



Résumé d'évaluation



Bureau
Internationale
du Travail

Bureau
d'évaluation

Projet GOUVERNANCE – Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique *Évaluation finale indépendante*

Informations rapides

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

Évaluation finale indépendante : *Octobre - Décembre 2020*

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 : *Samia OUZGANE*

Nom(s) des évaluateurs : *Ahmed BENCHEIKH (Maroc), Charles FE DEKOURE (Côte d'Ivoire) et Paulin Masséti LOUKA (Togo)*

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

Donateur(s) & budget : *France, 3,753,233 USD*

Mots-clés : *PDFT, SST et Économie informelle – Gouvernance du travail*

couvre directement cinq pays (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar, Togo et Tunisie). Pour maximiser son impact, le projet a concentré ses activités sur deux à trois secteurs par pays sélectionné (Côte d'Ivoire et Togo) et a identifié le BTP comme secteur commun aux cinq pays cibles. Les secteurs prioritaires ont été choisis dans chaque pays suite à une évaluation préliminaire et à des consultations avec les mandants tripartites nationaux.

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

B. But, objectif et champ de l'évaluation

But de l'évaluation

Conformément aux directives du BIT applicables à la coopération multilatérale et –bilatérale, le projet GOUVERNANCE doit faire l'objet d'une évaluation finale indépendante. Cette évaluation finale indépendante est gérée par le BIT/EVAL à la fin du projet par l'intermédiaire d'un responsable de l'évaluation certifié par le BIT, sous la supervision du responsable régional de l'OIT pour le suivi et l'évaluation en Afrique. Dans ce cadre, l'évaluation indépendante finale

Contexte, but, objectif, champs et méthodologie de l'évaluation

A. Contexte

Le projet « *Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à sortir de l'économie informelle - GOUVERNANCE* » financé par la France à hauteur de 3 200 000 € pour 36 mois à compter du 1^{er} septembre 2016 à décembre 2020, est basé au bureau de l'OIT à Abidjan et

du projet GOUVERNANCE a pour but principal : « **la responsabilisation, l'apprentissage et le développement des connaissances** »¹.

Objectif et champ de l'évaluation

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

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

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

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

Clients

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

¹ TDR, page 5.

² TDR, page 6.

Période

Novembre-Décembre 2020

Couverture géographique

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

Bénéficiaires de l'évaluation

Les bénéficiaires de l'évaluation sont l'ensemble des parties prenantes du projet GOUVERNANCE.

C. Méthodologie de l'évaluation

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

L'évaluation s'est basée sur les nouveaux critères révisés du CAD/OCDE (décembre 2019), à savoir : la pertinence, l'efficacité, l'efficacité, cohérence (interne et externe), l'impact et la viabilité / durabilité.

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

Conclusions

Conclusion générale

Le principal bien-fondé du projet GOUVERNANCE est la convergence de ses objectifs immédiats et ses produits avec des priorités stratégiques de développement des

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

Conclusions spécifiques

Pertinence et alignement stratégique confirmés

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

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

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

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

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

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

Une conception du projet problématique

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

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

Un pilotage inefficace et une mise à l'œuvre Insatisfaisante

Le pilotage stratégique du projet GOUVERNANCE a fait défaut. Peu de décisions stratégiques ont été prises par le Comité de

suiwi avant l'évaluation à mi-parcours (2018) pour remédier aux problèmes et contraintes relatés par les rapports d'avancement de la coopération technique (2017-2018 et 2018).

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

La durabilité et le progrès vers l'impact

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

Recommandations

Recommandation n° 1

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

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

Recommandation n° 2

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

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

Recommandation n°3

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

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

Recommandation n° 4

Considérant les critères de viabilité / durabilité / impact, il est recommandé, vivement, aux Gouvernements de s'assurer que la continuité de l'opportunité du projet GOUVERNANCE et de ses

bénéfices nets soient assurés pour perdurer dans le temps.

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

