validée en atelier technique		DIALOGUE Montant APE = 14 364
<i>Guinée</i>				
Du 21 au 23 décembre 2011	Organisation d'un atelier préparatoire à la conception du guide méthodologique de l'inspection du travail de la Guinée, pour le compte de LAB/ADMIN	Le socle de guide commun a été présenté pour servir de référence à l'élaboration du guide national de la Guinée	<ul style="list-style-type: none"> - Communication difficile (pas d'internet ni de téléphone) - Réception des rapports technique et financier en retard - Projet de guide retourné sans grand changement 	LAB/ADMIN Montant APE=8 984
Août 2012	Expédition de 100 Boîtes à outils des IT	100 exemplaires de la Boîte à outils des IT sont expédiés et distribués au Togo		Sans frais
<i>Bénin</i>				
Décembre 2012	Expédition de 200 Boîtes à outils des IT	200 exemplaires de la Boîte à outils des IT sont expédiés et distribués au Togo		ADMITRA II LB 53.01 = 159
<i>Mali</i>				
Décembre 2012	Expédition de 40 Boîtes à outils des IT	40 exemplaires de la Boîte à outils des IT sont expédiés et distribués au Togo		Sans frais

Annexe 5 : Liste des personnes rencontrées à DAKAR.

Nº	Date	Heure	Prénom et Nom	Service / Division	Fonction	Contact/Email Observations
1.	2/4/13	9:00	Aboubacar Wade	PAMODEC	Administrateur sous régional pour les pays du Sahel	
2.	3 et 16 /4/13	15:00	Abdatou Kane BA	ADMITRA	Coordonnatrice	
3.	12 et 15/4/13	9:00	Redha Ameur	Unité Programmation ETD Dakar	Responsable d'Unité	
4.	12/4/13	10:30	Faustin Ekoué AMOUSSOU-KOUEETE	PAMODEC	Conseiller Technique Principal	
5.	12/4/13	11:00	Jules ONI	ETD DAKAR	Back stopper PAMODEC	
6.	12/4/13	12:00	Fatim Christiane Ndiaye	ETD DAKAR	Spécialiste Genre	
7.	12/4/13	12:40	Faustina Mukazi Van Aperen	ETD DAKAR	Spécialiste pour les Activités des travailleurs	
8.	16/4/13	15:00	Oumar Coulibaly	Unité Admin. Et Financiere ETD Dakar	Chef de l'Unité Administrative et Financière ai	
9.	18/4/13	10:00	Gugsa Yimer Farice	ILO, Addis	ILO Senior Evaluation Specialist	
10.	19/4/13	9 :00	Mady Diagne	VIH Sida	Coordonnateur	
11.	20/4/13	13 :00	Racine SENHOR	Direction Générale du Travail	Groupe de Travail tripartite, Sénégal	

A OUAGA/BURKINA FASO

12.	23 et 25 /4/13		Joachim OUEDRAOGO	Direction Générale du Travail	Groupe de Travail tripartite, B. Faso	
13.	25/4/13		SANDOUIDI O. Joseph	Direction Régionale du Travail et de la Sécurité Sociale, Burkina Faso	Directeur Régional du Travail et de la Sécurité sociale	
14.	25/4/13		Philomene YAMEOGO	PATRONAT, B. Faso	Groupe de Travail tripartite,	

15.	25/4/13		OUANGRE Norbert	SYNDICAT Burkina Faso	Groupe de Travail tripartite,	
-----	---------	--	-----------------	--------------------------	-------------------------------	--

Liste des personnes contactées par téléphone

16.	18/4/13		Daza Luis Jose	BIT Genève	Back stopper	
17.	18/4/13		Babacar THIAM	Direction Générale du Travail, Sénégal	Directeur Général du Travail, Sénégal	
18.	18/4/13		Joachim OUEDRAOGO	Dir. Générale du Travail Burkina Faso	Groupe de Travail tripartite, B. Faso	
19.			Mouhamed BAALLAL	Ministère Coopération internationale, Maroc	Coordination	
20.	18/4/13		Irénée Komi Mawunam VIAGBO Inspecteur du Travail et des Lois Sociales	Direction Générale du Travail et des Lois Sociales Lomé – Togo	Directeur des Etudes, de la Recherche et des Statistiques, GTT	

Mailing list:

Aboubacar Wade wade@ilo.org,
 Faustin Ekoué AMOUSSOU-KOUE TETE <dgtls.togo@gmail.com>,
 Redha Ameer <ameur@ilo.org>,
 Cecile Balima <balima@ilo.org>,
 Mamounata Cisse <cissema@ilo.org>,
 Oumar Coulibaly <coulibaly@ilo.org>,
 Honore Djerma <djerma@ilo.org>,
 Dramane Haidara <haidara@ilo.org>,
 Tometo Kalhoule <kalhoule@ilo.org>,
 Julie Kazagui <kazagui@ilo.org>,
 Djibril Ndiaye <ndiayed@ilo.org>,
 Fatime Christiane Ndiaye <ndiayef@ilo.org>,
 Jules Oni <oni@ilo.org>,
 "<Perdigao paquette Vera" <perdigao@ilo.org>,
 Faustina Mukazi Vanaperen vanaperen@ilo.org
 odiakhate2@gmail.com,
 Kane ba Abdatou <abdatou@ilo.org>,

José-Luis Daza <daza@ilo.org>,
 Gugsu Yimer Farice <farice@ilo.org>,
 François Murangira murangira@ilo.org
 Aboubacar Wade wade@ilo.org,
 Faustin Ekoué AMOUSSOU-KOUE TETE <dgtls.togo@gmail.com>,
 Redha Ameer <ameur@ilo.org>,
 Cecile Balima <balima@ilo.org>,
 Mamounata Cisse <cissema@ilo.org>,
 Oumar Coulibaly <coulibaly@ilo.org>,
 Honore Djerma <djerma@ilo.org>,
 Dramane Haidara <haidara@ilo.org>,
 Tometo Kalhoule <kalhoule@ilo.org>,
 Julie Kazagui <kazagui@ilo.org>,
 Djibril Ndiaye <ndiayed@ilo.org>,
 Fatime Christiane Ndiaye <ndiayef@ilo.org>,
 Jules Oni <oni@ilo.org>,
 "<Perdigao paquette Vera" <perdigao@ilo.org>,

Annexe 6 : Références bibliographiques.

- 1) Plan cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement (UNDAF 2011 -2016) ;
- 2) Programmes pays pour le travail décent (PPTD) ;
- 3) Programme et Budget 2012-2013 de l'OIT en particulier le résultat 11 ;
- 4) Stratégie Nationale de Développement économique et social (SNDES) ;
- 5) Rapports d'activités du projet ADMITRA II ;
- 6) PRODOC ADMITRA II.
- 7) Technical Cooperation Progress Report, ADMITRA juin 2012.