



Organisation
internationale
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



“PROAGRO – PROMOTION OF DECENT WORK IN AGRIBUSINESS ETHIOPIA AND MOROCCO” INDEPENDENT CLUSTER MID-TERM EVALUATION OF THE PROJECTS

INFORMATIONS RAPIDES

Pays: Éthiopie et Maroc

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : 23 janvier 2023

Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL: 13 March 2023

Type d'évaluation : Évaluation groupée

Horaire d'évaluation : Mi-parcours

Mode d'évaluation : Indépendant

Bureau administratif : Bureaux Pays Alger et Addis

Bureau technique : Département des politiques de l'emploi

Gestion d'évaluation : Pierre NGuessan Dje

Nom(s) de l'évaluateur : Évaluateur principal : Mei Zegers, Éthiopie Consultant National: Efrem Tesfaye

Code du projet : ETH/20/50/DEU; MAR/20/50/DEU

Donateur(s) & budget : Germany/BMZ. Budget ProAgro Ethiopia: US\$ 5,464,123 ProAgro Maroc: US\$ 5,464,123

Mots clés : Agriculture, service de développement des entreprises, renforcement des capacités, travail décent, création d'emplois, développement des entreprises, liberté d'association, gouvernement : renforcement des capacités, employeurs : renforcement des capacités, économie rurale, protection sociale, Gérez mieux votre entreprise (GERME), organisation de travailleurs : renforcement des capacités, emploi des jeunes.

CONTEXTE

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

Les projets ProAgro ont pour objectif général de créer des opportunités d'emplois décents dans le secteur de l'agrobusiness. Ils comportent deux piliers interdépendants et se renforçant mutuellement :

- 1) Favoriser un environnement propice à la création d'emplois décents et à l'investissement durable ;
- 2) Constituer une chaîne de valeur avec développement des compétences et des entreprises.

Les résultats des deux projets ProAgro sont similaires mais ont été adaptés pour répondre aux conditions locales. Ils sont délimités en quatre domaines d'intervention prioritaires :

- 1) Investissement durable
- 2) Développement dynamique de la chaîne de valeur
- 3) Développement des compétences
- 4) Renforcement de l'esprit d'entreprise

Ils mettent l'accent sur le partenariat et le renforcement des capacités au niveau national et au niveau décentralisé. La direction est basée dans la capitale des deux pays, sans personnel décentralisé.

Situation actuelle du projet

Les projets ont les mêmes dates de début et de fin. Au Maroc en particulier, l'accélération de la mise en œuvre a suivi une période de démarrage comparativement plus longue qu'en Éthiopie. Des facteurs contextuels dans les deux pays ont influencé la mise en œuvre, notamment la crise sanitaire du COVID19 dans les deux États, le conflit interne en Éthiopie et certains défis diplomatiques au Maroc. Ces défis ont depuis été résolus ou réduits.

But, destinataire et portée de l'évaluation

L'évaluation a été menée pour déterminer la pertinence, la validité, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact des projets de promotion du travail décent dans l'agrobusiness en Éthiopie et au Maroc. Les facteurs transversaux sur les questions de genre et d'autres groupes vulnérables ont été évalués.

La portée comprend une analyse dans l'ensemble des projets jusqu'à mi-parcours, d'août 2020 à juillet 2022. Le travail d'évaluation sur le terrain a été effectué entre le 31 octobre et le 11 novembre 2022 pour le Maroc et du 7 au 21 novembre pour l'Éthiopie.

Les clients sont les mandants tripartites de l'OIT, le siège de l'OIT, les bureaux régionaux et sous-régionaux, le personnel de projet de l'OIT, les partenaires de développement nationaux et internationaux, d'autres personnes associées du secteur privé, y compris des coopératives et, en Éthiopie, dans les zones industrielles, des instituts d'enseignement technique et professionnel et de formation professionnelle, des universités et des instituts de recherche.

Méthodologie de l'évaluation

La collecte et l'analyse de données selon des méthodes mixtes triangulées étaient au cœur de l'évaluation. L'analyse de la documentation, les entretiens et les groupes de discussion, ainsi que les observations de la formation et/ou des interactions entre les parties prenantes ont été inclus. Une approche systémique a été utilisée pour garantir une évaluation complète des approches de mise en réseau intégrées utilisées dans les projets. Les limites comprenaient l'absence de possibilité de sélectionner au hasard des bénéficiaires directs et le temps extrêmement limité disponible pour préparer le travail sur le terrain.

Résultats principaux et Conclusions

Pertinence

L'évaluation détermine que la conception des projets dans les deux pays est très pertinente par rapport aux politiques et stratégies nationales et internationales, aux Programmes par Pays de Travail Décent (PPTD) et autres priorités. Ils sont très bien alignés sur les cadres des politiques et programmes constitutifs de l'OIT.

Validité

La conception générale des projets est jugée cohérente et la complémentarité interne est adéquate. Les projets présentent un niveau élevé de complexité avec de nombreux objectifs attendus. Il existe une logique verticale et horizontale dans les cadres logiques et les produits des projets sont clairement liés aux résultats et à l'impact. Les risques décrits restent assez généraux.

Efficacité

- Les projets ont travaillé intensément pour atteindre les résultats attendus aussi bien que possible dans des circonstances difficiles. Cependant, le niveau et la qualité des résultats obtenus à ce jour diffèrent entre les projets et entre leurs différentes composantes. Les facteurs externes cités ci-dessus ont affecté la rapidité de la mise en œuvre.
- Un succès important dans les deux projets est la période d'environ dix mois qui a été allouée à la période de démarrage. Les évaluations et les analyses de capacité ainsi que la mise en réseau associée ont permis de préparer une bonne base pour le reste de la période de mise en œuvre du projet.
- Les facteurs internes conduisant à l'obtention de résultats sont en grande partie dus à l'approche intégrée du travail avec des parties prenantes stratégiques.
- En Éthiopie, bien que certains objectifs importants aient été atteints, il est évident qu'il y a un besoin substantiel d'intensifier les actions directes et d'augmenter le suivi avec les partenaires dans le reste de la période du projet.
- L'évaluation prévoit que le projet marocain atteindra la plupart de ses objectifs, même si certains seront plus difficiles à atteindre que d'autres. Le

succès le plus notable identifié est le développement de partenariats et de réseaux avec divers acteurs. Les défis à relever pour atteindre les objectifs incluent les difficultés d'identification des financements pour la création de nouvelles entreprises pour donner suite à la formation et/ou au mentorat fournis avec le soutien du projet.

- La promotion du dialogue social et l'obtention de conventions collectives nécessitent un équilibre pour garantir des résultats efficaces qui répondent aux objectifs des travailleurs et des employeurs. Par conséquent, il s'agit d'un sujet que l'évaluation note comme nécessitant une attention constante dans les deux projets. En outre, il est nécessaire de travailler davantage sur le changement des mentalités chez certaines parties prenantes.

Efficiences

Il a été constaté que les ressources financières, humaines et techniques des projets étaient allouées de manière stratégique en fonction des besoins des projets. Les projets sont généralement efficaces ; cependant, il est évident que la bureaucratie administrative et financière ralentit la mise en œuvre des actions du projet.

La mesure dans laquelle le système de S&E renforce la responsabilité, l'apprentissage et le retour d'information dans la gestion s'est avérée variable. Cela est dû, en partie, au niveau inhabituel de complexité car il existe un large éventail de types de composantes du projet. Les difficultés à mesurer les résultats et l'impact sur le renforcement des capacités institutionnelles ajoutent d'autres subtilités. Les informations de suivi sont utilisées pour alimenter la gestion des projets dans les deux pays à des degrés différents. Les bureaux de l'OIT dans les pays et le siège de l'OIT effectuent notamment un suivi régulier de l'avancement du projet et fournissent des contributions pour aider à relever les défis identifiés.

Impact prévu et durabilité

- Les initiatives de projet sont susceptibles d'apporter des résultats durables si les projets mettent pleinement en œuvre le reste de leurs actions planifiées. Les contributions attendues aux ODD, notamment l'ODD 8, sont anticipées.

- Un projet similaire peut être reproduit efficacement dans d'autres pays, sauf s'ils sont très fragiles.

- L'évaluation a déterminé que l'institutionnalisation des programmes et des initiatives de formation est prometteuse dans les deux pays. Dans l'ensemble, le principal défi reste le financement du gouvernement et de la part d'autres partenaires pour compléter les apports du projet et intensifier la dynamique.

Genre et non-discrimination des groupes vulnérables, évaluation des normes internationales du travail

Une certaine attention est accordée à la question du genre, mais les projets ne sont pas particulièrement axés sur le genre par rapport à d'autres projets, ni, à l'exception des jeunes, sur d'autres groupes vulnérables. Les projets se concentrent explicitement sur les normes internationales du travail fondamentales dans le cadre de leur approche globale.

Analyse comparative au-delà des contextes des deux pays

Il est important que tout projet comparable soit adapté aux circonstances locales ; et une fois ces circonstances intégrées, il y a tout lieu de penser que les principaux résultats ou des résultats similaires seront atteints. Seul le volet sur le dialogue social est particulièrement difficile, car il s'agit d'un sujet très sensible dans de nombreux pays.

RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

Principales recommandations et suivi

Recommandations pour les deux projets

- 1) Affecter un coordinateur régional (un membre du projet) dans les sites en dehors de la capitale où s'applique ce projet.
- 2) Mettre davantage l'accent sur le renforcement des méthodes de communication, notamment en utilisant des méthodes de changement de comportement pour modifier les mentalités résistantes à certaines des initiatives sur le travail décent.
- 3) Veiller à ce que tous les résultats soient assortis d'indicateurs mesurables appropriés pouvant être mis en œuvre de façon réaliste dans le contexte local où le projet doit être mis en œuvre.
- 4) Augmenter les échanges entre les deux projets ProAgro.
- 5) Mettre davantage l'accent sur l'inclusion des groupes vulnérables dans les actions du projet dans les futurs projets similaires.

Recommandations pour ProAgro Éthiopie

- 6) Se concentrer davantage sur les méthodes formelles et informelles de partenariat et de renforcement des groupes cibles.
- 7) Augmenter l'utilisation des données de suivi et d'évaluation (S&E) comme outil de gestion en utilisant une approche systémique.
- 8) Augmenter l'apport des spécialistes techniques de l'OIT pour encadrer le projet.
- 9) Plaider pour une directive politique afin d'assurer un personnel gouvernemental dédié à la gestion du centre de facilitation de l'emploi dans les parcs industriels.

Recommandations pour ProAgro Maroc

- 10) Prendre suffisamment de temps pour déterminer les chaînes de valeur possible sur lesquelles se concentrer dans une phase future du projet ProAgro ou si un autre projet similaire doit être mis en œuvre ailleurs.
- 11) Se concentrer davantage sur (1) l'identification et l'assurance que les agences de ressources financières sont prêtes à soutenir les bénéficiaires du

	<p>projet qui ont des projets viables ; (2) la durabilité et la reproduction des bonnes pratiques, en particulier le développement des compétences.</p> <p>12) Plaider pour et soutenir la mise en œuvre des recommandations de l'étude sur le genre des femmes rurales soutenue par ProAgro Maroc et de l'étude sur l'analyse des compétences.</p>
Principales leçons apprises et bonnes pratiques	<p style="text-align: center;">Bonnes pratiques</p> <p>1) Au lieu d'essayer de développer des contenus, des outils et du matériel de formation entièrement nouveaux, les projets se sont appuyés sur les contributions testées de divers départements de l'OIT qui sont pertinents pour les projets.</p> <p>2) Le fait d'accorder suffisamment de temps pour une période de démarrage minutieuse permet aux projets de déterminer finalement les bonnes cibles, les bons partenaires et les bonnes localités pour la mise en œuvre du projet.</p> <p style="text-align: center;">Leçons apprises</p> <p>L'approche globale des projets et leur orientation sont appropriées pour atteindre leurs objectifs dans les pays du projet et peuvent être reproduites dans d'autres pays, à l'exception des pays très fragiles. L'approche intégrée à travers les différents résultats et avec le grand nombre de partenaires de différents types, est réalisable sur le plan organisationnel. Les niveaux élevés d'interactions formelles et informelles visant à renforcer les partenariats et à étendre le travail en réseau entre les partenaires eux-mêmes ont été utiles à cet égard.</p>