

BURKINA FASO

Unité – Progrès – Justice



Organisation
Internationale du travail

MINISTRE DE LA FONCTION
PUBLIQUE, DU TRAVAIL, ET
DE LA SECURITE SOCIALE

CABINET

COMITE TRIPARTITE DE MISE
EN ŒUVRE ET DE SUIVI-
EVALUATION DU PROGRAMME ACI 7



**RAPPORT DE SYNTHÈSE DE L'ATELIER DE
RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES
INSPECTEURS DU TRAVAIL SUR LA GESTION
AXÉE SUR LES RESULTATS APPLIQUÉES A LA
FORMULATION ET AU SUIVI EVALUATION DES
PLANS DE TRAVAIL AXES SUR LES RESULTATS**

Bobo-Dioulasso, le 25 Septembre 2014

Du 22 au 25 septembre 2014, s'est tenu, dans la salle de conférence de l'hôtel SISSIMAN à Bobo-Dioulasso, un atelier de formation des inspecteurs du travail sur la Gestion Axée sur les Résultats appliquée à la formulation et au suivi évaluation des plans de travail axés sur les résultats. Cet atelier, organisé par le Ministère de la fonction publique, du travail et de sécurité sociale avec l'appui technique et financier du Bureau International du Travail (BIT), s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du programme « **Renforcer la conformité des lieux de travail aux normes de travail au moyen de l'inspection du travail** ». L'objectif principal de l'atelier est de permettre aux inspecteurs du travail d'élaborer et de mettre en œuvre leurs plans de travail régionaux suivant une approche de gestion axée sur les résultats.

Les participants proviennent des différentes structures centrales et déconcentrées ayant en charge le volet administration du travail du Ministère de la fonction publique, du travail et de la sécurité sociale. La liste de présence est jointe en annexe.

L'atelier a été marqué par deux temps forts à savoir :

- la cérémonie d'ouverture
- la phase des travaux.

1- DE LA CEREMONIE D'OUVERTURE

La cérémonie d'ouverture a été présidée par Monsieur Vincent ZAKANE, Ministre de la fonction publique du travail et de la sécurité sociale. Etaient présents à ses côtés, Monsieur le Gouverneur de la région des Hauts Bassins, Monsieur le représentant du président du Conseil régional des Hauts Bassins, Madame la représentante du Maire de la commune de Bobo-Dioulasso et Monsieur Timothée SOULAMA représentant du BIT.

Cette cérémonie a connu deux allocutions :

- le discours de Monsieur Timothée SOULAMA, représentant du BIT ;
- le discours d'ouverture de Monsieur le Ministre de la fonction publique, du travail et de la sécurité sociale.

A l'entame de son propos, Monsieur SOULAMA a transmis les salutations de Messieurs Moussa Oumarou et François MURANGIRA respectivement Directeur du Département « Gouvernance et tripartisme du BIT » et Directeur du Bureau de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) à Dakar et leur grand intérêt pour cet atelier à Monsieur le Ministre .Il a remercié le ministre pour l'honneur qu'il a fait en présidant cette cérémonie d'ouverture et a exprimé les mêmes sentiments de gratitude du Directeur du Département Gouvernance et tripartisme du BIT du Bureau de Dakar, Superviseur du Programme, Monsieur Jules ONI, aux autorités locales que sont ; Monsieur le Gouverneur des Hauts Bassins, Monsieur le Maire de la commune de Bobo-Dioulasso ainsi qu'aux participants à la rencontre.

Il dira que l'Administration du travail en général et l'Inspection du travail en particulier sont des domaines prioritaires de l'OIT auxquels l'Organisation accorde une grande importance depuis sa création. La nécessité de disposer d'une administration et d'une inspection du travail solide et efficace a été réaffirmée dans la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable de 2008, le Pacte Mondial pour l'emploi de 2009 et la résolution de 2011 sur l'Administration du

travail. Pour ce dernier instrument, ces institutions jouent un rôle déterminant en vue d'atteindre les objectifs du travail décent, promouvoir le respect de la législation du travail, protéger les droits des travailleurs, mettre au point des mécanismes pour résoudre les problèmes complexes du monde du travail et créer les conditions pour une meilleure productivité de l'entreprise en respectant l'équité et l'égalité des chances pour tous. Elles suscitent un intérêt croissant aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale du fait de leur place déterminante dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques économiques et sociales.

C'est pour relever les défis du monde du travail que les capacités de l'inspection du travail doivent être renforcées conformément à l'engagement pris par le BIT ainsi que les mandants tripartites de l'OIT dans la résolution 2011 sur l'Administration du travail. Cette résolution souligne l'importance du cycle de planification, de programmation et de compte rendu pour assurer l'efficacité à travers une base cohérente et objective.

D'où l'importance du thème de cet atelier qui, selon l'OIT, est une approche en matière de gestion qui oriente les processus, ressources, produits et services organisationnels vers l'obtention de résultat mesurables. Cela signifie qu'une organisation doit gérer et mesurer ses performances par rapport aux résultats auxquels elle entend contribuer dans le monde réel. Cette stratégie est focalisée sur la performance et l'obtention des résultats. Les deux termes « Gestion » et « Résultats » sont inséparables et d'égale importance.

Selon Monsieur SOULAMA, l'atelier est une solution aux préoccupations des mandants tripartites burkinabè exprimée dans la Stratégie de Renforcement des Capacités du Ministère de la Fonction publique, du travail et de la Sécurité Sociale ainsi que des documents de politique gouvernementale sur le marché du travail et leur plan d'action opérationnel.

Pour finir, il a invité les participants à apporter des contributions de qualité afin de permettre à l'atelier d'atteindre ses objectifs. Cela se traduira par une meilleure appropriation du concept et à la proposition d'une feuille de route pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de travail axé sur les résultats.

A la suite du représentant du BIT, Monsieur le Ministre a prononcé son discours d'ouverture. Il a souhaité la bienvenue à toutes les personnes présentes à l'atelier. Il a remercié les autorités des Hauts Bassins pour leur accueil chaleureux, leur appui à l'organisation de l'atelier et leur présence effective à la cérémonie d'ouverture. Il a également salué et remercié le Bureau International du travail et, à travers lui, l'Organisation Internationale du Travail, pour sa présence constante, son soutien financier et technique à l'organisation de l'atelier.

Tout en se réjouissant de la tenue de l'atelier, Monsieur le Ministre a souligné que cette formation marque le démarrage d'une série d'activités de formation dans le cadre du programme ACI 7. Un programme qui mettra l'accent sur le développement des capacités des mandants tripartites pour améliorer la conformité des lieux de travail aux différents textes en matière de travail.

Il a aussi indiqué que l'objectif principal de l'atelier est de permettre aux inspecteurs et contrôleurs du travail de se familiariser avec l'outil de conception et de gestion basé sur la planification stratégique et les résultats escomptés, de manière à contribuer à l'amélioration du fonctionnement de l'inspection du travail.

Ce faisant, le ministre a souhaité vivement que tous les inspecteurs du travail participant à ce présent atelier puissent en tirer le meilleur profit, afin de pouvoir contribuer à la mise en place dans toutes les inspections du travail de plans de travail régionaux élaborés suivant une approche de gestion axée sur les résultats.

Monsieur le Ministre a rassuré le BIT que le Burkina-Faso ne ménagera aucun effort pour assurer la réussite de la mise en œuvre de ce programme afin que l'expérience burkinabè puisse servir d'exemple pour la généralisation du programme aux autres pays africains, avant de déclarer ouvert l'atelier.

La cérémonie d'ouverture a pris fin par une photo de famille et des interviews accordées à la presse.

2- DU DEROULEMENT DES TRAVAUX

Après le cérémonial d'ouverture, il y a eu la présentation des participants à la suite de laquelle, Monsieur Gilles NJIKE, analyste Programme du BIT/Dakar, a présenté les termes de référence de l'atelier. Il a ensuite été procédé à l'adoption de l'agenda de l'atelier et la mise en place d'un bureau de quatre (04) membres pour diriger les travaux. Ce bureau est composé comme suit :

- M. SANDWIDI Joseph, Directeur Régional du Travail et de la Sécurité Sociale du Centre (Président) ;
- M. HIEN Sébastien, Directeur Régional du Travail et de la Sécurité Sociale de la Boucle du Mouhoun (Modérateur) ;
- Messieurs BERTHE Seydou et GAMSORE Soumaïla (Rapporteurs).

Il a aussi été convenu de désigner un rapporteur journalier chargé de faire l'économie des travaux de chaque journée de travail.

*Les travaux ont débuté par une communication livrée par Monsieur SOULAMA qui a passé en revue : le contexte de l'atelier en se référant au plan de travail de l'ACI-7 ; le contexte national en s'inspirant des documents de politique tels que la SCADD, l'UNDAF, la PNT la PNPS, la PNE, de même que la Conférence des Inspecteurs et Contrôleur du Travail des 17 et 18 mars 2014 et le contexte en matière de travail décent au Burkina Faso notamment le Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD) du Burkina Faso adopté en juillet 2011.

Le communicateur a précisé que, bien qu'il existe de nombreux cadres, il faut cependant veiller à ce qu'il y ait une cohérence entre les méthodes de travail et ces cadres existants.

A la suite de la présentation, les participants ont formulé quelques préoccupations concernant principalement :

- l'absence d'un dispositif de mise en œuvre de la PNT,
- la problématique de financement des politiques nationales ;
- la signification du terme ACI-7 ;
- l'ambiguïté dans les démarches, surtout au niveau régional, due à la pluralité des référentiels.

Des réponses ont été apportées à toutes ces préoccupations. Ainsi, le communicateur a élucidé le terme ACI-7 en précisant qu'il s'agit d'un acronyme anglais qui signifie en français : domaines de

première importance (DPI). Ces domaines étant au nombre de huit (08), c'est la mise en œuvre des activités du septième domaine nommé ACI7 qui fait l'objet du présent atelier.

En ce qui concerne l'absence d'un dispositif de mise en œuvre de la PNT, le communicateur a ajouté qu'en absence d'une unité de gestion, l'administration doit continuer de faire son travail quand bien même que cela peut entacher la réussite de cette politique.

Sur la question de la problématique de financement et de la pluralité des politiques nationales, le communicateur a conseillé d'élaborer des plans de travail sans tenir compte des contraintes budgétaires, étant donné qu'il y a des possibilités de financement autres que les sources de l'Etat. Aussi, a-t-il été précisé l'existence d'un lien entre tous ces programmes, avant d'inviter les participants au niveau régional à se référer à ce que les autorités du ministère donnent comme orientations.

Après les échanges et discussions issus de la première communication, M. Gilles NJIKE, animateur de l'atelier, a procédé à un exercice introductif sur la GAR afin de permettre aux participants de se familiariser avec les concepts clés de cette approche de gestion. A l'aide de concepts et notions sur la GAR inscrits sur des bouts de papier il a été demandé aux participants de faire un classement. Ces concepts sont : Activités, Réalisation, Effets, Objectif immédiats, Objectifs spécifiques, Objectifs de développement, Produits, Ressources Extrants, Intrants, Chaines des résultats, Indicateurs, Impacts, Stratégies, Résultats. A cet effet, trois (03) groupes de travail ont été constitués. Par la suite, chaque groupe a restitué ses travaux, avant que le formateur ne passe en revue les différents concepts clés de la GAR. Il a souligné que certaines expressions sont des synonymes utilisés dans différents documents de planification. Il a rappelé la définition de la GAR et a présenté les différents niveaux de la chaîne des résultats d'un plan de développement. C'est ainsi qu'il a distingué deux (02) niveaux : celui stratégique (objectifs de développement, objectifs immédiats) et celui opérationnel (produits, activités et ressources), en insistant sur le diagnostic qui est le point de départ et qui permet d'identifier les problèmes.

A la suite de sa présentation des questions ont été posées notamment sur le mécanisme de coordination et de suivi, le choix des indicateurs de performance et la différence entre le plan stratégique et le plan d'action opérationnel. C'est ainsi que le formateur a précisé que le plan stratégique nous renvoie à la question « *quel changement voulons-nous ?* » alors que le plan d'action opérationnel renvoie à la question « *que devons-nous faire pour obtenir les changements voulus ?* ». Il a terminé en précisant qu'il faut qu'il y ait un lien ou relation de cause à effet entre le plan d'action opérationnel et le plan stratégique.

Après cet exercice, trois (03) groupes de travail ont été constitués pour des travaux pratiques sur l'élaboration de plans de travail de trois régions identifiées à savoir le Centre, les Hauts-Bassins et le Sahel. La constitution des groupes a mis fin aux travaux de la première journée.

A la reprise des travaux le mardi 23, après la restitution des travaux de la veille fait par Monsieur TRAORE Seydou de la DRTSS/HB, Monsieur Gilles NJIKE a fait une communication sur le thème « **La gestion axée sur les résultats : concepts et application à la formulation d'un plan régional** ».

Il a présenté successivement :

- l'Introduction à la gestion axée sur les résultats ;
- « La GAR à l'OIT »
- la chaîne de résultats
- le Plan de mise en œuvre
- le Plan de suivi évaluation

A l'introduction à la gestion axée sur les résultats, le communicateur a fait un rappel de certains concepts préalablement étudiés à savoir, la G.A.R. elle-même et les Résultats. En rappel, il a défini la G.A.R. comme étant une approche de gestion qui focalise les processus, les ressources humaines et financières, les produits et les services de l'organisation vers l'atteinte des résultats mesurables.

Quant aux résultats, ils ont été définis comme un changement descriptible ou mesurable résultant d'une relation de cause à effet.

Les principales caractéristiques de la G.A.R. qui se résument en cinq (5) éléments à savoir.

- les résultats à atteindre doivent être mesurables et descriptibles ;
- la redevabilité par rapport aux résultats et non par rapport aux activités ;
- le costing des résultats et non une budgétisation isolée des activités ;
- le suivi et reportage sur les progrès par rapport aux résultats planifiés.

Sur le point relatif à la chaîne de résultats, le communicateur a rappelé les définitions des éléments contenus dans les deux niveaux de ce processus (niveau stratégique et niveau opérationnel) que sont : l'objectif de développement, l'objectif immédiat, les stratégies, produits, activités et ressources). Il a également donné des exemples de formulations de chacun de ces éléments.

Sur le quatrième point à savoir le plan de mise en œuvre du programme d'action, le communicateur après avoir souligné que cela consiste à la mobilisation des ressources pour mener des activités en vue de l'atteinte de l'objectif de développement fixé au préalable, a passé en revue les composantes du plan de mise en œuvre qui sont entre autres :

- les objectifs de développement ;
- les objectifs immédiats ;
- les Produits ;
- les Activités ;
- la Période de mise en œuvre

Le dernier point qui porte sur le plan de suivi évaluation du programme d'action, a permis au communicateur de faire savoir aux participants que pour s'assurer de la réussite d'un programme d'action, il faut nécessairement un suivi évaluation axé sur les résultats non seulement au plan opérationnel, mais également au plan stratégique. Il a souligné à cet effet, que ce suivi doit s'effectuer à trois niveaux :

- d'abord, un suivi d'exécution budgétaire et contrôle des dépenses sur les ressources ;
- ensuite, un suivi d'exécution technique du programme sur les activités et les produits ;

- enfin un suivi des indicateurs de réalisation et d'impact sur l'objectif de développement et l'objectif immédiat.

Cette communication qui a permis aux participants d'appréhender les différents concepts de la G.A.R. et leur formulation, a été suivie par des travaux de groupes suivant les consignes données par le formateur. Ces consignes sont :

- 1) à l'aide du découpage thématique adopté dans le document de PNT, faire un diagnostic approfondi de la situation dans la région ;
- 2) sur la base des analyses faites, formuler un ou plusieurs objectifs de développement sur la base des priorités retenues pour la région ;
- 3) formuler les objectifs immédiats qui vont concourir à la réalisation de chaque objectif de développement ;
- 4) formuler deux à trois indicateurs pour chaque objectif immédiat.

Ces travaux de groupes ont eu pour objectif de permettre par des exercices pratiques aux participants d'être outillés en G.A.R. dans l'élaboration des programmes d'action régionaux.

A l'issue de ces travaux, le Groupe 1 qui a travaillé sur la région du Centre après le diagnostic de la situation de cette région s'est fixé comme objectif de développement : « **l'amélioration de la paix sociale dans les entreprises** ». A cet effet, deux objectifs immédiats ont été identifiés à savoir « **l'instauration d'une culture du dialogue social dans les entreprises** » et « **une meilleure application de la législation sociale** ». Comme indicateurs, il ressorti entre autres la baisse du nombre de Procès-Verbaux d'infraction ; du nombre de plaintes et mises en demeures.

Le groupe 2 qui s'est exercé sur la région des Hauts Bassins après la présentation du contexte et le diagnostic de la situation de cette région, a formulé deux objectifs de développement à savoir : « **réduire l'incidence des pires formes de travail des enfants** » et « **améliorer les conditions de travail des travailleurs dans la région des Hauts Bassins** ».

Pour le premier objectif de développement, l'objectif immédiat identifié est: améliorer l'application des textes relatifs au travail des enfants et améliorer la capacité économique des ménages vulnérables. Pour le second objectif de développement, l'objectif immédiat est: améliorer la connaissance des textes d'application.

Le troisième groupe qui s'est intéressé à la région du Sahel après une présentation du contexte et un diagnostic de la situation dans la région, a formulé comme objectif de développement « **contribuer à l'atteinte du travail décent par l'application de législation de travail** ». Et comme objectif immédiat « améliorer l'application des textes législatifs et réglementaires ».

A la fin de la présentation de ces travaux bien appréciés par le communicateur, des observations ont été faites dans le but d'une amélioration des travaux des jours à venir. Ces observations ont porté pour l'essentiel sur les structurations des problèmes identifiés et la formulation des indicateurs. Ces observations ont mis fin aux travaux de la journée.

*A la reprise des travaux le Mercredi 24 septembre 2014, l'économie des travaux journaliers a été livrée par le rapporteur journalier de l'atelier, Monsieur NIAMPA Namwaya de la DRTSS/CO.

Par la suite, M. NJIKE Gilles a rappelé le travail fait la veille, c'est-à-dire l'exercice sur l'élaboration des plans stratégiques régionaux. Les travaux de la journée ont consisté à l'élaboration de plans opérationnels de mise en œuvre de ces plans stratégiques.

Pour ce faire, il a donné les consignes suivantes :

1. Identifier et formuler un maximum de 4 à 6 produits pour chaque objectif immédiat ;
2. Identifier et formuler les activités à mener pour chaque produit ;
3. Estimer le coût de chaque objectif immédiat à l'aide des coûts des activités ;
4. Remplir la matrice du plan de mise en œuvre.

Pour cet exercice, il a été convenu de choisir un seul objectif de développement par groupe.

Chaque groupe, après avoir rappelé le diagnostic de la situation de la région, l'objectif de développement et ses objectifs immédiats retenus dans son travail de la veille, a identifié des produits et des activités concourants à leur réalisation. Puis il les a reportés dans la matrice du plan de mise en œuvre où une estimation du coût de chaque activité a été faite. Toutefois, il faut relever que l'ensemble des groupes n'a pas fini le remplissage de cette matrice du au contrainte de temps.

Après la restitution des travaux de chaque groupe, des échanges ont eu lieu entre les participants et les membres du groupe concerné et avec le formateur qui a félicité tous les groupes, pour la qualité des travaux pour un premier essai. Il a aussi fait un certain nombre d'observations en vue de leur amélioration. Ces observations sont entre autre : la non-conformité entre le produit et les activités prévues ; le lien non direct entre l'activité et le produit ; les problèmes de hiérarchisation entre négociation collective et dialogue social ; la programmation des activités si le diagnostic en a fait cas. Ces discussions et observations en plénière ont mis fin aux travaux de la journée.

*Comme à l'habitude, le jeudi 25 septembre, il y a eu d'abord la restitution des travaux de la veille faite par ZONGO Salamé. A l'issue de cette restitution, Monsieur NJIKE a fait une présentation du plan de suivi évaluation. A travers celle-ci le communicateur a passé en revue les différentes parties d'un plan de suivi évaluation.

Il a également présenté et mis à la disposition des participants un canevas guide d'élaboration d'un plan de travail.

A la suite de ces présentations, des consignes ont été remises aux participants pour la poursuite des travaux de groupe sur l'élaboration du plan de travail axé sur les résultats (PAR).

Ces consignes sont :

- 1- Plan de suivi-évaluation et modalités de mise en œuvre et de coordination du programme d'action régional.
- 2- Matrice d'alignement du PAR avec les programmes cadres nationaux (PNT, PPTD, SCADD, stratégie de renforcement des capacités, etc.).
- 3- Remplissage de la matrice du plan de suivi-évaluation pour un objectif immédiat de votre choix

4- Décrire brièvement les modalités de mise en œuvre, de suivi et de coordination de votre PAR.

Ces travaux ont ensuite été restitués à la reprise en plénière, des critiques et amendements ont été faites afin d'améliorer le contenu des travaux de chaque groupe. Ces critiques sont: le montant élevé de certains budgets, le non prise en compte des différents axes des documents cadres nationaux auxquels les objectifs du PAR contribuent.

Après ces observations et critiques formulées ainsi que les conseils donnés sur l'élaboration des documents, tous les groupes ont reçu les félicitations du formateur pour leur assiduité, leur intérêt et leur engagement pour la formation.

A la suite de cela, une feuille de route a été proposée par le formateur pour finaliser les plans d'actions régionaux. Le délai imparti pour la réalisation des plans est prévu pour 12 semaines soit fin décembre 2014. Elle a été adoptée sous réserve de la disponibilité de fonds et de l'accompagnement de la hiérarchie.

Face à cette situation, une recommandation a été faite. Celle de l'accompagnement des directions régionales pour l'élaboration de leur PAR. A l'issue des discussions, les travaux proprement dits prenaient fin et les participants ont observé une pause déjeuner.

A la reprise, le président du bureau de l'atelier a remercié les participants pour leur assiduité avant de donner la parole aux formateurs et au président du comité de pilotage de l'AC17 au Burkina Faso.

Les formateurs ont livré leur sentiment de satisfaction pour le déroulement d'ensemble de l'atelier. Pour monsieur NJIKE, sa satisfaction sera totale lorsqu'il verra élaboré et finalisé le premier PAR et s'engage à accompagner la direction qui fera ce premier pas.

Enfin le Conseiller technique de Monsieur le Ministre en sa qualité du Président du comité tripartite de mise en œuvre et de suivi-évaluation du programme AC7 a une fois de plus remercié les participants pour leur assiduité et a invité les Directeurs Régionaux pour leur contribution aux activités à venir pour la mise en œuvre du programme. Il a, au nom de Monsieur le Ministre, déclaré clos l'atelier sur la GAR appliqué à la formulation et au suivi et évaluation des plans de travail axés sur les résultats.

Les Rapporteurs

Seydou BERTHE

Soumaïla GAMSORE