

## Termes De Référence

### Evaluation à mi-parcours (indépendante)

<b>Titre du projet</b>	GOUVERNANCE : Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à la sortie de l'économie informelle en Afrique
<b>ILO DC / Symbole</b>	RAF/16/53/FRA
<b>Pays</b>	Burkina Faso ; Côte d'Ivoire ; Madagascar ; Togo ; Tunisie
<b>Date de l'évaluation</b>	juillet à fin septembre 2018
<b>Evaluateur (trice)</b>	
<b>Bureau administratif du BIT</b>	Bureau Pays de l'OIT à Abidjan
<b>Fonctionnaire responsable du BIT</b>	M. Dramane HAIDARA, Directeur
<b>Unité d'appui technique</b>	Département de la Gouvernance et du Tripartisme
<b>Unités/bureaux du BIT ayant apporté leur concours</b>	Bureau pays de l'OIT à Antananarivo Bureau pays de l'OIT à Alger ETD Dakar LABADMIN/OSH FUNDAMENTALS
<b>Partenaires externes</b>	EXPERTISE France
<b>Date de début du projet et durée</b>	Septembre 2016 ; 36 mois
<b>Donateur et budget du projet</b>	France ; 3 700 000 €
<b>Gestionnaire de l'évaluation</b>	Paul Ningini, Chargé Programmes Senior ETD/BP Yaoundé

## I. Contexte de la mise en œuvre du projet et sa logique d'intervention

### I.1 Contexte et stratégie du projet

Dans le contexte africain, les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME), qui relèvent en majorité de l'économie informelle, sont encore faiblement couvertes par les dispositifs visant à assurer le respect des Principes et Droits Fondamentaux au Travail (PDFT), des mesures et normes internationales en matière de Santé et Sécurité au Travail (SST).

Le Projet «*Améliorer la gouvernance du travail dans les TPE/PME et aider à sortir de l'économie informelle - GOUVERNANCE*»<sup>1</sup>, financé par le gouvernement français, est mis en œuvre dans cinq pays dans la région Afrique : Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar, Togo et Tunisie. **Il vise à aider les très petites, petites et moyennes entreprises (TPE/PME)<sup>2</sup>, y compris quand elles interviennent dans l'économie informelle<sup>3</sup>, à prévenir les risques professionnels<sup>4</sup>, améliorer les conditions de travail et faire respecter les principes et droits fondamentaux au travail (PDFT)<sup>5</sup>.** Quatre catégories de droits ont été qualifiées de fondamentaux par le BIT: La liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective, l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants, l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Pour atteindre ces objectifs, le projet met en œuvre une stratégie double : d'une part, il soutient 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, il sensibilise et mobilise 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 œuvre effective des PDFT dans les TPE/PME, y compris dans l'économie informelle.

En juillet 2017, un avenant entre le donateur et le BIT a été signé prévoyant une réaffectation de 500,000 Euros du projet GOUVERNANCE, sur une dotation initiale de 3,700,000 Euros, au Fonds « Vision Zéro » (VZF, selon l'acronyme anglais) gérée par le service LABADMIN/OSH à Genève, pour appuyer des activités à Madagascar et en Tunisie. Afin de limiter l'impact de cette réaffectation sur le budget GOUVERNANCE, les coûts opérationnels à hauteur d'un montant estimatif de 187,500 euros ont été valorisés, sans compter les

---

<sup>1</sup>Page web du projet: [http://www.ilo.org/addisababa/technical-cooperation/WCMS\\_537889/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/addisababa/technical-cooperation/WCMS_537889/lang--fr/index.htm)

<sup>2</sup> La définition des PME varie souvent d'un pays à l'autre et se fonde généralement sur le nombre de salariés, le chiffre d'affaires annuel ou le total de bilans de l'entreprise. Selon la définition la plus courante, les microentreprises comptent de 1 à 10 salariés, les petites entreprises de 10 à 100 et les entreprises de taille intermédiaire de 100 à 250. Certains pays fixe la limite à 50 salariés. Le contractant devra se renseigner sur la définition applicable à Madagascar.

<sup>3</sup> L'économie informelle désigne toutes les activités économiques des travailleurs et des unités économiques qui – en droit ou en pratique – ne sont pas couvertes ou sont insuffisamment couvertes par des dispositions formelles. Cependant l'économie informelle ne désigne pas les activités illicites, en particulier la fourniture de services ou la production, la vente, la possession ou la consommation de biens interdites par la loi, y compris la production et le trafic illicites de stupéfiants, la fabrication et le trafic illicites d'armes à feu, la traite des personnes et le blanchiment d'argent, tels que les définissent les conventions internationales pertinentes.

<sup>4</sup> Page du BIT consacrée à la sécurité et santé au travail : <http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--fr/index.htm>

<sup>5</sup> Description des quatre droits et principes fondamentaux au travail : <http://ilo.org/declaration/lang--fr/index.htm>

provisions pour l'augmentation des coûts et les frais de gestion du BIT. Au total, un montant estimatif de 234,000 euros a été directement réaffecté à des activités VZF.

Afin d'en faciliter la gestion, la séparation complète des 2 projets, et particulièrement des budgets y afférents (GOUVERNANCE et VZF) est en cours de finalisation.

En tant que projet décentralisé, le projet GOUVERNANCE est basé à Abidjan et placé sous la responsabilité directe du Directeur du bureau pays de l'OIT à Abidjan. La coordination du projet est assurée par un Conseiller Technique Principal (CTP) basé à Abidjan, qui est responsable de la mise en œuvre du projet.

En plus du CTP, l'équipe du projet est constituée de :

- Un chargé de suivi et évaluation basé à Abidjan ;
- Un assistant financier basé à Abidjan ;
- Un assistant administratif (50%) basé à Abidjan ;
- Un chauffeur basé à Abidjan;
- Un coordonnateur national basé à Antananarivo (Madagascar) ;  
Un assistant administratif et financier basé à Antananarivo (Madagascar)<sup>6</sup>.

L'exécution technique du projet 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. Le projet bénéficie de l'appui technique de l'ETD Dakar et du BP-Abidjan, à travers la consultation de ses spécialistes, notamment ceux en charge de l'Administration du travail et dialogue social et de la santé et sécurité au travail et des Principes et Droits Fondamentaux au Travail. La gestion administrative et financière du projet est assurée sous la responsabilité du bureau d'Abidjan en accord avec les bureaux d'Antananarivo et Alger.

Pour maximiser son impact, le projet concentre ses activités sur deux à trois secteurs par pays sélectionné, avec le BTP identifié comme secteur commun aux cinq pays cibles.

## I.2 Situation actuelle du projet

Ce projet a démarré officiellement en août 2016 (mais dans les fait à partir du recrutement du CTP, en fin septembre 2016) avec deux objectifs immédiats déclinés en cinq produits et dix sous-produits. Des modifications pourraient être opérées sur les produits et sous-produits en lien avec les réductions budgétaires mentionnées supra, ceci s'intégrant dans les objectifs immédiats initiaux non modifiés :

- **Objectif immédiat 1:** La conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de SST est renforcée par les institutions publiques dans les secteurs et pays sélectionnés d'Afrique francophone, y compris dans l'économie informelle.
- **Objectif immédiat 2:** L'engagement des mandants tripartites dans le renforcement de la conformité des TPE/PME avec les PDFT et les règles de la SST dans les pays et secteurs sélectionnés d'Afrique francophone, y compris dans l'économie informelle, est consolidé.

Plusieurs actions sont planifiées sur la période 2016-2019 suivant une approche de gestion axée sur les résultats (GAR). Il s'agit notamment d'outiller les inspecteurs du travail pour leur permettre d'intervenir dans les secteurs d'actions prioritaires identifiés.

---

<sup>6</sup> Il est à noter que les coûts opérationnels du projet GOUVERNANCE à Madagascar, y compris les salaires du Coordonnateur National et de l'Assistant Administratif, sont directement chargés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 sur le projet VZF décentralisé au CO-Antananarivo.

Hormis Madagascar, un point focal a été officiellement désigné dans chaque pays cible par le Ministère en charge de l'Inspection du travail pour fournir l'appui nécessaire aux activités du projet. Pour Madagascar, cet appui est apporté par le CNP. Les secteurs prioritaires d'intervention du projet GOUVERNANCE ont été choisis dans chaque pays suite à une évaluation préliminaire et à des consultations avec les mandants tripartites nationaux. Ces secteurs sont les suivants :

Les Secteurs Prioritaires du Projet GOUVERNANCE par pays

Côte d'Ivoire	Togo	Burkina Faso
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ BTP</li> <li>✓ Menuiserie</li> <li>✓ Coiffure_esthétique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ BTP</li> <li>✓ Commerce</li> <li>✓ Industrie extractive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ BTP</li> <li>✓ Mécanique</li> </ul>
Madagascar	Tunisie	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ BTP</li> <li>✓ Commerce</li> <li>✓ Tourisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ BTP</li> <li>✓ Commerce</li> <li>✓ Artisanat</li> </ul>	

Ensuite, un diagnostic approfondi des secteurs prioritaires portant sur la situation des droits (Principes et droits fondamentaux au travail et règles de santé et sécurité au travail) dans les secteurs d'intervention retenus dans chaque pays, y compris dans l'économie informelle a été réalisé à partir de début 2018, sur la base d'une méthodologie définie par des consultants internationaux grâce à l'intervention et à l'appui financier de LABADMIN/OSH, pour renforcer la base de connaissances indispensables à la formulation de stratégies d'intervention de l'inspection du travail et de mobilisation des mandants tripartites pour renforcer les droits des travailleurs dans les TPE-PME y compris de l'économie informelle de ces secteurs et favoriser à terme leur transition de l'informel vers le formel.

D'autres actions concerneront la mobilisation des mandants tripartites dans le domaine de sensibilisation et communication pour un meilleur respect des droits des travailleurs dans les secteurs retenus en soulignant le rôle de l'inspection du travail pour atteindre cet objectif.

## II. But, objectifs, portée et clients de l'évaluation

### But et objectifs :

La présente évaluation va permettre de 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.

La présente évaluation à mi-parcours a pour objectifs de :

- Passer en revue la pertinence et l'adéquation de la conception du Projet;
- Examiner les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats convenus ;
- Examiner la pertinence des stratégies, des partenariats et les contraintes à surmonter, y compris la prise en compte des CCPD ;
- Identifier les défis majeurs, les forces et les faiblesses du Projet;
- Déterminer la cohérence des liens entre les produits et les objectifs immédiats correspondants, entre les objectifs immédiats du projet et les stratégies nationales de développement des pays cibles et l'agenda du travail décent en Afrique ;

- Passer en revue les capacités organisationnelles des parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre du Projet Gouvernance par rapport à la coordination d'ensemble du projet ;
- Identifier les leçons apprises et proposer des recommandations pour améliorer la mise en œuvre du Projet Gouvernance.

### **Champ :**

La présente évaluation couvre la période de septembre 2016 à juin 2018 et concerne les cinq pays dans lesquels le projet est mis en œuvre (Burkina Faso ; Côte d'Ivoire ; Madagascar ; Togo ; Tunisie). Les changements introduits en cours de mise en œuvre, notamment en lien avec l'affectation d'une partie des ressources du projet GOUVERNANCE à la nouvelle composante VZF, seront couverts par l'évaluation.

### **Principaux clients de l'évaluation :**

Les principaux acteurs intéressés par l'évaluation sont : Le bureau de l'OIT à Abidjan en tant que bureau responsable et les bureaux d'Alger, de Dakar et d'Antananarivo, les départements et personnels du BIT en charge du backstopping technique, notamment, LABADMIN/OSH et FUNDAMENTALS, l'équipe du projet, les partenaires stratégiques d'exécution du projet, EXPERTISE France, les institutions/Ministères de coordination gouvernementaux, les points focaux du projet désignés par les Ministères en charge de l'inspection du travail, les mandants tripartites de l'OIT, le bailleur de fonds (la France).

## **III. Critères et questions de l'évaluation**

L'évaluation devra inclure l'ensemble des critères énumérés dans le guide de l'OIT en la matière. Les questions clés ci-après sont destinées à guider l'évaluateur dans la collecte et l'analyse des informations, des conclusions et recommandations y relatives, ainsi que les leçons apprises et les bonnes pratiques. En concertation avec le Gestionnaire de l'évaluation, l'évaluateur pourra ajouter ou supprimer certaines questions qui ne seraient pas assez pertinentes dans le cadre de l'assistance technique du BIT pour la mise en œuvre du projet GOUVERNANCE.

La dimension de genre devrait être considérée comme un élément transversal tout au long de la méthodologie, des résultats attendus et du rapport final de l'évaluation. Cela constitue l'engagement des hommes et des femmes dans le processus de consultation, d'analyse des données. L'évaluateur (trice) devrait examiner les données et les informations par sexe et évaluer la pertinence et l'efficacité des stratégies et des résultats liés au genre pour améliorer la vie des femmes et des hommes. Des suggestions de la part de l'évaluateur (trice) durant la phase de la revue documentaire sont donc attendues sur des questions qui évaluent la pertinence, la validité de la conception du projet, les performances et l'efficacité du projet, l'efficience, la durabilité et l'impact des stratégies et des résultats.

### **1. Pertinence et alignement stratégique du projet**

- La conception, l'organisation et les stratégies opérationnelles du projet sont-elles adaptées à la politique de promotion du travail décent, aux besoins des groupes concernés ?
- Les produits du projet répondent-ils réellement aux besoins des populations cibles ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il favorisé la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets de l'OIT ou du Système des Nations-Unies, voire d'autres organisations dans les pays cibles ?

- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il 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?
- Le projet a-t-il défini une chaîne de résultats clairs et évaluables ?
- Dans quelle mesure la théorie du changement a-t-elle été prise en compte dans la formulation du projet ?

## 2. Validité de la conception du projet

- Dans quelle mesure les mandants tripartites ont-ils été consultés et impliqués ?
- La conception du projet était-elle en adéquation avec les besoins des bénéficiaires directs et indirects ?
- Existe-t-il réellement une relation de causes à effets entre les activités, les produits et les objectifs immédiats, et entre ces objectifs immédiats et l'objectif de développement du projet?
- Les indicateurs de performance avec les niveaux de référence et les valeurs cibles ont-ils été clairement définis?
- Les résultats du projet ont-ils été alignés sur les priorités de l'OIT?
- Les questions transversales, notamment, l'égalité hommes-femmes, les normes internationales pertinentes, le dialogue social et la durabilité de l'environnement ont-ils été pris en compte ? Dans quelle mesure ?
- La conception du projet a-t-elle incorporé une stratégie de durabilité?
- Y-a-t-il de la clarté et un accord sur la manière dont les résultats seront documentés et vérifiés (indicateurs avec cibles et résultats d'étape) ?
- Compte tenu des résultats obtenus, la conception du projet était-elle réaliste?
- Les hypothèses sous-jacentes à la logique interne du projet ont-elles été vérifiées?

## 3. Efficacité du projet

- Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place et à quel point est-il efficace ?
- Les données sont-elles sensibles au genre et désagrégées par sexe et suivant tout autre critère pertinent ?
- Quels produits ont été réalisés et livrés à ce jour ?
- Dans quelle mesure ceux-ci contribuent-ils et comment aux résultats finaux escomptés ?
- Quel est le niveau de progrès vers l'atteinte des objectifs immédiats du projet ? L'avancement du projet par rapport aux résultats attendus est-il satisfaisant?
- Quelles peuvent être les contributions des parties prenantes à l'atteinte desdits produits ?
- Ces produits sont-ils réellement consommés par les bénéficiaires? Les avantages profitent-ils équitablement aux hommes et aux femmes ?
- A ce jour, qu'est-ce qui peut être considéré comme succès ou échec à la lumière des interventions du projet ?
- Quels facteurs ont contribué au succès ou étaient des contraintes et pourquoi ?
- A ce stade, y a-t-il des résultats inattendus positifs ou négatifs du projet?
- Dans quelle mesure le projet peut-il atteindre les objectifs énoncés et produire des effets / impacts visibles sur les populations cibles, une fois achevé ?
- Quelles sont les opportunités et les risques émergents identifiables à ce stade dans la stratégie actuelle de mise en œuvre du projet ?

## 4. Efficience des ressources utilisées et application de la gestion axée sur les résultats

- Les ressources (financières, humaines, matérielles, temporelles, information, etc.) ont-elles été allouées de façon stratégique et rationnelle pour assurer l'atteinte des résultats?
- Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficiente? Aurions-nous pu obtenir les mêmes résultats avec moins de ressources ?
- Dans quelle mesure la qualité et la quantité de produits réalisés par le projet sont-elles cohérentes avec les ressources consommées ?
- Les dépenses engagées sont-elles justifiées par rapport aux résultats et aux produits obtenus ?
- Les tendances des dépenses sont-elles acceptables ?
- Dans quelle mesure les dépenses ont-elles promu l'égalité de genre ?
- Les fonds ont-ils été débloqués et les activités produits à temps en conformité avec les normes de gestion ?
- A ce jour, les réalisations du projet justifient-elles le niveau des ressources dépensées ?

#### 5. Efficacité de l'organisation managériale du projet

- Le projet reçoit-il un soutien politique, administratif et technique suffisant de la part des partenaires nationaux ?
- Y a-t-il une bonne communication au sein de l'équipe du projet et entre l'équipe du projet et les différentes unités et services de l'OIT ?
- Dans quelle mesure le projet bénéficie-t-il de la collaboration des services compétents de l'OIT à Abidjan, Alger, Antananarivo, Dakar et Genève pour une meilleure gestion du projet aux niveaux technique, programmatique, administratif et financier ?
- Y a-t-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités de toutes les parties concernées, en particulier les parties prenantes clés et les partenaires au niveau national et selon quelle dynamique ?
- Le projet a-t-il fait un usage stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets de l'OIT et avec d'autres donateurs dans les pays cibles pour accroître son efficacité et son impact ?
- Dans quelle mesure les mandants tripartites et autres parties prenantes sont-ils impliqués dans la mise en œuvre du projet ?
- Dans quelle mesure le projet adresse-t-il les gaps en matière de capacités et d'ouverture pour l'implication des mandants tripartites et autres parties prenantes ?
- Dans quelle mesure les relations personnelles et interpersonnelles ont-elles impactées la mise en œuvre du projet ?
- Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
- Y a-t-il des contraintes en termes de procédures de gestion qui ont eu impact sur la mise en œuvre du projet ?

#### 6. Impact et durabilité du projet

- Y a-t-il des tendances observées dans les changements d'attitudes, d'aptitudes, d'institutions, de conditions de vie, etc. qui peuvent être attribuées aux interventions du projet ?
- Comment les considérations de durabilité ont-elles été prises en compte dans la mise en œuvre des activités du projet ?
- Dans quelle mesure les mandants tripartites et autres acteurs nationaux impliqués dans la mise en œuvre du projet pourraient s'approprier les activités conduites et les produits obtenus à présent dans le cadre d'une stratégie de durabilité et de pérennisation ?

- Les capacités des partenaires de mise en œuvre ont-elles tendance à être suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ?
- 
- Quelle est l'efficacité de la stratégie de sortie du projet ?
- Quelle est la probabilité que les résultats du projet soient durables et puissent être maintenus ou reproduits par les bénéficiaires directs après la fin de l'assistance technique ?
- La politique de financement actuelle du projet est-elle adéquate pour la promotion efficace du travail décent ?
- Dans quelle mesure la stratégie actuelle du projet est-elle en faveur de la promotion de l'égalité homme-femme ?

#### 7. Leçons apprises

- Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues dans l'état actuel de la mise en œuvre du projet pour être appliquées dans le futur et dans des projets similaires futurs ?
- L'approche du projet actuelle peut-elle être reproduite ailleurs ?
- Quelles sont les mauvaises expériences à éviter dans les prochaines étapes ou dans la conception et la mise en œuvre de futurs projets similaires ?
- Existe-t-il ou y aurait-il un moyen plus efficace d'adresser les problèmes, de réaliser les produits et d'atteindre les objectifs immédiats du projet ?

#### 8. Gestion et partage des connaissances et efficacité de l'organisation managériale du projet

- Les performances sont-elles effectivement contrôlées et rapportées ?
- Les informations sont-elles partagées et aisément accessibles aux partenaires nationaux ?
- Des réseaux de connaissances nationaux et des bases de connaissances sont-ils utilisés et renforcés ?
- La gestion de l'information et l'information de gestion sont-elles prises en compte dans la chaîne opérationnelle ?

### IV. Résultats attendus

A la fin de son mandat, l'évaluateur mettra à disposition :

- a) Un rapport écrit consolidé répondant aux différentes questions indiquées ci-dessus, notamment, la pertinence du projet et les performances en termes d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'impact, les enseignements tirés, les recommandations et orientations pertinentes pour la poursuite du projet.  
Ce rapport comprendra, entre autres, un résumé succinct, suivant le format standard du cadre d'évaluation interne du BIT, expliquant la méthodologie utilisée et ses limites, résultats, recommandations et enseignements tirés de l'évaluation.  
Les annexes seront composées de termes de référence, liste de personnes rencontrées, tableaux de données supplémentaires, questionnaires utilisés, etc.
- b) Outils pour la présentation (présentation PowerPoint) des principales conclusions et enseignements tirés de l'évaluation qui seront partagés avec les parties prenantes suivant des modalités et une date et lieu à convenir

Le rapport d'évaluation final qui ne dépassera pas 40 pages hormis les annexes, les tables des matières et sigles devra suivre le schéma suivant :

- Page de couverture montrant les principales données du projet (titre du projet, code du projet, donateur, date de début et de fin, budget, domaine technique du projet, unité



de gestion du BIT, couverture géographique) et les caractéristiques de l'évaluation (type d'évaluation, unité de gestion au BIT, dates de début et de fin de la mission d'évaluation, nom de l'évaluateur, Nom du gestionnaire de l'évaluation).

- Résumé analytique mettant en exergue les principaux résultats de l'évaluation y compris les conclusions et recommandations majeures) (2 page)
- Contexte, bref aperçu du projet et de sa logique d'intervention (objectifs, résultats et progrès de la mise en œuvre) (1 page)
- But, champ et destinataires de l'évaluation (type, objectif, étendue, clients et orientation analytique) (1/2 page)
- Méthodologie (description de la méthodologie, ses limites, les problèmes rencontrés dans son suivi, les sources d'information) (1/2 page)
- Résultats de l'évaluation (le contenu de cette section devrait être organisé en fonction des questions posées dans les termes de référence) (25 pages)
- Conclusions (messages principaux) (2 pages)
- Recommandations (12 maximum, principaux messages, propositions d'amélioration claires, précises, concises et réalisables, préciser les destinataires des recommandations, qui fait quoi) (2 pages)
- Orientations futures possibles du projet (1 pages)

## V. Méthodologie de l'évaluation

La méthodologie de l'évaluation combinera les approches suivantes :

- Une approche d'évaluation axée sur les objectifs stratégiques et opérationnels pour examiner l'état de mise en œuvre du projet, à travers :
  - Une revue documentaire pour l'analyse des documents, y compris les rapports d'activités du projet et les rapports de consultance ainsi que d'autres documents stratégiques nationaux et internationaux pertinents ;
  - Des entretiens avec les partenaires d'exécution, les bénéficiaires et autres parties prenantes clés, **en prévoyant une visite sur le terrain, à Abidjan où le projet est basé et au moins dans l'un des pays bénéficiaires du projet sur la base d'un choix motivé convenu avec le consultant, le projet et le gestionnaire de l'évaluation**, et des interviews téléphoniques ou questionnaires transmis par voie télématique ;
  - L'analyse du niveau de réalisation des résultats attendus et inattendus en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et la causalité en utilisant des critères tels que : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité.
- Une approche participative impliquant les principales parties prenantes (bénéficiaires, mandants tripartites de l'OIT, personnel du BIT, points focaux et partenaires stratégiques et les cinq pays cibles du projet) pour examiner les questions importantes pour chacun d'entre eux.
- Un atelier de restitution (via skype/ conférence téléphonique/ visio-conférence) sera organisé avec les parties prenantes afin de valider les résultats initiaux de l'évaluation et compléter les informations manquantes.

L'évaluation passera en revue les différentes modalités d'appui du BIT au projet, y compris l'appui de plusieurs unités techniques (LABADMIN/OSH, EAT/Dakar) et des bureaux d'Abidjan, Alger et Antananarivo.

Les dimensions genre, dialogue social, normes internationales pertinentes ainsi que la gestion durable de l'environnement devront être considérées comme une préoccupation transversale tout au long de la collecte des données pour être reflétée dans le rapport final de l'évaluation.

## VI. Ressources et gestion de l'évaluation

L'évaluateur adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation (M. Paul NINGINI, ningini@ilo.org) et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin.

L'appui logistique et administratif sera assuré par le projet GOUVERNANCE.

### Profil de l'évaluateur/trice

L'évaluation sera conduite par un(e) consultant(e) international(e) indépendant(e). L'évaluateur (trice) devra être titulaire au moins du Diplôme d'Etudes Supérieures dans une discipline liée aux sciences économiques et sociales avec des connaissances et expertise avérées sur les sujets liés au travail et aux relations industrielles. Il devra remplir les qualifications suivantes :

- Expérience d'au moins 7 ans dans la formulation, l'analyse et l'évaluation des projets, programmes et stratégies pays de développement ;
- Excellente maîtrise des méthodes d'évaluation qualitatives et quantitatives et compréhension des questions liées à la validité et à la fiabilité ;
- Une bonne maîtrise des approches de la théorie du changement, de la Gestion Axée sur les Résultats et autres approches de planification stratégique, méthodes et approches de suivi et évaluation, notamment les approches quantitatives, qualitatives et participatives, analyse de l'information et rédaction des rapports ;
- Expérience d'évaluation de projets régionaux ou multi-pays un atout ;
- Expérience dans la facilitation d'ateliers afin de faciliter les échanges concernant les résultats de l'évaluation ;
- Avoir une bonne maîtrise du Français parlé et écrit.
- Bonne compréhension des questions transversales de l'OIT, notamment le genre, les Normes, le dialogue social et les questions environnementales.
- La connaissance des PDFT, des questions de SST et des régions et/ou pays couverts par le projet est un atout.

Le Code de conduite du BIT (<http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-code-of-conduct.doc>) pour les évaluateurs indépendants s'applique à cette évaluation.

## VII. Plan de travail et calendrier de l'évaluation

Phase		Activités	Personne responsable	Délais
I	I.1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Préparation du projet de TRD, consultation avec les parties prenantes clés sur les TDR</li></ul>	Evaluation Manager/C TP	15 juin 2018
		<ul style="list-style-type: none"><li>• identification d'un(e) évaluateur/trice et arrangements contractuels</li></ul>	Evaluation Manager	20 juin au 04 juillet 2018
	I.2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Briefing téléphonique avec l'évaluateur/trice</li><li>• Finalisation des TDR, budget et arrangements logistiques</li><li>• Transmission de la documentation à l'évaluateur/trice</li></ul>	Evaluation Manager	09 au 11 juillet 2018

Phase		Activités	Personne responsable	Délais
II	II.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire de la documentation pertinente</li> <li>Elaboration des outils d'évaluation, y compris la liste des personnes / institutions à interviewer</li> </ul>	Evaluateur (trice)	12 au 17 juillet 2018
	II.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inception report (Plan d'évaluation opérationnel)</li> </ul>	Evaluateur (trice)	18 au 19 juillet 2018
	II.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validation de l'inception report (Ajustement/Finalisation du plan d'évaluation opérationnel)</li> </ul>	Evaluation Manager/ Evaluateur/ trice	19 au 20 juillet 2018
III	III.1	<p><b>MISSION SUR LE TERRAIN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens avec les bureaux de l'OIT à Abidjan, Alger, Antananarivo, l'EAT/Dakar, les unités Techniques impliquées à Genève</li> <li>Entretiens avec le CTP et le personnel du projet</li> <li>Entretiens avec les principales parties prenantes sur le terrain et partenaires d'exécution</li> <li>Possibilité de se rendre dans un ou deux autres pays autre que la côte d'Ivoire à décider après les entretiens ci-dessus. (le calendrier pourrait être ajusté le cas échéant)</li> <li>Atelier de validation avec les mandants dans les pays visités par l'évaluation</li> <li>Débriefing et présentation des résultats préliminaires aux mandants tripartites au bureau de l'OIT à Abidjan</li> <li>Organisation et tenue d'un atelier de restitution avec les parties prenantes (projet, différents Bureaux et unités techniques du BIT concerné, bailleur de fonds) afin de présenter et valider les résultats préliminaires de l'évaluation et compléter les informations manquantes (via skype/ conférence téléphonique/ visio-conférence)</li> </ul>	Evaluateur (trice)	23 au 31 juillet 2018
	III.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration du draft de rapport d'évaluation</li> </ul>	Evaluateur (trice)	1er au 10 août 2018
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Circulation interne du draft de rapport pour commentaires et observations</li> </ul>	Evaluation Manager	10 au 17 août 2018
	III.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prise en compte des commentaires préliminaires</li> </ul>	Evaluateur (trice)	20 au 22 août 2018
IV	IV.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Circulation du draft de rapport d'évaluation aux principales parties prenantes pour commentaires</li> <li>Consolidation des commentaires et transmission à l'évaluateur (trice)</li> </ul>	Evaluation Manager	23 au 31 août. 2018
	IV.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Révision/Finalisation du rapport d'évaluation intégrant les commentaires</li> </ul>	Evaluateur (trice)	3 au 4 sept. 2018
	IV.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approbation du rapport d'évaluation par EVAL</li> </ul>	EVAL	6 au 12 sept 2018

Phase		Activités	Personne responsable	Délais
	IV.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmission du rapport d'évaluation à PARDEV</li> </ul>	Evaluation Manager Bureau régional	13 sept 2018

On estime que le temps de travail requis par l'évaluation sera de 26 jours. Les frais de voyages et les DSA seront pris en charge conformément aux règles et règlements de l'OIT. Les préparatifs de voyage pour la mission sur le terrain seront effectués par le personnel du projet en collaboration avec l'évaluateur.

## **Annexes**

Formulaire pour le contenu de la page de garde du rapport d'évaluation :  
<http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-titlepage-fr.doc>

Formulaire pour la documentation des leçons apprises (A soumettre par l'évaluateur en marge du rapport d'évaluation) :  
<http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-lesson-learned.doc>

Formulaire pour la documentation des bonnes pratiques (A soumettre par l'évaluateur en marge du rapport d'évaluation) :  
<http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-goodpractice.doc>

Eléments de précisions sur la rédaction du rapport d'évaluation :  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_165967.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165967.pdf)