



Résumé d'évaluation



Bureau
Internationale
du Travail

Bureau
d'évaluation

Evaluation à mi-parcours du Projet Gouvernance : Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique

Informations rapides

Pays : *Burkina Faso ; Côte d'Ivoire ; Madagascar ;
Togo ; Tunisie*

Évaluation mi-parcours : *Juillet et septembre 2018*

Mode d'évaluation : *indépendant*

Bureau administratif : *Bureau Pays de l'OIT à
Abidjan*

Bureau technique : *Département de la Gouvernance
et du Tripartisme*

Gestion d'évaluation : *Paul NINGINI*

Nom(s) de l'évaluateur : *Moctar SOW*

Code du projet : *RAF/16/53/FRA*

Donateur(s) & budget : *France (3.700.000 Euros)*

Mots-clés : *Gouvernance d'entreprises (utiliser les
termes de <http://www.ilo.org/thesaurus/>)*

Contexte

Résumé du but, de la logique et de la structure du projet

Le Projet Gouvernance «Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à sortir de l'économie informelle - GOUVERNANCE» a démarré officiellement en août 2016 et couvre cinq pays (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar, Togo et Tunisie). Son action s'articule autour d'une double stratégie: d'une part, soutenir les inspections et administrations du travail (et autres institutions

publiques nationales) afin de mieux assurer le respect des PDFT et de la santé et sécurité au travail (SST) ; d'autre part, sensibiliser et mobiliser les mandants tripartites (gouvernements, représentants des employeurs et représentants des travailleurs) sur les questions de PDFT et SST, pour leur permettre de mieux identifier et prévenir les risques professionnels et faciliter la mise en oeuvre effective des PDFT dans les TPE/PME, y compris dans l'économie informelle.

Situation actuelle du projet

(En juillet 2017, une partie des fonds 500,000 Euros sont affectés au Fonds « Vision Zéro » gérée par le service LABADMIN/OSH à Genève, pour appuyer des activités à Madagascar et en Tunisie. En tant que projet décentralisé, le projet est basé à Abidjan et placé sous la responsabilité directe du Directeur du bureau pays de l'OIT à Abidjan. Son exécution technique s'effectue en étroite concertation entre le Département Gouvernance et du Tripartisme du BIT à Genève, en particulier à travers le Service de l'Administration du Travail, l'Inspection du Travail et la Santé et Sécurité au Travail (LABADMIN/OSH) et les Bureaux de Terrain concernés par le projet (bureaux pays d'Abidjan, Alger et Antananarivo), ainsi qu'avec les unités des autres Départements concernés par le projet.

But, destinataire et portée de l'évaluation

L'évaluation vise principalement à mesurer le chemin parcouru depuis le début de la mise en œuvre des activités du projet pour estimer et analyser ce qui a été accompli jusqu'ici par rapport aux résultats escomptés et prendre en compte les recommandations, les leçons apprises ainsi que les défis, afin d'éclairer la suite de la

mise en œuvre du Projet. L'évaluation couvre les cinq pays et les changements introduits en cours de mise en œuvre, notamment en lien avec l'affectation d'une partie des ressources à VZF. Les clients de l'évaluation sont composés de l'ensemble des acteurs intéressés par ses résultats.

Méthodologie de l'évaluation

Pour répondre aux questions évaluatives, une approche mixte combinant des méthodes quantitatives et qualitatives est adoptée. Les données sont collectées au moyen (i) de la revue documentaire; (ii) des entretiens individuels (entretiens semi-structurés) et collectifs (focus group) auprès des informateurs clés et, enfin (iii) de l'organisation d'une micro enquête basée sur un questionnaire quantitatif précodé.

Une mission principale a été organisée entre le 28 Août et le 13 Septembre 2018) dans deux pays (Togo, Côte d'Ivoire).

Résultats principaux et Conclusions

▪ Pertinence du projet

La pertinence du projet est globalement satisfaisante en dépit de quelles limites liées à sa conception. En effet, la logique d'intervention du projet s'est révélée peu pertinente au regard des objectifs poursuivis. Sa conception ne s'est pas révélée réaliste au regard de son rythme de progression rendu particulièrement lent marqué par un retard important dans l'exécution qui met en œuvre une logique d'intervention multi-acteurs et qui pose un défi quant à la planification opérationnelle de l'action. Cependant, il est noté d'une part, que les hypothèses sous-jacentes à sa logique interne ont été vérifiées à quelques exceptions près et d'autre part, que les mandants tripartites ont été consultés et impliqués tout au long du processus de formulation et de mise en œuvre du projet. Aussi, la conception du projet incorpore-elle un mécanisme de durabilité et une stratégie en faveur de la promotion de l'égalité homme-femme. Toutefois, le projet ne souffre d'aucune lacune dans son alignement avec les politiques et stratégies pertinentes. Le projet contribue à la réalisation des résultats des PPTD, des PNUAD/UNDAF, du Programme et budget de l'OIT et de l'Agenda du travail décent dans les pays cibles. Aussi, il ne présente aucune lacune dans son alignement à la politique de promotion

du travail décent autant dans sa conception que son organisation et ses stratégies opérationnelles. Dans sa conception, le projet est de nature à favoriser la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets de l'OIT ou du Système des Nations-Unies. S'agissant de l'articulation opérationnelle avec les instruments pertinents du BIT, il est noté que le projet a appuyé le suivi du travail décent en Côte d'Ivoire en partenariat avec le projet CLEAR de même des actions ont été développées avec ACTRAV au Togo et au Burkina Faso. Ses résultats sont alignés sur les priorités de l'OIT et prend en compte les questions transversales notamment en ce qui concerne l'égalité hommes-femmes, les normes internationales et le dialogue social. Cependant, aucun axe du projet n'intègre de façon spécifique les questions de durabilité de l'environnement. La pertinence du projet au regard du besoin de ses bénéficiaires est satisfaisante même si certaines questions importantes pour les acteurs dans les pays et les secteurs ne sont pas toujours prises en compte de façon optimale. A la décharge du projet, il s'agit pour la plupart de questions qui relèvent d'un dialogue politique et appellent une approche intersectorielle.

▪ Efficacité du projet

Le niveau d'efficacité du projet est insatisfaisant malgré quelques avancées enregistrées sur les activités critiques. Le projet affiche un niveau de performance encore faible. Les progrès réalisés en direction de la délivrance des produits sont encore timides. Au demeurant, le niveau de progrès vers l'atteinte des objectifs immédiats du projet est insatisfaisant. Les produits réalisés contribuent faiblement aux résultats finaux escomptés avec un rythme de progression particulièrement insatisfaisant. En l'état actuel de l'exécution du projet, il est prématuré de parler de succès et ce malgré les prémices de changement dans la culture de travail des administrations du travail liés à la dissémination de la culture de la Gestion axée sur les Résultats (GAR) et l'intérêt suscité auprès des acteurs. L'analyse globale de la dynamique du projet et du faible niveau de production de ses extrants (produits) traduit une contreperformance dont il faut rechercher les causes à la fois dans le niveau d'efficacité des principales fonctions du projet mais également à travers des facteurs exogènes. En effet, le niveau de performance actuelle du projet s'explique principalement par des déficiences relevées dans (i) la qualité de la

planification stratégique et opérationnelle du projet ; (ii) la maîtrise de la gestion administrative et financière ; (iii) la qualité du pilotage stratégique et de la coordination du projet et (iv) l'efficacité de la communication et de l'appropriation du projet. Le système de S/E du projet présente un niveau satisfaisant de fonctionnalité et d'efficacité. Les indicateurs de performance du projet sont définis avec les niveaux de référence et les valeurs cibles. Cependant, ils ne sont pas suffisamment spécifiques et distribués par rapport aux différents niveaux de résultats (impact, effet et produit). Les données sont sensibles au genre et désagrégées par sexe. Il est noté une gestion rigoureuse de l'information incluant l'information de gestion qui porte sur l'ensemble des données relatives aux actes de gestion administrative et financière et les différentes opérations menées. Dans le cadre du projet, tous les actes entrant dans l'exécution technique et administrative du projet sont consignés et une base documentaire est disponible. Par ailleurs, le système de gestion intégré de gestion IRIS permet une traçabilité des opérations et constitue une plateforme accessible aux acteurs pertinents. A l'état actuel de l'information disponible, il n'est pas noté une utilisation ou un renforcement des réseaux et des bases de connaissances nationaux au niveau des pays. Toutefois, les performances du projet sont effectivement contrôlées et rapportées sur la base de rapports intermédiaires annuels.

▪ **Efficience du projet**

L'efficience allocative du projet est insatisfaisante. L'essentiel des ressources mobilisées (76,9%) est affecté aux activités supports du projet (gestion du projet, gouvernance et frais d'agence) et seuls 23% sont dépensés pour la réalisation des produits des objectifs immédiats. Sur la contribution mobilisée au 31 Août 2018 de 1.777.245,36 euros, 1.672.337,31 ont été effectivement dépensés soit un taux d'exécution moyen de 94,1% sur ressources mobilisées et un taux d'exécution de 38,4% sur le budget global du projet. Cependant, le niveau d'exécution financière à mi-parcours contraste d'avec le niveau de réalisation des produits prévus.

S'agissant de l'efficacité managériale, il est noté que le soutien politique, administratif et technique que les partenaires nationaux apportent au projet n'est pas encore optimal en dépit du rôle central joué par les points focaux désignés dans les cinq (5) pays au sein de

l'administration du travail à l'exception de Madagascar où ce rôle est endossé par un coordonnateur national. La communication et les échanges avec les points focaux ont permis leur implication dans la préparation et à la réalisation des activités. La communication interne du projet comme sa communication externe (vis-vis des unités et services de l'OIT) pourrait être améliorée. Les rôles et responsabilités sont clairement définis pour l'exécution du projet. Paradoxalement, des incompréhensions subsistent quant aux responsabilités du CTP dans le dispositif. Le projet a démontré sa capacité à faire un usage stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets de l'OIT (ACTRAV au Togo, CLEAR en Côte d'Ivoire,). Les mandants tripartites et autres parties prenantes sont impliqués dans la mise en œuvre du projet dans l'ensemble des pays

▪ **Impact du projet**

Il est peu probable qu'à terme, le projet puisse atteindre ses objectifs et produire des changements significatifs sur les populations cibles. Les lacunes liées à la conception du projet et à ses modalités d'intervention et les facteurs exogènes et les défis émergents qui entourent l'exécution du projet expliquent dans une large mesure cet état de fait. De façon générale, en dépit du faible niveau d'exécution technique, l'intervention a d'ores et déjà produit des effets. Il en est ainsi du renforcement et de la requalification des méthodes de planification au sein des administrations du travail avec l'introduction et l'appropriation de la Gestion axée sur les Résultats (GAR). Au total, outre l'intérêt suscité par le projet, il est notoire que celui-ci est perçu par les acteurs comme une opportunité d'extension de leur champ d'intervention et de développement d'une nouvelle approche intégrant un secteur d'activité économique et social resté longtemps hors champ.

▪ **Durabilité du projet**

En conclusion, le projet a prévu des mécanismes de sortie et une stratégie de durabilité assez pertinente. Toutefois, en l'état actuel de son exécution, peu de progrès sont enregistrés pour assurer leur opérationnalisation.

Leçons apprises et bonnes pratiques

Leçon n°1: la non réalisation en amont des études préalables nécessaires à la définition et à la précision des modalités, secteurs et stratégies d'intervention (et leur

réalisation dans la phase de mise en œuvre) est susceptible de produire du retard dans la réalisation des activités propres au projet.

Leçon n°2: la faible prise en compte des délais d'installation du projet (logistique) et des délais de procédure de recrutement des personnels a accentué le retard accusé au démarrage du projet.

Leçon n°3: la pluralité des intervenants et la diversité des agendas ainsi que la complexité et le caractère éclaté du dispositif d'intervention du projet est susceptible d'ajouter de la lenteur dans sa dynamique.

Leçon n°4: dans un dispositif éclaté et multi-pays, une bonne stratégie de communication en direction des partenaires et la fluidité de l'information sont de nature à favoriser l'appropriation de l'action et peuvent s'avérer être des facteurs clés de succès.

Par ailleurs, une bonne pratique a été identifiée relativement à la mise en œuvre du projet. Elle est présentée et documentée dans une fiche spécifique versée au rapport de l'évaluation.

Principales recommandations et suivi

Recommandation n°1: Le comité de pilotage, le donateur et le BIT doivent procéder, à très court terme, à la restructuration du projet assortie d'une prolongation de son délai d'exécution de 6 mois.

Recommandation n°2: L'équipe de projet et plus particulièrement le CTP doivent améliorer la communication en direction des parties prenantes notamment au niveau des pays (points focaux) tout en privilégiant une information proactive et en créant les conditions d'un management de réseaux d'acteurs évoluant dans des environnements socio-institutionnels différents

Recommandation n°3: Le comité de pilotage, le BIT et le projet doivent renforcer l'efficacité, l'efficacités, l'appropriation et la durabilité de son action

Recommandation n°4 : le projet devrait procéder à la reformulation des indicateurs en mettant l'accent sur leur pertinence au regard des changements et résultats recherchés. Dans ce cadre, le cadre de résultats du nouveau PRODOC et le plan de performance devraient intégrer des indicateurs de produits, des indicateurs d'effets et des indicateurs d'impacts suffisamment spécifiés et mesurables. Evidemment, ces indicateurs doivent être reformulés en rapport aux résultats et objectifs poursuivis. De même, leur formulation devra privilégier la spécificité, la simplicité et la clarté.

