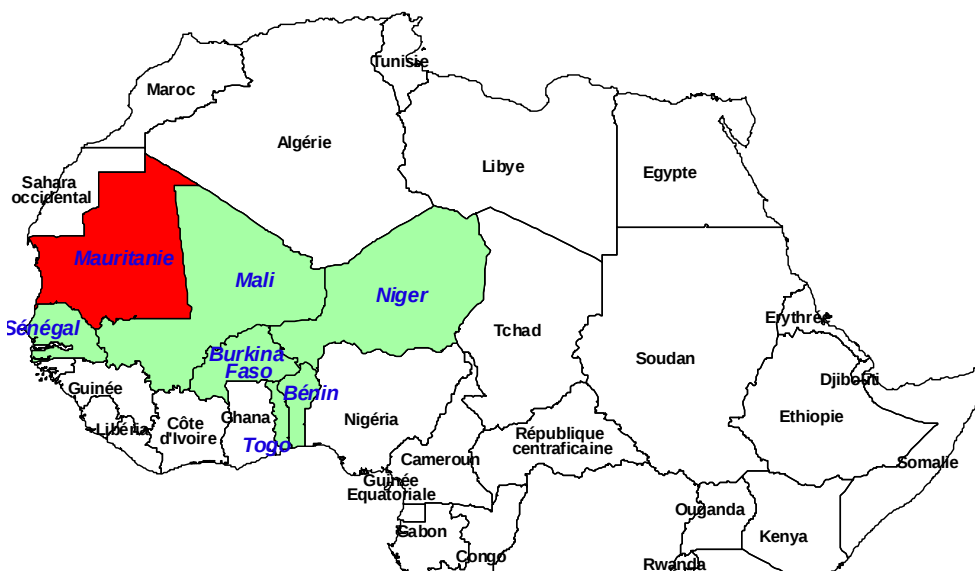


**PAMODEC - OIT**  
12, rue St Michel  
BP 414 Dakar - Sénégal



# PAMODEC1

**Projet d'Appui à la Mise en Oeuvre de la DECLARATION  
relative aux Principes et Droits Fondamentaux du  
Travail**



## **RAPPORT DE L'EVALUATION** *(Version finale)*



**Dr François-Corneille KEDOWIDE**  
**Consultant Indépendant**

**Novembre 2007**

## SOMMAIRE

|                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>REMERCIEMENTS.....</b>                                                                                   | <b>4</b>  |
| <b>SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>                                                                          | <b>5</b>  |
| <b>RESUME ANALYTIQUE .....</b>                                                                              | <b>6</b>  |
| <b>ANALYTICAL SUMMARY.....</b>                                                                              | <b>9</b>  |
| <b>I- INTRODUCTION .....</b>                                                                                | <b>12</b> |
| <b>II. METHODOLOGIE.....</b>                                                                                | <b>13</b> |
| 2-1 Objectif de la mission .....                                                                            | 13        |
| 2-2 Cadre méthodologique : outils de collecte de données, acteurs rencontrés et critères d'évaluation ..... | 13        |
| 2-3 L'équipe d'évaluation.....                                                                              | 15        |
| 2-4 Structuration du rapport .....                                                                          | 15        |
| <b>III- DESCRIPTION DU CONTEXTE ET DU PROJET.....</b>                                                       | <b>16</b> |
| 3-1 Description du contexte du développement du Projet.....                                                 | 16        |
| 3-2 Description du Projet.....                                                                              | 16        |
| 3.2.1. Le cadre global de mise en œuvre du projet.....                                                      | 16        |
| 3.2.2. Les spécificités nationales.....                                                                     | 17        |
| 3-3. Objectifs et activités mises en œuvre dans les pays concernés.....                                     | 21        |
| 3.3.1. Bénin (2000-2005).....                                                                               | 21        |
| 3.3.1.1. Objectifs .....                                                                                    | 21        |
| 3.3.1.2. Activités et résultats (produits) .....                                                            | 21        |
| 3.3.2. Burkina Faso (2000 – 2005) .....                                                                     | 22        |
| 3.3.2.1. Objectifs .....                                                                                    | 22        |
| 3.3.2.2. Activités et résultats (produits) .....                                                            | 22        |
| 3.3.3. Mali (2002 – 2005).....                                                                              | 23        |
| 3.3.3.1. Objectifs .....                                                                                    | 23        |
| 3.3.3.2. Activités et résultats (produits) .....                                                            | 24        |
| 3.3.4. Niger (2002-2005).....                                                                               | 24        |
| 3.3.4.1. Objectifs .....                                                                                    | 24        |
| 3.3.4.2. Activités et résultats (Produits) .....                                                            | 25        |
| 3.3.5. Sénégal (2003 – 2005).....                                                                           | 25        |
| 3.3.5.1. Objectifs .....                                                                                    | 26        |
| 3.3.5.2. Activités et résultats (produits) .....                                                            | 26        |
| 3.3.6. Togo (2002 – 2005) .....                                                                             | 26        |
| 3.3.6.1. Objectifs .....                                                                                    | 27        |
| 3.3.6.2. Activités et résultats (produits) .....                                                            | 27        |
| <b>IV- RESULTATS DE L'EVALUATION .....</b>                                                                  | <b>28</b> |
| 4-1 L'appréciation du niveau de réalisation des activités.....                                              | 28        |
| 4-2 Pertinence du PAMODEC .....                                                                             | 28        |
| 4-3 Efficacité du PAMODEC1 .....                                                                            | 29        |
| 4-4 Efficience du Projet .....                                                                              | 34        |
| 4-5 Impact du Projet .....                                                                                  | 34        |
| 4-6 Durabilité du Projet.....                                                                               | 35        |
| 4-7 Aspects Genre.....                                                                                      | 36        |
| 4-8. Leçons apprises du Projet .....                                                                        | 36        |

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5- RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS.....</b>                                         | <b>37</b> |
| <b>5.1. Recommandations.....</b>                                                      | <b>37</b> |
| <b>5.2. Les points forts et les points faibles du Projet .....</b>                    | <b>38</b> |
| 5.2.1. <i>Les Points forts.....</i>                                                   | 38        |
| 5.2.2. <i>Les Points faibles (ou faiblesses) .....</i>                                | 38        |
| <b>5.2. Conclusion : quelques orientations pour la seconde phase du PAMODEC.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>ANNEXES.....</b>                                                                   | <b>40</b> |
| <b>Annexe N°1 : Termes de référence (TdR) de l'évaluation finale du PAMODEC .....</b> | <b>41</b> |
| <b>Annexe N°2 : Les huit (8) conventions .....</b>                                    | <b>44</b> |
| <b>Annexe N°4 : Liste des documents consultés .....</b>                               | <b>46</b> |
| <b>Annexe N° 5 : Liste des personnes rencontrées .....</b>                            | <b>47</b> |

---

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier très sincèrement :

- l'équipe de coordination du PAMODEC à Dakar - Sénégal
- les directions générales du travail du Bénin, du Burkina, du Mali, du Niger, du Sénégal et du Togo
- les Comités tripartites du Bénin, du Burkina Faso, du Mali, du Niger, du Sénégal et du Togo
- les Centrales syndicales, autres que celles représentées au sein du CTS, que nous avons rencontrées aussi bien au Bénin, qu'au Burkina Faso
- les juristes, membres du groupe des formateurs ou non, que nous avons rencontrés,
- Mme Conchita G. Kêdowidé et M. Dieudonné Monnou qui nous ont aidé respectivement pour la confection des cartes et pour les interviewes au Bénin avec quelques acteurs et bénéficiaires, et
- à tous ceux qui, directement ou indirectement, ont participé à cette évaluation.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

|         |                                                                     |
|---------|---------------------------------------------------------------------|
| BIT     | Bureau International du Travail                                     |
| CNDS    | Commission Nationale de Dialogue Social                             |
| DRSP    | Documents de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté             |
| ENAM    | Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature                 |
| IEC     | Information Education Communication                                 |
| NIT     | Normes Internationales du Travail                                   |
| OHADA   | Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires  |
| OIT     | Organisation Internationale du Travail                              |
| ORTB    | Office de Radio et de Télévision du Bénin                           |
| ORTM    | Office de Radio et de Télévision du Mali                            |
| ORTN    | Office de Radio et de Télévision du Niger                           |
| PAMODEC | Projet d'Appui à la Mise en Œuvre de la Déclaration                 |
| PDFT    | Principes et Droits Fondamentaux au Travail                         |
| RTB     | Radio Télévision du Burkina                                         |
| SODIDA  | Société de Gestion du Domaine Industriel de Dakar ( <b>SODIDA</b> ) |
| TDR     | Termes de Référence                                                 |

## RESUME ANALYTIQUE

### Evaluation

Titre du projet : Projet d'Appui à la Mise en Œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail

### Quick Facts:

Pays : Bénin, Burkina Faso, Mali, Niger, Sénégal, Togo

Evaluation finale

Mode de l'évaluation : évaluation indépendante

Domaine technique : Droits fondamentaux au travail

Gestion de l'évaluation : Coordination PAMODEC à Dakar

Equipe d'évaluation : François-Corneille Kêdowidé, Consultant indépendant

Début du projet : 2002

Fin du projet : décembre 2005

Code du Projet : RAF/02/ M 56/FRA

Donateur : République Française, Ministère du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité

### **Background & Context**

Summary of the present purpose, logic and structure : La mise en œuvre de la Déclaration, dans les six pays africains (Bénin, Burkina Faso, Mali, Niger, Sénégal et Togo) a permis de mieux faire connaître les Principes et Droits Fondamentaux au Travail – PDFT – et les Normes Internationales du Travail (NIT). Les objectifs dans tous ces pays pour la mise en œuvre de ce projet sont orientés vers la promotion des PDFT, seul gage pour un développement économique durable. Ces objectifs découlent des plans d'actions en conclusion à des études réalisées ici et là pour identifier les obstacles à la ratification ou la mise en œuvre des huit conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail – OIT – qui reprennent et développent les PDFT.

Les stratégies de mise en œuvre du Projet d'Appui à la Mise en Oeuvre de la Déclaration – PAMODEC - sont quasi identiques et peuvent se résumer comme suit :

-  Communication et vulgarisation
-  Modernisation de la législation
-  Formation et sensibilisation
-  Etudes

Les cibles aussi sont quasi similaires et regroupent les travailleurs, les employeurs et toutes les structures impliquées dans le respect des PDFT.

La structure de mise en œuvre, dans le souci de durabilité, s'est ancrée sur les directions générales du travail fortement soutenue par la cellule tripartite de suivi – CTS – qui regroupe aussi bien les travailleurs, les employeurs que l'administration ; le souci étant de faire travailler ensemble ces trois entités souvent en confrontation (surtout pour ce qui concerne les travailleurs et les employeurs).

Present situation of project : La première phase du projet s'est achevée depuis décembre 2005 et la seconde phase est en cours depuis novembre 2006

Purpose, scope and objectives of Evaluation : la présente évaluation a pour objectif, au delà des aspects quantitatifs relatifs au nombre de bénéficiaires des activités, de mesurer la portée réelle du projet, d'évaluer le progrès accompli dans le respect et la promotion des principes et droit fondamentaux au travail et de suggérer des pistes pour infléchir, si besoin est, la seconde phase en cours

## Methodology of Evaluation :

La méthodologie utilisée est celle d'une évaluation récapitulative (par opposition à celle formative). L'analyse documentaire, les entretiens avec les différents mandants, y compris les entretiens téléphoniques constituent la triptyque sur laquelle s'est basée cette évaluation.

## Main Findings & Conclusions

Les études ayant mis en exergue le lien étroit entre l'économique (profit des entreprises, rémunération du travail) et le social (condition de travail, satisfaction des travailleurs et des employeurs), l'évaluation a montré que la pertinence du projet explique en grande partie les résultats (produits) et les impacts ou effets lisibles malgré la courte durée du projet (3 ans). Cela confirme encore que les besoins étaient réels que PAMODEC ambitionne de combler. Le dynamisme impulsé par la première phase du projet ont permis d'avoir des résultats qui se résument comme suit :

- ✚ amélioration dans la prise de conscience,
- ✚ ouverture d'esprit du monde syndical grâce à une meilleure connaissance des PDFT et des NIT,
- ✚ meilleure application des PDFT et des NIT,
- ✚ fortes demandes des magistrats et des auxiliaires de justice pour une meilleure compréhension des PDFT et des NIT

Les insuffisances mises en exergue par l'évaluation (démarrage tardive du projet, insuffisance des ressources financières pour axer le PAMODEC sur le changement de comportement, faible capacité des syndicats, méconnaissance des procédures de décaissement du BIT et du PNUD, de même que faible capacité en gestion de projet de l'équipe chargée de la mise en œuvre du PAMODEC) méritent d'être corrigées afin que la seconde phase ait davantage de résultats et d'impacts. La forte demande pour une poursuite du projet aussi bien par les centrales syndicales, les écoles professionnelles et les facultés de droits, les magistrats et les auxiliaires de justice ainsi que par les gouvernements et ou les administrations<sup>1</sup> du travail justifie une nouvelle phase.

## Recommendations & Lessons Learnt

### **Recommandations :**

En synthèse, les recommandations qui découleraient de cette évaluation et qui peuvent servir la seconde phase du PAMODEC en cours de réalisation, peuvent se résumer comme suit :

- informer et sensibiliser de façon générale et ciblée sur les magistrats et auxiliaires de justices qui sont en charge de l'application des décisions (police judiciaire, magistrats, avocats)
- intensifier les actions de formation au niveau des entreprises et dans les régions ou départements (décentralisation)
- donner un appui technique et financier aux responsables syndicaux pour démultiplier les formations reçues et pour multiplier les émissions radio et télévisées en vue de les vulgariser auprès d'un plus grand nombre
- organiser les émissions radiodiffusées au niveau des radios de proximité et d'autres sources de communication et programmer les émissions à une périodicité régulière et connue afin que l'on se prépare à les suivre. Ces émissions doivent mettre, entre autres, en exergue l'impact des principes et normes sur les performances des entreprises

---

<sup>1</sup> Les instructions données par les Conseils de Ministres, les différents décrets et arrêtés portant création de service chargé de la promotion des droits fondamentaux au travail, ou les réorganisations des ministères en charge de la fonction publique ou du travail confirme l'intérêt porté par les gouvernements pour la poursuite du projet et pour la mise en œuvre efficace des PDFT et des NIT

- éditer les PDFT et les conventions fondamentales en langage simple et accessible et en langues nationales
- élaborer un guide pratique des travailleurs et des employeurs sur leurs droits et obligations
- assister l'administration centrale du travail pour la révision des textes non conformes aux PDFT
- renforcer la capacité en matière de lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession, surtout celle des femmes.
- intégrer les NIT dans les curricula des grandes écoles de formation professionnelle
- encourager des recherches au niveau national pour mieux appréhender les contraintes socioculturelles susceptibles d'entraver l'application des PDFT et des NIT afin de faire des propositions consensuelles en vue de les surmonter. Une approche participative dans la recherche des solutions est fortement recommandée avec une forte implication des leaders d'opinion, des leaders religieux, etc. Les valeurs africaines doivent davantage être prises en compte dans la sensibilisation et les formations du grand public
- faire une planification concertée avec les projets travaillant aussi sur les PDFT et les NIT en vue d'une synergie et de la mise en œuvre d'activités conjointes et/ou complémentaires.

La mise en œuvre des recommandations découlant des insuffisances constatées contribuera à faire du PAMODEC un projet devant contribuer à la lutte contre la pauvreté puisqu'il aura créé un climat favorable à une meilleure compréhension des liens étroits qui doivent exister entre croissance économique et progrès social.

### **Leçons apprises :**

Quelques leçons apprises de la mise en œuvre de PAMODEC 1 :

- renforcement de la liberté syndicale et de la capacité de négociation des syndicats est possible avec une meilleure connaissance des Principes et Droits Fondamentaux du Travail et des Normes Internationales du Travail
- reconnaissance implicite du lien étroit entre l'économique (profit des entreprises, rémunération du travail) et le social (conditions de travail, satisfaction des travailleurs et des employeurs) favorise une meilleure prise de conscience des responsabilités qui sont celles du syndicat dans un Etat qui se veut de droit et qui aspire au développement économique
- campagne de sensibilisation plus efficace si elle était continue

## **ANALYTICAL SUMMARY**

### **Evaluation**

Project Title: Supportive Project to the Implementation of ILO's Declaration related to labour basic principles and rights

#### **Quick Facts:**

Countries: Benin, Burkina Faso, Mali, Niger, Senegal, Togo

Final Evaluation

Mode of Evaluation: independent evaluation

Technique area: Labour basic rights

Evaluation management: PAMODEC Coordination in Dakar

Evaluation team: Dr. François-Corneille Kêdowidé, Independent Consultant

Project inception: 2002

Project completion: December 2005

Project Code: RAF/02/ M 56/FRA

Donor: French Republic, Ministry of Labour, Social Relations and Solidarity

### **Background & Context**

#### **Summary of the present purpose, logic and structure:**

The implementation of the Declaration in the six African countries (Benin, Burkina Faso, Mali, Niger, Senegal and Togo) allowed having a better knowledge of Labour Basic Principles and Rights – LBPRs – and International Labour Standards (ILSs). The objectives of the implementation of this project in all these countries are oriented towards the promotion of LBPRs, the sole pledge for sustainable economic development. These objectives derive from the action plans in conclusion of studies conducted here and there to identify the obstacles to the ratification or the implementation of eight basic conventions of the International Labour Organisation – ILO – which review and develop the LBPRs.

The strategies for implementing the Supportive Project for the Implementation of the Declaration – PAMODEC – are almost entirely identical and can be summed up as follows:

-  Communication and popularisation
-  Modernisation of the legislation
-  Training and sensitisation
-  Studies

The targets are also almost entirely identical and include workers, employers and all bodies involved in the observance of LBPRs.

For a matter of sustainability, the implementation body anchored on the general labour guidelines strongly supported by the tripartite monitoring cell – CTS – which includes at the same time workers and employers and administration; the concern, being to make that these three entities often in confrontation, come to work together (especially regarding workers and employers).

Present situation of the project: The first phase of the project was completed since December 2005 and the second phase is ongoing since November 2006

Purpose, scope and objectives of the Evaluation: the objective of the current evaluation, above the quantitative aspects related to the number of the beneficiaries of the activities, is to assess the real scope of the project, to evaluate the progress achieved in respect of the promotion of labour basic principles and rights and to suggest pathways to reorientate the second ongoing phase if necessary.

## Evaluation Methodology:

The methodology used is that of a recapitulative evaluation (as opposed to the formative one). The documentary analysis, interviews with the various constituents, included telephone interviews are the triptych on which this evaluation is based.

## Main Findings & Conclusions

The studies having outlined the close relationship between the economic (profit of companies, remuneration of work) and the social (work conditions, satisfaction of workers and employers), the evaluation showed that the project's accuracy largely explains the findings (outcomes) and the impacts or readable effects despite the short duration of the project (3 years). This still confirms that the needs were actual, that PAMODEC ambitions to meet them. The dynamism boosted by the first phase of the project allowed achieving findings which are summarised as follows:

- ✚ Improvement of awareness,
- ✚ Mind opening of the union world, thanks to a better knowledge of LBPRs and ILSs
- ✚ Better implementation of LBPRs and ILSs,
- ✚ Strong demands from magistrates and representatives of the law for better understanding LBPRs and ILSs

The insufficiencies highlighted by the evaluation (late inception of the project, insufficiency of financial resources to centre PAMODEC on the change of behaviour, low capacity of unions, ignorance of ILO and UNDP payment procedures, as well as the poor project management capacity of PAMODEC implementation team) deserve to be rectified so that the second phase achieves more results and impacts. The strong demand for pursuing the project by unions, vocational training schools and faculties of Right, magistrates and representatives of the law as well as governments and/or labour administrations<sup>2</sup> justifies a new phase.

## Recommendations & Lessons Learnt

### **Recommendations:**

In short, the recommendations which will derive from this evaluation and which can serve the second phase of PAMODEC in the implementation process can be summarized as follows:

- informing and sensitizing on a general and targeted way magistrates and representatives of the law in charge on enforcing decisions (criminal investigation department, magistrates, lawyers)
- intensifying training actions at the level of companies and in regions or departments (decentralization)
- providing technical and financial support to union leaders for replicating the training sessions received and for multiplying radio and TV broadcasts in view of popularizing them towards a larger number of people.
- organizing radio broadcasts at the level of proximity radio stations and other communication sources and regularly programming broadcasts on a known periodicity basis so that people got prepared to follow them. These broadcasts must highlight amongst others, the impact of principles and standards on the performances of companies
- publishing LBPRs and basic conventions in a simple and accessible language in national languages.
- elaborating practical guidelines for workers and employers on their rights and obligations

---

<sup>2</sup> Instructions given by Councils of Ministers, the various decrees and ordinances on the creation of a department in charge of the promotion of basic labour rights, or the reorganisations of ministries in charge of Civil Service or Labour confirm the interest of governments to pursue the project and to efficiently implement LBPRs and ILSs

- assisting the central labour administration for reviewing rules and regulation not in line with LBPRs
- capacity building in term of discrimination control at work and in occupations, especially that of women.
- integrating ILSs in the curricula of vocational training colleges.
- encouraging research at the national level to better apprehend socio-cultural constraints likely to hinder the implementation of LBPRs and ILSs in order to make consensual proposals in view of overcoming them. A participative approach in the search for solutions is strongly recommended with a strong involvement of opinion leaders, religious leaders, etc. African values must further be considered in the sensitization of the general public and training sessions.
- making a concerted planning with projects also working on LBPRs and ILSs in view of a synergy and the implementation of joint and/or complementary activities.

The implementation of recommendations deriving from the insufficiencies noted will contribute to make PAMODEC a project which must contribute to poverty control as it would have created a favourable climate to a better understanding of the close links which must exist between economic growth and social progress.

### **Lessons learnt:**

Which are the lessons learnt from the implementation of PAMODEC 1:

- reinforcement of unions' freedom and negotiation capacity building of unions is possible with a better knowledge of Labour Basic Principles and Rights and International Labour Standards.
- implicit recognition of the close link between economic (profit of companies, remuneration of work) and social (work conditions, satisfaction of workers and employers) favours a better awareness of the responsibilities which are those of the Union in a State pretending to be a State of rights and which aspires to economic development.
- more efficient sensitization campaign if it was continuous

## I- INTRODUCTION

En adoptant la Déclaration relative aux Principes et Droits Fondamentaux au Travail – PDFT - comme étant d'importance capitale pour le droit de l'Homme au travail, l'Organisation Internationale du Travail – OIT – a voulu montrer le lien étroit qui existe entre croissance économique et progrès social, en « donnant aux intéressés eux-mêmes, la possibilité de revendiquer librement et avec des chances égales, leur juste participation aux richesses qu'ils ont contribué à créer, ainsi que de réaliser pleinement leur potentiel humain ». La Déclaration est l'expression concrète des valeurs universelles qui fondent la création de l'OIT et marque l'engagement des Etats membres, quels que soient leur niveau de développement économique, leurs valeurs culturelles et leur histoire, à œuvrer pour le développement durable et équitable de tous les peuples. Elle met en exergue quatre éléments essentiels :

- 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

Le Projet focal pour la promotion de la Déclaration et son suivi a été donc mis en place afin d'atteindre les objectifs du PDFT. Le PAMODEC – Projet d'Appui à la Mise en Œuvre de la Déclaration - est par conséquent un outil de vulgarisation et de promotion de la Déclaration, un outil de promotion des droits fondamentaux et d'amélioration de la productivité. Il a été financé par la France et plus précisément par le ministère français du travail, des relations sociales et de la solidarité.

Des études/enquêtes préliminaires ont été réalisées dans les pays ayant demandé la mise en œuvre de la Déclaration afin d'identifier les obstacles :

- à la ratification des huit (8) conventions que la Déclaration veut promouvoir mais aussi
- à l'application effective des huit conventions.

Ces études ont abouti à des plans d'actions qui reprennent et développent les principes et droits fondamentaux au travail. La phase 1 du PAMODEC (2003 – 2005) avait, entre autres, pour objectif, la mise en œuvre de ces plans d'actions.

Après trois années de mise en œuvre dans la plupart des six pays (Bénin, Burkina Faso, Mali, Niger, Sénégal<sup>3</sup> et Togo), le PAMODEC a pris fin et la phase 2, débutée en novembre 2006, couvre dix sept (17) pays y compris ceux impliqués lors de la première phase.

La présente évaluation a été commanditée par l'OIT afin de mesurer la « portée réelle », les forces et les faiblesses dans le souci de permettre une adaptation du nouveau projet en cours depuis le 1er novembre 2006.

---

<sup>3</sup> 2003-2005 pour le Sénégal  
Rapport final Evaluation finale PAMODEC 1. Dr François-Corneille Kêdowidé

## **II. METHODOLOGIE**

### **2-1 Objectif de la mission**

Suivant les prescriptions contenues dans le Contrat de collaboration extérieure du consultant, ainsi que dans les Termes de Référence (TdR) dont la copie est jointe en annexe n°1, l'objectif de la mission est de « faire une évaluation finale de la phase I du Projet d'appui à la Mise en Œuvre de la Déclaration – PAMODEC »

De façon spécifique, la mission, l'évaluation devra, au-delà des chiffres quantitatifs relatifs au nombre de bénéficiaires des activités, première réponse satisfaisante quant au succès du projet, mesurer la portée réelle de la phase 1 du PAMODEC, ses forces et faiblesses, dans le souci de permettre une adaptation du nouveau projet (PAMODEC II) en cours depuis 2006. Il est aussi demandé d'évaluer les progrès accomplis dans le respect et la promotion des principes et droits fondamentaux au travail et de suggérer des évolutions pour infléchir, si besoin est, la seconde phase en cours. Les questions devant être à la base de la matrice d'évaluation devront être relatives à :

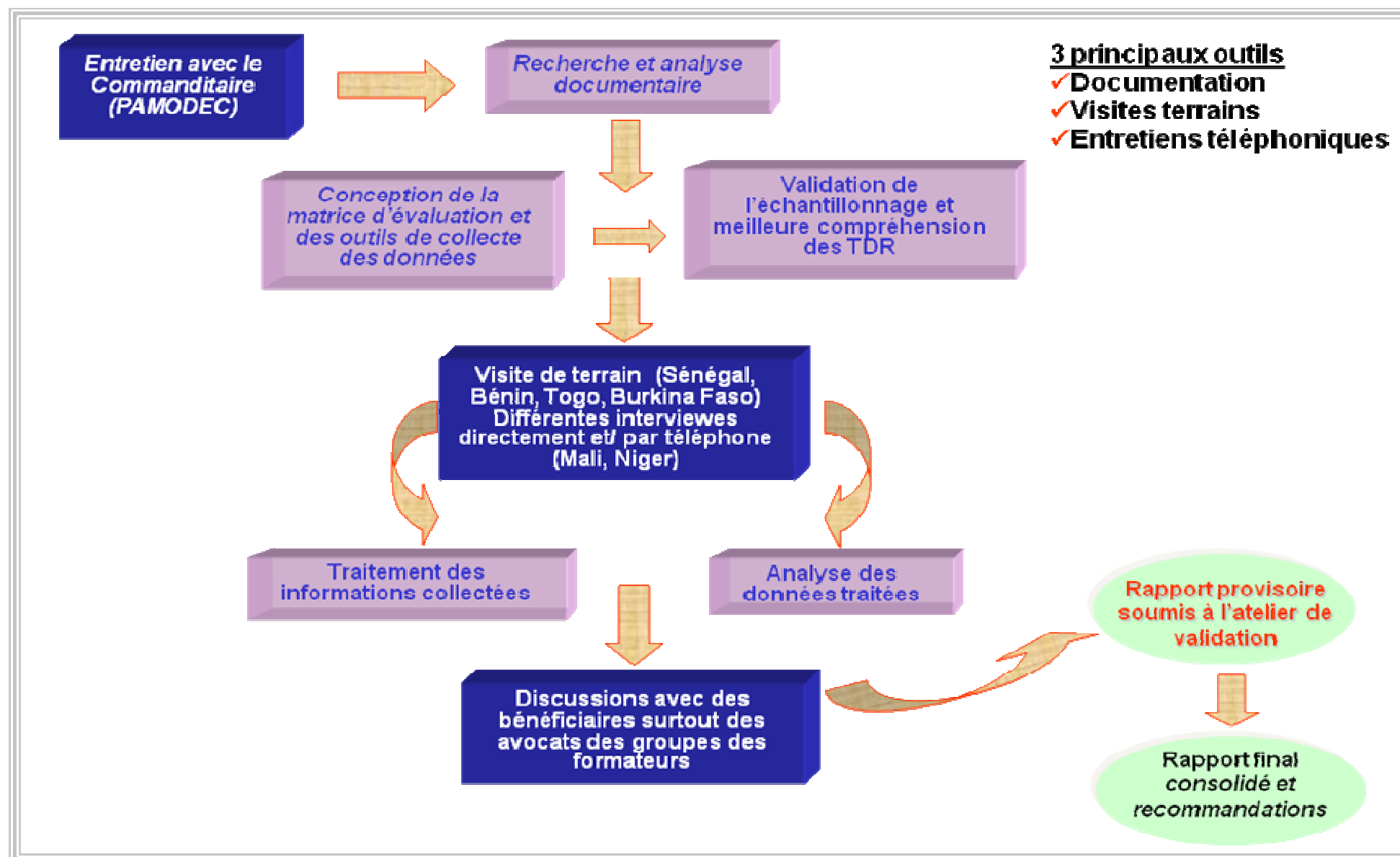
- la pertinence du projet
- l'appréciation sur le processus de mise en œuvre du projet
- l'appréciation de ses performances, etc.

### **2-2 Cadre méthodologique : outils de collecte de données, acteurs rencontrés et critères d'évaluation**

Pour satisfaire au mandat et aux objectifs de la mission, la collecte des informations et des données a été réalisée à travers trois principaux outils :

- l'analyse des documents disponibles à la coordination de PAMODEC à Dakar et dans les pays impliqués dans la mise en œuvre de PAMODEC 1. Entre autres documents, on peut citer : (i) le document du Projet ; (ii) les différents rapports d'évaluation bilan fait par les structures nationales du PAMODEC, (iii) le rapport d'évaluation à mi-parcours et (iv) les plans de travail annuels. La liste des documents consultés à cet effet est en annexe n°2 ;
- des entretiens individuels ou des focus groupes regroupant les membres du Comité Tripartite de Suivi – CTS –, des entretiens réalisés avec les différents partenaires travailleurs, secrétaires des centrales syndicales ou des syndicats différents de celui les représentant dans le CTS, acteurs et bénéficiaires (avocats, inspecteurs du travail) du Projet et ce, par le biais des rencontres et des visites de terrain (Sénégal, Bénin, Togo, Burkina Faso). Ces entretiens ont permis d'apprécier directement les réalisations du Projet.
- Entretiens téléphoniques avec les responsables du PAMODEC I et/ou membre du CTS des pays que nous n'avons pas pu visiter (Niger, Mali), entretiens précédés de contacts physiques avec nos collaborateurs et de l'envoi des objectifs de la mission ainsi que du questionnaire.

L'itinéraire méthodologique suivi est traduit par le schéma ci-après :



La liste des personnes rencontrées dans ce cadre figure en annexe n°3.

Par ailleurs, la matrice d'évaluation que nous avons rédigée, nous a, essentiellement servi de base pour les différents entretiens et/ou interviewes. Cette matrice porte notamment sur :

- **la pertinence** : la formulation ou conception du projet ainsi que l'approche dans sa mise en œuvre étaient-elles pertinentes pour la satisfaction des besoins identifiés et la résolution des problèmes et défis auxquels les travailleurs, les employeurs et l'administration sont confrontés ? Dans quelle mesure, le projet contribue t-il à la mission et aux stratégies générales de l'OIT ?
- **l'efficacité** : dans quelle mesure les produits planifiés et non planifiés contribuent-ils aux objectifs globaux ou de développement et à l'objectif immédiat ? Pourquoi contribuent-ils ? Pourquoi ne contribuent-ils pas ? En d'autres termes, dans quelle mesure les objectifs ont été atteints ?
- **l'efficience** : avons-nous fait correctement le travail ? Le projet a-t-il atteint ses objectifs à travers des moyens raisonnables ? Pourrait-il y avoir de meilleures manières de gérer les ressources, le temps et les fonds ?
- **les leçons tirées** : quelles sont les leçons tirées de la mise en œuvre du projet ?
- **la durabilité** : les processus de démarrage et de mise en œuvre et les effets produits jusqu'ici sont-ils durables ? L'approche utilisée est-elle susceptible d'assurer un avantage permanent et/ou une utilisation des produits et résultats après la fin du projet ?
- **l'impact** : dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à générer des effets positifs à long terme ?

L'aspect genre a aussi été passé en revue.

### **2-3 L'équipe d'évaluation**

La mission d'évaluation a été conduite par un consultant indépendant, Dr François-Corneille KEDOWIDE. Il a bénéficié de l'appui d'un expert juriste béninois, M. Dieudonné Monnou, et Bukinabè, Me Thomas Somé et Adrien Sosthène Zongo, impliqués dans la mise en œuvre du PAMODEC ou ayant ou non participé aux activités mises en œuvre par PAMODEC I.

### **2-4 Structuration du rapport**

Les informations collectées ont été dépouillées, analysées et une synthèse en a été déduite. Les grandes lignes des résultats obtenus ont été consignées dans le présent rapport qui est structuré pour répondre aux exigences des Termes de référence.

Ainsi, outre le résumé, les sigles et abréviations, l'introduction et la méthodologie, les principales parties portent sur : (i) la description du contexte et du Projet ; (ii) les résultats de l'évaluation, notamment en ce qui concerne l'appréciation du niveau de réalisation des activités, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité, les aspects genre et enfin (iii) les principales recommandations et les leçons apprises en guise de conclusion pour aider la seconde phase en cours à avoir des résultats et impacts plus significatifs.

### III- DESCRIPTION DU CONTEXTE ET DU PROJET

#### 3-1 Description du contexte du développement du Projet

Le 18 juin 1998, la Conférence internationale du travail a adopté la Déclaration relative aux Principes et Droits fondamentaux au travail. Cette Déclaration se justifie par le souci des Etats membres de l'OIT de relever les défis de la mondialisation de l'économie. La Déclaration tire son importance non seulement de l'obligation constitutionnelle qu'ont les Etats membres de respecter les Principes et Droits fondamentaux au travail, mais également du fait que ces Principes et Droits fondamentaux au travail sous-tendent les valeurs universelles de liberté, de dignité, d'équité, et de sécurité et de ce fait, ils sont des droits humains du travail.

En somme, l'OIT a adopté la Déclaration relatives aux Principes et Droits fondamentaux au travail aux fins d'assurer le lien étroit qui doit exister entre croissance économique et progrès social, en « donnant aux intéressés eux-mêmes, la possibilité de revendiquer librement et avec des chances égales, leur juste participation aux richesses qu'ils ont contribué à créer, ainsi que de réaliser pleinement leur potentiel humain ». Pour atteindre cet objectif, l'OIT a mis en place le Projet focal pour la Promotion de la Déclaration et de son suivi.

#### 3-2 Description du Projet

##### 3.2.1. Le cadre global de mise en œuvre du projet

En 2000, dans le cadre de l'exécution du PAMODEC, et avec l'appui du gouvernement français<sup>4</sup> et du PNUD<sup>5</sup>, l'OIT a entrepris de mener des études/enquêtes<sup>6</sup> pour identifier les obstacles à la ratification totale et l'application effective des huit Conventions fondamentales de l'OIT qui reprennent et développent les Principes et Droits fondamentaux au travail. Ces études ont abouti dans tous les pays impliqués à un plan d'actions dont la mise en œuvre a commencé en 2002 et 2003 pour ce qui est du Sénégal ou n'a pas commencé du tout pour ce qui est de la Mauritanie pour des raisons liées à des contraintes politiques. L'OIT a donc mis en place, en 2002, le PAMODEC pour la mise en œuvre de ces plans d'actions mais les activités n'ont réellement commencé qu'en 2003. Les objectifs du PAMODEC sont les suivants :

L'objectif de développement<sup>7</sup> : améliorer l'application des conventions fondamentales de l'OIT, d'abord comme outils servant à la protection des travailleurs conformément aux idéaux de base de l'Organisation, mais aussi comme outils pour promouvoir le développement économique et social ainsi que la démocratie dans les pays concernés

Objectifs immédiats<sup>8</sup> peuvent être déclinés comme suit :

- Sensibilisation et vulgarisation des principes et droits fondamentaux au travail, et plus particulièrement aux conventions fondamentales du travail ;
- Modernisation de la législation nationale et aide à sa mise en œuvre ;
- Réflexion sur les conséquences, en terme de croissance et de productivité, du respect des principes et droits fondamentaux au travail au niveau des entreprises

<sup>4</sup> Le Gouvernement français finançait les pays comme le Bénin, le Burkina Faso, le Mali et la Mauritanie, puis plus tard le Togo et le Niger lorsque les fonds PNUD n'étaient plus disponibles

<sup>5</sup> Le PNUD a financé le Togo et le Niger jusqu'en 2002

<sup>6</sup> Dans tous les pays impliqués dans la phase du programme allant de 2000 à 2005

<sup>7</sup> Objectif de développement décrit la raison fondamentale pour laquelle un programme ou un projet est entrepris. Il ne faut pas attendre d'un programme ou d'un projet qu'il permette à lui seul de réaliser un objectif de développement mais seulement à ce qu'il contribue à sa réalisation

<sup>8</sup> Objectif immédiat décrit la situation qui devrait exister à la fin du programme ou du projet, le changement que le programme ou le projet est censé apporter et en quoi la situation des groupes cibles sera améliorée. Il doit par conséquent être formulé en termes de finalités à réaliser et non pas en termes d'actions à entreprendre ou de moyens à utiliser. Un objectif immédiat devrait, dans la mesure du possible, être formulé en termes quantifiables ou vérifiables. Les produits sont les résultats des activités du programme ou du projet. Il peut s'agir du matériel de formation, des rapports, des programmes d'étude ou des personnes formées. Les produits devraient être décrits le plus concrètement et le plus clairement possible, en termes quantifiables. (La conception, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets de la coopération technique, Manuel de formation, BIT, 1998  
Rapport final Evaluation finale PAMODEC 1. Dr François-Corneille Kédowidé

- Recherches spécifiques sur des questions particulières (travail forcé, travail des enfants, zone franche ...)
- Introduction des modules de formation et d'enseignement des PDFT et NIT dans les universités, les écoles normales et professionnelles.

Notons que, dans l'ensemble, les études ont révélé que, dans la plupart des cas, les pays sont à jour globalement, au plan textuel mais restent cependant confrontés à des difficultés au plan de l'application des Conventions fondamentales de l'OIT. Les raisons fondamentales de cette situation est que ces instruments juridiques sont souvent méconnus ou mal connus des premiers intéressés. Il fallait, par conséquent, les faire connaître et mettre en exergue leur importance. C'est la raison pour laquelle, PAMODEC, dans la quasi totalité des pays, mène des activités qui tournent autour des points suivants :

- Mise en lumière des liens entre l'application des Conventions fondamentales et le développement économique et social,
- Mise en conformité des textes législatifs et réglementaires avec les PDFT,
- Vulgarisation des Normes fondamentales de l'OIT
- Amélioration de la réceptivité et de l'application effective des Normes fondamentales
- Enseignement des PDFT et des NIT dans les grandes écoles et les facultés de droit
- Renforcement des capacités de négociation des partenaires sociaux
- Promotion et renforcement des structures de dialogue social

Bien qu'il existe des spécificités nationales, les stratégies sont quasi identiques :

- Communication, vulgarisation
- Modernisation de la législation
- Formation et sensibilisation
- Etudes

La structure de mise en œuvre est aussi quasiment identique. En effet, les activités sont mises en œuvre sous la direction d'un administrateur assisté d'un secrétaire et avec l'appui d'une Cellule Tripartite de Suivi – CTS – composée comme suit :

- Directeur général du travail, Président, exception faite du Sénégal
- Représentant des employeurs ou du patronat
- Représentant des travailleurs

Les cibles ont aussi été quasiment les mêmes :

- les syndicats des travailleurs,
- les employeurs
- les inspecteurs du travail
- les magistrats et les avocats
- les assesseurs
- les journalistes
- les chefs du personnel, les responsables des ressources humaines ou leurs représentants ou les représentants du personnel des entreprises
- les étudiants et élèves des écoles professionnelles et de l'université (faculté de droit)
- le grand public mais surtout les travailleurs d'une manière générale, etc.

### 3.2.2. Les spécificités nationales

- Bénin

### **Accent mis sur les huit conventions**

Les activités ont été **définies** pour la mise en œuvre des quatre objectifs suivants :

- ✚ Renforcement de la formation des acteurs et sensibilisation,
- ✚ Renforcement des outils et des capacités des structures du dialogue social
- ✚ Renforcement de la liberté syndicale et des capacités organisations professionnelles notamment par la mesure de la représentativité des organisations professionnelles de travailleurs
- ✚ Publication des documents nécessaires à la vulgarisation et à la mise en œuvre des PDFT

- Burkina Faso

### **Accent mis sur les huit conventions**

Les activités au Burkina Faso sont assez semblables à ceux du Bénin :

- ✚ Renforcement du dialogue social par la mise en place de mécanismes prévus par la convention n° 144 relative aux consultations tripartites sur les Normes internationales du travail
- ✚ Diffusion de la connaissance des PDFT parmi les acteurs sociaux mais aussi les magistrats, les inspecteurs du travail, les ONG et les acteurs du secteur informel
- ✚ Mise en œuvre d'un système d'évaluation des emplois notamment dans le but de mieux comprendre les manifestations de la discrimination en matière d'emploi et de profession pour élaborer une politique devant les combattre
- ✚ Publication des documents nécessaires à la vulgarisation et à la mise en œuvre des PDFT.

- Mali

### **Accent mis sur la discrimination dans l'emploi et la profession**

Une seule catégorie de principe en l'occurrence la discrimination dans l'emploi et la profession. Toutes les activités vont concourir à l'amélioration de cette condition.

- ✚ Le premier objectif poursuivi sera l'amélioration de la productivité du travail féminin à l'aide d'une formation juridique et économique des spécialistes des organisations syndicales, de l'introduction d'outils de gestion, de formation et de communication sur ce thème et par un encouragement à la scolarisation des filles
- ✚ Accès des femmes à la formation professionnelle : former les employeurs en les aidant à lier la dimension genre à celle du développement
- ✚ Séminaire de sensibilisation et de formation sur le changement de comportement professionnel des femmes ainsi que des formations de femmes salariés au droit du travail
- ✚ Relecture des instruments juridiques inadaptés<sup>9</sup> dans le cadre de dialogue social

- Mauritanie

- ✚ Le gouvernement mauritanien a donné son accord pour la réalisation d'une étude sur le travail forcé et sur le travail des enfants. Toutefois, les activités deant découlées du plan d'actions de l'étude n'a jamais pu se réaliser à cause de contraintes politiques.

- Niger

### **Accent mis sur**

---

<sup>9</sup> Dont l'ordonnance sur les pensions des fonctionnaires  
Rapport final Evaluation finale PAMODEC 1. Dr François-Corneille Kédowidé

- **le travail forcé et les séquelles de l'esclavagisme, et**
- **le droit de grève et la représentativité syndicale**

L'étude sur les obstacles et les difficultés d'application des normes fondamentales du travail a abouti à l'élaboration d'un plan d'actions financé d'abord par le PNUD, puis par le gouvernement français. Les points suivants ont été retenus :

- ✚ Travail forcé et l'esclavagisme
- ✚ Meilleure insertion professionnelle des femmes et plus particulièrement des jeunes femmes diplômées
- ✚ Droit de grève et représentativité syndicale
- ✚ Activités au niveau des écoles de formation de hauts fonctionnaires, magistrats et inspecteurs du travail
- ✚ Sensibilisation aussi des parlementaires et des journalistes

- Sénégal

### **Accent mis sur la liberté d'association et le droit effectif à la négociation collective**

Dernier pays à avoir demandé l'aide du BIT, le Sénégal a souhaité que l'assistance porte essentiellement sur la liberté d'association et le droit effectif à la négociation collective. Les autorités sénégalaises visent à :

- ✚ Instituer des mécanismes de dialogue social permanent,
- ✚ Renforcer la capacité en techniques de négociations collectives des partenaires sociaux en vue de la conclusion de conventions collectives du travail notamment au niveau sectoriel,
- ✚ Définir de façon tripartite des critères objectifs et clairs ainsi que des outils de détermination de la représentativité des organisations d'employeurs et de travailleurs

- Togo

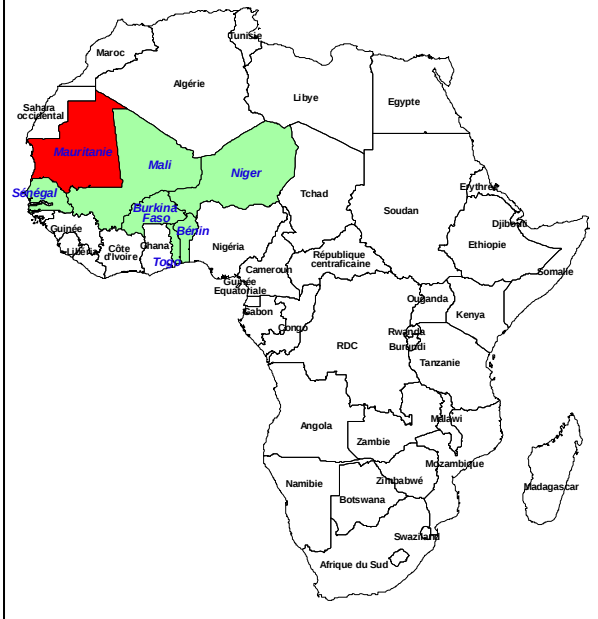
### **Accent mis dans la zone franche sur :**

- **la discrimination en matière d'emploi et de profession**
- **le travail forcé**
- **le droit de grève et la représentativité syndicale**

L'étude et le plan d'actions mis en œuvre ont été financés par le PNUD, puis le gouvernement français. Les points saillants des interventions surtout dans les zones franches industrielles ont porté sur :

- ✚ La liberté syndicale et la protection du droit syndical
- ✚ Le travail forcé

## Situation géographique des pays de PAMODEC1 en Afrique



## Les pays de PAMODEC1 et les priorités par pays

**MALI (2002 - 2005) →**  
Discrimination dans l'emploi  
et la profession

**NIGER (2002 - 2005) →**

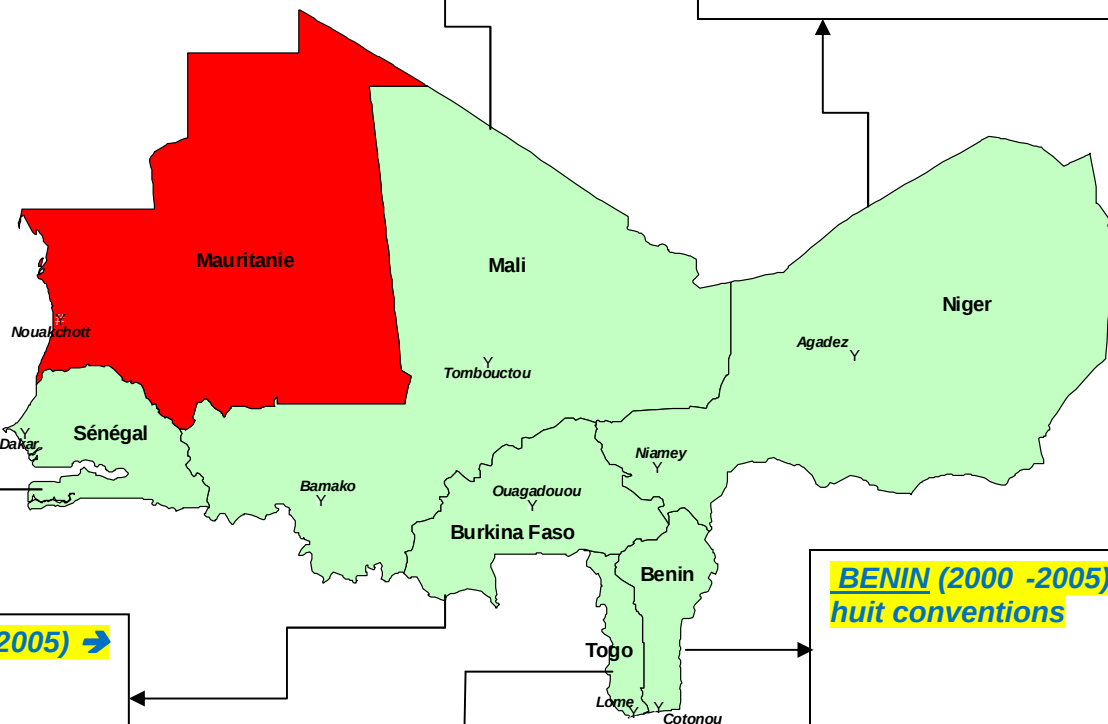
- Travail forcé et les séquelles de l'esclavagisme, et
- Droit de grève et la représentativité syndicale

**SENEGAL (2003 - 2005) →**  
Liberté d'association et le droit effectif à la négociation collective

**BURKINA (2000 - 2005) →**  
Les huit conventions

**BENIN (2000 -2005) → Les huit conventions**

**TOGO (2002 - 2005) → (la zone franche)**  
- Discrimination en matière d'emploi et de profession  
- Travail forcé  
- Droit de grève et la représentativité syndicale



### **3-3. Objectifs et activités mises en œuvre dans les pays concernés**

Les pays impliqués dans la mise en œuvre du PAMODEC 1 se sont tous inspirés des objectifs de développement et immédiats du PAMODEC 1 global pour définir les leurs ; les projets des pays devant participer à l'atteinte des objectifs du PAMODEC 1.

#### **3.3.1. Bénin (2000-2005)**

##### **Accent mis sur les huit conventions**

Approche genre : 921 hommes et 302 femmes

##### **3.3.1.1. Objectifs**

Le projet d'appui à la mise en œuvre de la déclaration de l'OIT relatives aux Principes et droits fondamentaux au travail et son suivi – PAMODEC – a débuté au Bénin en avril 2000.

Objectif de développement : Promouvoir l'application des normes fondamentales du travail afin de contribuer au développement socioéconomique et au renforcement de la justice sociale

Objectifs immédiats :

- **première phase** (avril 2000 – avril 2002)
  - o évaluer le niveau d'application des conventions fondamentales de l'OIT
  - o identifier les obstacles à la ratification et à la mise en œuvre desdites conventions
  - o élaborer et adopter un plan d'activités
- **seconde phase** (avril 2002 – décembre 2005)
  - o faire connaître les normes fondamentales en vue de leur meilleure application
  - o mettre la législation nationale en conformité avec les normes fondamentales du travail.

Actions à mener :

- Sensibilisation et vulgarisation des PDFT
- Etude de l'impact de la mise en œuvre des NIT sur le développement économique
- Enseignement des PDFT et des NIT à l'ENAM et autres écoles professionnelles
- Modernisation de la législation nationale

Etudes relatives à

- l'identification des obstacles à la mise en œuvre des Principes et Droits fondamentaux au travail
- Compilation des textes législatifs et réglementaires
- Impact des Principes et Droits fondamentaux au travail et normes de l'OIT sur la performance de l'entreprise.

##### **3.3.1.2. Activités et résultats (produits)**

- Plusieurs débats télévisés (ORTB) : information grand public sur les objectifs du PAMODEC et sensibilisation sur l'impact de l'application des conventions fondamentales de l'OIT sur le développement socio-économique et la paix sociale au Bénin
- Formation sur les PDFT et les NIT
- Etudes (recueil des textes législatifs, réglementaires et des Conventions collectives appuyé de jurisprudences pertinentes, Etude sur l'impact des PDFT sur la performance des entreprises « Impact des principes et normes de l'OIT sur les performances des entreprises au Bénin »)
- Modernisation de la législation
- Publication.

### 3.3.2. Burkina Faso (2000 – 2005)

#### **Accent mis sur les huit conventions**

Approche genre : Hommes 468 Femmes : 128

#### 3.3.2.1. Objectifs

Objectif de développement : Promouvoir l'application des normes fondamentales du travail pour contribuer au développement et à la justice sociale

#### Objectifs immédiats

- Faire connaître les normes fondamentales du travail aux partenaires sociaux et au grand public : les mandants de l'OIT tels que l'Etat, les organisations d'employeurs et de travailleurs, les ONG etc. seront mieux formés sur les normes fondamentales du travail)
- Mettre la législation nationale en conformité avec les prescriptions des normes fondamentales de l'OIT (structures tripartites aient relu et révisé la législation nationale, les outils, moyens et acteurs du dialogue social renforcés, l'administration du travail renforcée)

Etude Identification de obstacles qui empêchent l'application effective des Conventions fondamentales de l'OIT dans les pays francophones en proposant un programme d'actions pour aider à les surmonter.

#### 3.3.2.2. Activités et résultats (produits)

##### **Etudes :**

- Identification des obstacles à la mise en œuvre des principes et droits fondamentaux au travail (PDFT)
- Etude/enquête sur le travail forcé ou obligatoire au Burkina Faso
- Etude sur l'impact des PDFT sur la performance des entreprises

##### **Séminaires / ateliers de formation (20) :**

- Mise en place d'un réseau de formateurs
- Mise en place d'un cadre de concertation gouvernement - syndicats – patronat
- Mise en place d'un comité de suivi des conclusions de l'atelier de réflexion sur la représentativité syndicale

##### **Modernisation de la législation nationale**

- Réunions de la Commission consultative du travail pour la relecture du code de travail

- Réunions de la commission consultative du travail pour l'adoption des textes d'application du nouveau code du travail
- Edition du nouveau code du travail
- Elaboration d'un recueil sur les NIT et la législation en matière sociale au Burkina

### **Sensibilisation et vulgarisation des conventions fondamentales**

- Outils d'IEC : Confection de calendriers, cartes d'embarquement avec talon Déclaration l'aéroport, etc.
- Signature de protocole de partenariat entre le BIT, le Ministère du travail et la RTB

#### *3.3.3. Mali (2002 – 2005)*

### **Accent mis sur la discrimination dans l'emploi et la profession**

**Approche genre** : 487 hommes et 206 femmes (statistique séminaire/formation)

#### *3.3.3.1. Objectifs*

L'adoption de la Déclaration de l'OIT par la Conférence internationale du Travail le 18 juin 1998 procède de la volonté de cette institution d'apporter des solutions aux défis de la mondialisation.

Il convient de rappeler que la réalisation de « l'étude sur l'égalité de rémunération dans le secteur moderne au Mali » consacre la première phase du projet.

Deux dimensions sont distinguées dans la rupture de l'égalité professionnelle conduisant de ce fait à un écart de rémunération entre les hommes et les femmes :

- la ségrégation professionnelle : les femmes sont cantonnées dans des emplois ou entreprises dans lesquels les salaires versés sont inférieurs. Elles ont plus de difficultés à accéder aux postes de responsabilité. A la limite, c'est l'entrée même sur le marché du travail qui est plus difficile pour les femmes (discrimination à l'embauche)
- la discrimination salariale « pure » : les femmes sont moins rémunérées que les hommes

L'examen de la situation de l'activité féminine et des salaires dans le secteur moderne, privé et public, fait apparaître les éléments suivants :

- une faible proportion de femmes (de l'ordre de 20%) dans les effectifs employés
- une concentration des emplois féminins dans les catégories intermédiaires
- un écart de salaire moyen en leur défaveur, de l'ordre de moins de 15% dans le secteur privé et de moins de 30% dans l'administration
- dans les deux secteurs (privé et public), cet écart de salaire moyen est entièrement expliqué par les différences de salaires liées à la structure de emplois (fonction publique) ou aux caractéristiques des entreprises (secteur privé).

Les acteurs ont saisi l'occasion pour élaborer un plan d'actions pour la promotion de l'égalité de rémunération au Mali, suite aux travaux des ateliers.

Le PAMODEC est donc un des produits du Programme National de réduction de la pauvreté. Il s'inscrit dans le cadre de développement national (tel que le DRSP) et s'intègre dans l'approche des autres agences des Nations Unies, des organisations bilatérales régionales, ONGs etc.

**Objectif de développement** : promouvoir l'application des normes fondamentales du travail notamment celles visant à éliminer la discrimination dans l'emploi et la profession en vue de contribuer au développement socio économique et à l'établissement de la justice sociale au Mali.

**Objectifs immédiats :**

- Faire connaître les normes fondamentales du travail
- Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales du travail
- Favoriser la promotion socioprofessionnelle des femmes travailleuses

**3.3.3.2. Activités et résultats (produits)**

**Etudes**

- Etude sur l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes dans le secteur moderne au Mali
- Etude sur le travail forcé au Mali
- Etude diagnostique des textes juridiques pour déterminer les distorsions et insuffisances en matière d'égalité dans l'emploi et la profession

**Séminaires/ateliers de formation**

- Renforcement des capacités des acteurs (Séminaires et ateliers de formation)

**Modernisation de la législation nationale**

- Etude diagnostique des textes juridiques pour déterminer les distorsions et insuffisances en matière d'égalité dans l'emploi et la profession
- Atelier de préparation du comité tripartite chargé de la relecture des textes juridiques jugés caduques ou insuffisants en rapport avec l'égalité dans l'emploi et la profession

**Sensibilisation et vulgarisation sur les principes et droits fondamentaux au travail**

- Réalisation d'un protocole d'accord de partenariat ORTM/BIT – Ministère du travail
- Réalisations d'émissions radio et télévisées sur les PDFT
- Confection d'instruments d'IEC (calendriers, dépliants, documents du BIT sur les NIT, placement de cartes d'embarquement avec talon Déclaration etc.)

**3.3.4. Niger (2002-2005)**

**Accent mis sur**

- **le travail forcé et les séquelles de l'esclavagisme, et**
- **le droit de grève et la représentativité syndicale**

Approche genre : 1105 hommes, 434 femmes

**3.3.4.1. Objectifs**

Le projet vise les objectifs ci-après :

- Connaître le niveau d'application des conventions fondamentales de l'OIT ratifiées par le Niger
- Identifier les obstacles à leur application
- Elaborer un plan d'actions pour remédier ou surmonter les obstacles ainsi identifiés

- Promouvoir l'application effective des principes et droits fondamentaux au travail

Le projet entre dans sa phase opérationnelle avec la réalisation de l'étude/enquête en août 2001 pour identifier les obstacles qui entravent l'application effective des conventions fondamentales de l'OIT et proposer un plan d'actions pour les surmonter.

#### 3.3.4.2. Activités et résultats (Produits)

##### Etudes

- Identification des obstacles à la mise en oeuvre des principes et droits fondamentaux au travail
- Le travail forcé en Afrique : le cas du Niger

##### Séminaires et ateliers de formations

- Renforcement des capacités des acteurs en matière des normes internationales du travail particulièrement les conventions fondamentales de l'OIT (inspecteurs du travail, inspecteurs adjoints du travail, travailleurs, journalistes, magistrats, chefs traditionnels, chefs religieux, experts en normes, membres des structures de dialogue social et de défense des droits de l'Homme, société civile etc.)

##### Forum

- Forum national du travail forcé
- Journées de réflexion sur les droits de grève et la représentativité des organisations syndicales

##### Modernisation de la législation nationale

- Réunions de la commission consultative du travail pour la relecture du Code du travail et rédaction de la partie réglementaire du Code du Travail
- Réédition du Code du travail
- Elaboration et édition d'un recueil des lois sociales

##### Sensibilisation et vulgarisation des conventions fondamentales

- Traduction en langues nationales de la Déclaration et des conventions fondamentales
- Traduction en langues nationales de la cassette vidéo du BIT intitulé « Forcer à travailler »
- Convention BIT/ORTN/ministère du travail
- Conventions avec les radios communautaires
- Instruments IEC (calendriers, pagnes etc.)

##### Actions spéciales contre le travail forcé (financement SAP – FL)

- Sensibilisation des chefs traditionnels

#### 3.3.5. Sénégal (2003 – 2005)

##### **Accent mis sur la liberté d'association et le droit effectif à la négociation collective**

Approche Genre : Hommes : 291. Femmes : 45. Sur un total de 336<sup>10</sup>. Le personnel du BIT, soit 44 personnes, a été soustrait de cette statistique.

<sup>10</sup> Le personnel du BIT soit 44 personnes ont été enlevé des statistiques.  
Rapport final Evaluation finale PAMODEC 1. Dr François-Corneille Kédowidé

### 3.3.5.1. Objectifs

Le PAMODEC est lancé au Sénégal en 2003 (07 avril 2003) avec pour axe d'intervention principal le renforcement de la liberté syndicale et la promotion de la négociation collective.

Objectif de développement : Promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail, outils indispensables pour la démocratie et le développement économique et social

Objectifs immédiats :

- Promouvoir les normes fondamentales au travail
- Renforcer la liberté syndicale et promouvoir la négociation collective
- Renforcer les capacités des partenaires sociaux en technique de dialogue et de négociation collective

### 3.3.5.2. Activités et résultats (produits)

#### Etudes

- Analyse et classification des emplois du secteur du bâtiment et des travaux publics
- Etude sur les projets de conventions collectives des secteurs du gardiennage et du nettoyage
- Etude portant sur l'application et la réceptivité des principes et droits fondamentaux au travail au Sénégal

#### Séminaires et ateliers

- Atelier national tripartite sur la représentativité syndicale
- Consultations nationales sur le projet d'acte uniforme de l'OHADA portant code du travail
- Séminaire de formation des mandataires syndicaux auprès des juridictions du travail
- Séminaire de formation des membres du Comité national du Dialogue social – CNDS
- Séminaire de formation des cadres de l'administration en vue de l'organisation des élections générales de représentativité de Centrales syndicales des travailleurs
- Séminaire de renforcement des capacités des acteurs des entreprises de pêche, de la zone franche industrielle de Dakar
- Forum des chefs d'entreprises et délégués du personnel des entreprises du Domaine industriel de Dakar - SODIDA
- Séminaire sur DRSP et droits fondamentaux au travail

### 3.3.6. Togo (2002 – 2005)

**Accent mis dans la zone franche sur :**

- **la discrimination en matière d'emploi et de profession**
- **le travail forcé**
- **le droit de grève et la représentativité syndicale**

Approche genre : 41 femmes sur 371 hommes ont participé aux activités (statistique séminaire/formation)

### 3.3.6.1. Objectifs

Les activités du PAMODEC au Togo ont commencé en février 2002, suite à la validation de l'étude sur les obstacles à l'application des principes et droits fondamentaux au travail (étude réalisée en décembre 2001) mais en réalité, les activités n'ont réellement débuté qu'en février 2003 après le recrutement de l'administrateur et de la secrétaire.

#### Activités à mener :

1. Amélioration de la législation nationale et des conditions de vie (étude et modernisation de la législation nationale)
2. Renforcement des capacités des acteurs (Séminaires et ateliers de formation)
3. Vulgarisation des principes fondamentaux (Vulgarisation des conventions fondamentales)

### 3.3.6.2. Activités et résultats (produits)

#### **Amélioration de la législation nationale et des conditions de vie** (étude et modernisation de la législation nationale)

- Etude sur les impacts socio économiques et les conditions générales du travail en zone franche industrielle du Togo
- Etude sur les pratiques togolaises de la législation du travail et les normes internationales du travail
- Relecture du code du travail du Togo (qui a abouti à un nouveau projet de code du travail qui a été validé en mars 2003)
- Actualisation des textes réglementaires devant contribuer à l'application effective du code de travail (appui à l'élaboration des textes d'application du code – 2004)

#### **Renforcement des capacités des acteurs** (Séminaires et ateliers de formation)

- Atelier ayant permis la création d'un réseau d'experts nationaux en normes internationales du travail
- Atelier d'approfondissement des normes internationales du travail à l'intention des membres du réseau des experts nationaux
- Atelier pour la détermination des critères de représentativité syndicale (acteurs sociaux)
- Renforcement des capacités des magistrats et avocats togolais sur les normes du travail

#### **Vulgarisation des principes fondamentaux** (Vulgarisation des conventions fondamentales)

- Réalisation d'un reportage documentaire sur l'application des principes et droits fondamentaux au travail dans la zone franche industrielle du Togo
- Confection et distribution de matériel d'IEC relatif aux principes et droits fondamentaux de travail
- Réalisation de plusieurs émissions radio diffusées et télévisées

#### **Elaboration des outils de gestion**

- Elaboration de plan stratégique accepté par les partenaires sociaux et TDR pour activités prévues

## IV- RESULTATS DE L'EVALUATION

### 4-1 L'appréciation du niveau de réalisation des activités

L'analyse du niveau de réalisation des activités exécutées par les différentes équipes de gestion de la phase 1 du PAMODEC ainsi que l'analyse des informations et données recueillies permettent de dire que la quasi-totalité des activités validées et financées par l'OIT ont été mises en œuvre avec satisfaction et ont comme conséquence fondamentale la visibilité des activités du PAMODEC et du rôle du BIT. Ceci s'est manifesté par :

- de nombreux séminaires, ateliers et conférences débats sur les principes et droits fondamentaux au travail avec une forte participation dans tous les pays impliqués dans la mise en œuvre du projet. Les acteurs cibles sont les suivants : travailleurs, employeurs, divers cadres de l'administration publique, membres de la société civile, magistrats, juristes, élèves et étudiants, assesseurs de tribunaux etc.
- l'amélioration des capacités de ces acteurs à influencer l'application des conventions fondamentales et des normes internationales du travail.
- multiplication des revendications fondées sur les conventions de l'OIT
- pression publique sur le PAMODEC pour avoir des documents du BIT ou bénéficier des formations
- consultations des travailleurs et de leurs organisations parviennent de plus en plus au PAMODEC
- affluence des élèves des écoles professionnelles et des étudiants en droit pour consulter bibliothèque (malheureusement inexistante) ou pour discuter avec l'administrateur ou l'équipe du projet des questions relatives aux PDFT et aux normes internationales du travail
- volonté de l'administration de moderniser la législation nationale et d'opérer un renforcement des capacités institutionnelles en vue d'une meilleure mise en œuvre du PDFT
- restructuration et renforcement des capacités des tribunaux en cours sous la pression des magistrats qui ont pris part aux séminaires du PAMODEC

Toutes ces activités témoignent du dynamisme impulsé par le PAMODEC dans l'amélioration de la mise en œuvre des PDFT et des NIT.

### 4-2 Pertinence du PAMODEC

La pertinence d'un projet ou d'un programme repose principalement sur sa conception. Elle concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels. Elle concerne l'adéquation du projet/programme avec les problèmes à résoudre. L'analyse de la pertinence s'est concentrée sur l'identification des problèmes ou besoins réels et des bénéficiaires ciblés, les activités mises en œuvre, la complémentarité et la cohérence des activités connexes qui ont été mises en œuvre. La clarté et la cohérence interne des objectifs de développement et de ceux immédiats (dans certains pays quoiqu'il faut revoir la terminologie relative à l'utilisation des termes « objectif de développement »<sup>11</sup> et « objectif immédiat »<sup>12</sup> ainsi que les résultats obtenus laissent augurer que le

---

<sup>11</sup> Objectif de développement décrit la raison fondamentale pour laquelle un programme ou un projet est entrepris. Il ne faut pas attendre d'un programme ou d'un projet qu'il permette à lui seul de réaliser un objectif de développement mais seulement à ce qu'il contribue à sa réalisation

<sup>12</sup> Objectif immédiat décrit la situation qui devrait exister à la fin du programme ou du projet, le changement que le programme ou le projet est censé apporter et en quoi la situation des groupes cibles sera améliorée. Il doit par conséquent être formulé en termes de finalités à réaliser et non pas en termes d'actions à entreprendre ou de moyens à utiliser. Un objectif immédiat devrait, dans la mesure du possible, être formulé en termes quantifiables ou vérifiables. Les produits sont les résultats des activités du programme ou du projet. Il peut s'agir du matériel de formation, des rapports, des programmes d'étude ou des personnes formées. Les produits devraient être décrits le plus concrètement et le plus clairement possible, en termes quantifiables. (La conception, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets de la coopération technique, Manuel de formation, BIT, 1998)

Rapport final Evaluation finale PAMODEC 1. Dr François-Corneille Kédowidé

PAMODEC demeure pertinent au vue des besoins des populations, d'une manière générale, des travailleurs, des employeurs, de l'administration, des magistrats et avocats, en somme de tous ceux qui sont impliqués dans le développement des pays concernés. Il ne pouvait en être autrement lorsque l'on sait que les objectifs, qu'ils soient de développement ou immédiats dérivent tous, comme indiqués dans les documents que nous avons consultés, des plans d'action d'études préliminaires qui ont fait l'état des lieux de la mise en œuvre des PDFT et des NIT dans les pays et qui ont relevé les insuffisances et les obstacles à leur mise en œuvre.

L'analyse rapprochée des objectifs de développement et immédiats du PAMODEC 1 (projet global) et des six (6) pays concernés par la mise en œuvre du PAMODEC 1 indique la convergence des objectifs de développement et immédiats des pays concernés vers l'atteinte des résultats du PAMODEC global et du BIT. De plus, ces objectifs répondent à des besoins réels des communautés (relations de complémentarité, de solidarité qui fait des travailleurs et des employeurs des acteurs ayant une communauté de destin), aux objectifs de développement et contribuent à l'atteinte des objectifs des stratégies de réduction de la pauvreté des pays impliqués. Rappelons que le contexte actuel de mondialisation de l'économie exige que des efforts continus soient fournis pour une plus grande humanisation des relations de travail surtout dans les pays qui émergent sur le plan démocratique.

Le PAMODEC est donc un des produits du Programme National de réduction de la pauvreté. Il s'inscrit dans le cadre de développement national (tel que le DRSP) et s'intègre dans l'approche des autres agences des Nations Unies, des organisations bilatérales régionales, dans les préoccupations des ONGs d'une manière générale et de celles qui défendent les droits des Hommes tout particulièrement etc.

#### **4-3 Efficacité du PAMODEC1**

L'efficacité d'un Programme ou d'un Projet est la mesure dans laquelle l'objectif du programme/projet est atteint. En d'autres termes, c'est la mesure dans laquelle, les résultats prévus ont été obtenus. La question clé est celle de l'avantage additionnel généré par le projet ou programme.

Pour apprécier l'efficacité du PAMODEC, nous avons analysé la mise en œuvre des activités ainsi que l'atteinte des résultats prévus par pays. Les activités du PAMODEC 1 ont été menées dans les domaines ci-après :

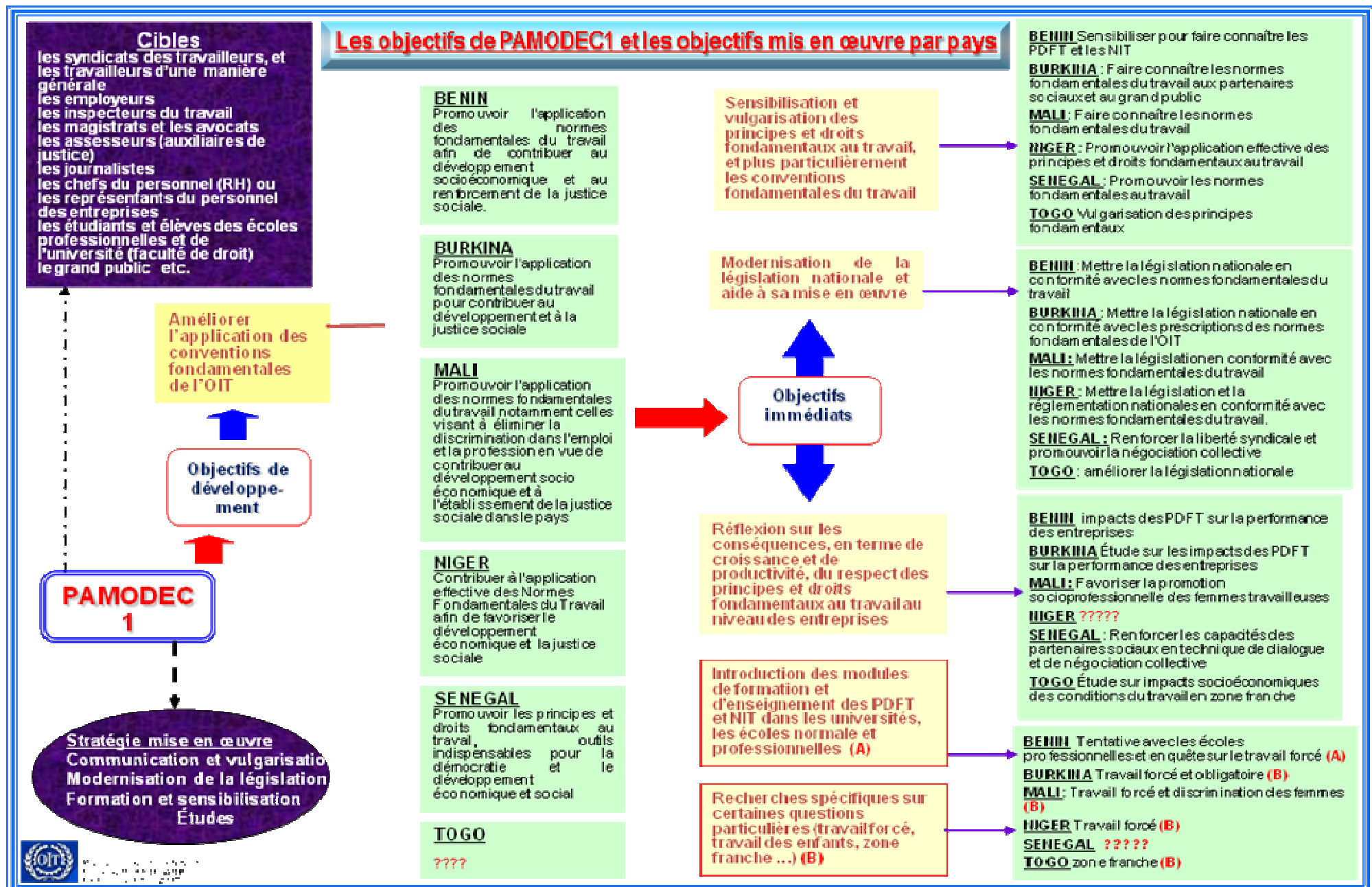
- Étude
- Formation et sensibilisation
- Communication
- Publications
- Modernisation de la législation
- Introduction de modules de formation dans les universités et écoles professionnelles

Toutes les activités prévues et validées par le BIT ont été réalisées presque à 90% mis à part l'introduction de modules de formations dans les universités et écoles de formation professionnelles même si beaucoup d'avenues ont été dégagées qui favoriseront l'introduction de ces modules dans un avenir très proche. Grâce aux activités identifiées et en fonction des spécificités de chaque pays,

- des recueils des textes législatifs, réglementaires et des Conventions collectives appuyées de jurisprudences pertinentes sont rédigés ou en cours de rédaction,
- des débats radio et télévisés ont été organisés sur les Principes et Droits Fondamentaux au Travail,
- les publications du BIT sont mieux connues

- la nécessité de conformer les textes en vigueur et ceux à venir aux Principes et Droits Fondamentaux au Travail

Il faut tout de même noter qu'il reste à améliorer les cadres logiques des projets par pays afin de rendre plus lisible les activités en vue de l'atteinte des résultats et de faire une clarification nette entre ce que l'on attend par résultats et produits. Il en est de même, comme indiqué tantôt pour les objectifs de développement et immédiats.



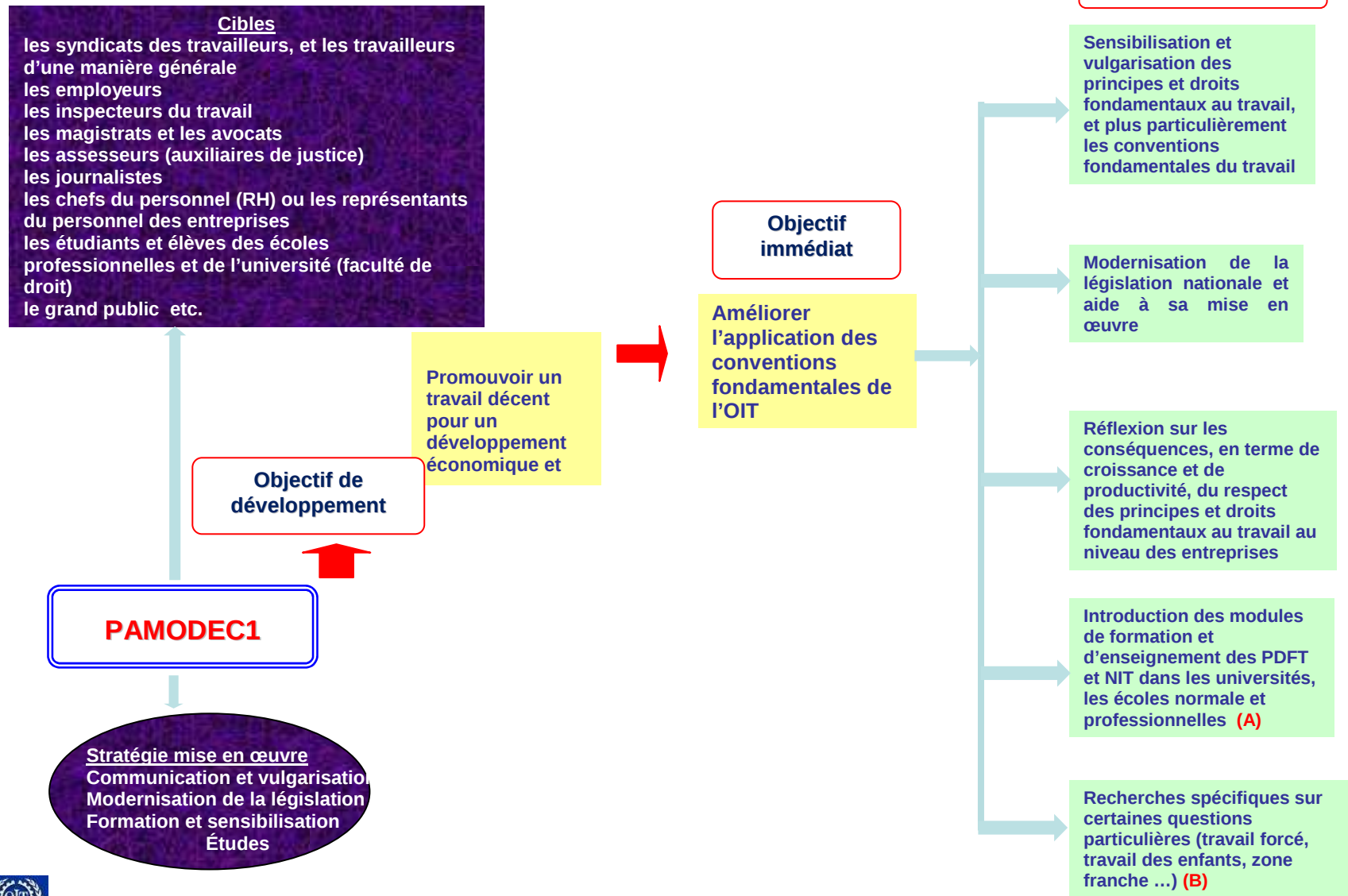
Il faut toutefois faire remarquer que la présentation des objectifs de développement et immédiats invite à un commentaire quant à l'utilisation de la terminologie utilisée par l'OIT, contenu dans le livre de formation intitulé « La conception, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets de coopération technique » - BIT, Genève, 1988. Dans ce document, il est écrit ce qui suit :

- ✚ « L'Objectif de développement décrit la raison fondamentale pour laquelle un programme ou un projet est entrepris. Il ne faut pas attendre d'un programme ou d'un projet qu'il permette à lui seul de réaliser un objectif de développement mais seulement à ce qu'il contribue à sa réalisation ». Ce sont des objectifs supérieurs.
- ✚ « Objectif immédiat décrit la situation qui devrait exister à la fin du programme ou du projet, le changement que le programme ou le projet est censé apporter et en quoi la situation des groupes cibles sera améliorée. Il doit par conséquent être formulé en termes de finalités à réaliser et non pas en termes d'actions à entreprendre ou de moyens à utiliser. Un objectif immédiat devrait, dans la mesure du possible, être formulé en termes quantifiables ou vérifiables ». Le projet est comptable de l'atteinte de cet objectif.
- ✚ Les produits sont les résultats des activités du programme ou du projet. Il peut s'agir du matériel de formation, des rapports, des programmes d'étude ou des personnes formées. Les produits devraient être décrits le plus concrètement et le plus clairement possible, en termes quantifiables. (La conception, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets de la coopération technique, Manuel de formation, BIT, 1998

L'objectif immédiat est désigné par le terme objectif du projet. Il devrait être défini en termes de bénéfices durables pour le(s) groupe(s) cible(s) faisant partie des bénéficiaires. Il devrait avoir si possible des bénéfices équitables pour les hommes et les femmes (veiller à l'approche genre). Il ne devrait avoir **qu'un seul objectif de projet par projet**. Si l'on lit les objectifs de la phase 1 de PAMODEC, on se rend compte que ce qui est appelée objectif de développement n'est rien d'autre que l'objectif immédiat, et les objectifs immédiat sont plutôt les Produits (selon la définition de l'ouvrage de l'OIT cité ci-dessus. On pourrait les désigner sous l'appellation résultats. L'ensemble des résultats contribue à la réalisation de l'objectif du projet ou immédiat pour utiliser le terme de l'OIT.

Si le schéma suivant, une proposition, plus conforme à ce que nous avons observé sur le terrain.

## Proposition Objectifs et produits (résultats)



Mise en page : Conchita et  
F. Corneille KEDOWIDE  
Edition : Octobre 2007

#### **4-4 Efficience du Projet**

L'efficience d'un Programme ou d'un Projet est la mesure dans laquelle l'utilisation des moyens pour produire les résultats a été satisfaisante. En d'autres termes, c'est la mesure dans laquelle, les résultats sont obtenus à moindre coût. Le critère d'efficience mesure la relation entre différentes activités, les ressources disponibles et les résultats prévus. Cette mesure doit être quantitative, qualitative, et doit également porter sur la gestion du temps et du budget. La question centrale que pose le critère d'efficience est : « a-t-on réalisé le projet de manière optimale ? ». En d'autres termes, il pose la question de la solution économiquement la plus avantageuse. Il s'agit donc de voir si des résultats similaires auraient pu être obtenus par d'autres moyens, à coût moins élevé et dans les mêmes délais.

Les ressources mises en place pour la réalisation des activités s'élèvent à un montant global de 2.259.929 US\$ pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2003 au 31 décembre 2005 (financement du Ministère français, des relations sociales et la solidarité).

L'analyse des données financières n'a pu se réaliser que partiellement en l'absence d'informations sur la mise en œuvre du programme dans son ensemble. Néanmoins, il nous a été indiqué que les engagements consentis pour la mise en œuvre des activités ont été respectés.

Par ailleurs, l'analyse des différentes rubriques techniques (mises en œuvre des activités, stricto sensu, exception faite des voyages des cadres du siège sur le terrain) comparées entre elles, en relation avec les coûts y afférents, montre que les frais opérationnels et les investissements représentent respectivement 62,25% et 8,23% soit au total 69,48%, tandis que les frais support Projet représentent 25,52%<sup>13</sup>.

Or, les ratios généralement admis sont deux tiers (soit 66,6%) pour un tiers (33,3%). La comparaison des ratios obtenus par rapport à ce qui est généralement admis, montre un équilibre favorable entre les frais opérationnels plus investissements et les frais support projet, lequel équilibre est largement au-dessus des ratios admis. Et si l'on croisait cela avec les produits et/ou résultats atteints en trois ans de mise en œuvre du projet, on peut conclure que le Projet (PAMODEC 1) remplit les conditions d'efficience.

#### **4-5 Impact du Projet**

Les Principes et Droits Fondamentaux du Travail ainsi que les Normes Internationales de Travail étant liés au comportement, il aurait été plus indiqué d'évaluer les stéréotypes du début (situation de départ ou de référence) avant de lancer le programme afin de mesurer les effets ou mieux les impacts de la mise en œuvre du PAMODEC. Plusieurs projets concourant à l'atteinte des objectifs du PAMODEC (IPEC, PRODIAF, etc.) il nous est difficile de mesurer l'impact du PAMODEC1 qui n'a pas prévu des indicateurs et un mécanisme d'évaluation des impacts, ce qui pose ici aussi le problème de la meilleure maîtrise de l'élaboration des cadres logiques et de quelques outils et méthodes de gestion de projet. Toutefois, bien qu'il soit tôt d'apprécier réellement l'impact du PAMODEC 1, il existe tout de même des signes patents ou indices des impacts que pourrait avoir ce projet s'il se poursuivait pour quelques années encore. A cet effet, on peut retenir les aspects suivants :

1. Engagement des acteurs : décideurs politiques se sentent concernés et même interpellés quant au respect des principes et droits fondamentaux au travail :
  - Participation et implication des hautes autorités (ministres, parlementaires, leaders d'opinion y compris des chefs religieux etc.) dans les ateliers de formation et de sensibilisation
  - Soutien des partenaires au développement et des organisations de la société civile du pays aux activités

---

<sup>13</sup> Informations dérivant des rapports de l'atelier bilan de Cotonou (avril 2005)

- Un nombre important de journalistes et d'organes de presse pour la couverture médiatique des activités (grande médiatisation des activités)
  - Existence d'un réseau de formateurs dans le domaine des normes internationales de travail
  - Engagement des employeurs et des travailleurs : participation aux activités mais aussi fréquentes proclamations publiques entre objectifs de la Déclaration et la protection de leurs intérêts
2. Diverses sollicitations : magistrats et avocats, des assesseurs, société civile demandent la formation sur les principes et droits fondamentaux au travail : cas du Bénin, du Burkina Faso, et dans une moindre mesure du Togo.
  3. Dialogue social et coopération tripartite : signature de protocole d'accord : cas du Bénin, du Burkina Faso et du Sénégal.
  4. Appropriation par le Centre de Formation des magistrats du programme de renforcement des capacités en normes internationales du travail : cas du Bénin et du Burkina Faso.
  5. Élaboration d'avant-projets de modification des dispositions de certains textes juridiques contraires à l'esprit des conventions (100 et 111 principalement) : cas du Bénin, du Burkina Faso et du Sénégal.
  6. Promotion des femmes à des fonctions de responsabilité : cas du Mali et aussi des autres pays.

Ces quelques indices laissent augurer des impacts positifs que devrait avoir PAMODEC si le temps et les moyens permettent la poursuite et l'extension des activités dans les régions c'est-à-dire à l'intérieur des pays déjà bénéficiaires, et à d'autres pays.

#### **4-6 Durabilité du Projet**

La durabilité est la mesure dans laquelle les résultats obtenus au terme de la mise en œuvre du projet ou programme peuvent continuer à être générés après la fin du projet/programme. En d'autres termes, la durabilité ou viabilité permet de déterminer si les résultats positifs sont susceptibles de perdurer après que les financements externes aient pris fin. L'appropriation des objectifs du projet et des accomplissements, la politique de soutien et la responsabilité des institutions bénéficiaires, les capacités institutionnelles, les facteurs socioculturels, la viabilité financière, les questions transversales sont autant d'éléments que notre analyse a pris en compte. Ce qui nous permet de retenir qu'au terme de sa mise en œuvre, la durabilité du Projet serait certaine car, des indices sont aujourd'hui réels pour assurer la pérennisation des acquis. Il s'agit, entre autres, de :

- Le projet - PAMODEC 1 - est inséré dans le système national d'administration du travail
- les services du travail ont été restructurés dans le sens d'une meilleure application des NIT (Bénin, Burkina Faso par exemple)
- les instructions données par des Conseils des ministres en faveur du PAMODEC (prise en charge de la formation continue des inspecteurs du travail et des magistrats, etc.) : Bénin et Burkina Faso.
- des décrets et arrêtés portant création du service chargé de la promotion des droits fondamentaux au travail (Bénin)<sup>14</sup>, et/ou organisation du ministère du travail et de la sécurité sociale (Burkina Faso)<sup>15</sup>. Dans ce décret (celui du Burkina), parmi les attributions de la structure centrale, il a été clairement écrit ce qui suit : « de promouvoir et de mettre en œuvre les principes et droits fondamentaux au travail » et parmi les directions, il y a une qui est chargée des relations et des normes internationales du travail

<sup>14</sup> Arrêté n°375/MFPTRA/DC/GM/DGT/DNT/SRT du 15 novem bre 2005

<sup>15</sup> Décret n°2006-378/PRES/PM/MTSS portant organisation n du ministère du travail et de la sécurité sociale  
Rapport final Evaluation finale PAMODEC 1. Dr François-Corneille Kédowidé

- le budget national commence à prévoir le financement de certaines activités liées à la mise en œuvre des objectifs du PAMODEC : cas au Bénin.

#### **4-7 Aspects Genre**

Le mot Genre se réfère à des différences sociales acquises qui évoluent dans le temps et qui présentent des variations inter ou intra culturelles. L'analyse du genre porte sur les rôles, les besoins, les responsabilités, les contraintes et les opportunités d'emploi.

La participation des femmes aux activités du PAMODEC<sup>1</sup> reste encore apparemment faible car variant entre 20 et 40% selon nos interlocuteurs et au vu des statistiques de participation aux activités du PAMODEC que nous avons pu avoir. Afin de donner une appréciation plus objective, il aurait fallu avoir une idée plus exacte du nombre de femmes travaillant dans le secteur moderne ainsi que leur proportion par rapport au nombre d'hommes. Au vu de la répartition des populations par sexe et par âge dans les pays impliqués dans la mise en œuvre du PAMODEC 1, la proportion d'hommes et de femmes est d'environ 40 à 45% pour les hommes et 60 à 55% pour les femmes. De plus le nombre de femmes est de loin supérieur à celui des hommes dans le secteur informel. Néanmoins, en absence d'une analyse très fine, on note :

- accroissement du plaidoyer des femmes syndicalistes pour l'élimination de la discrimination (cas du Mali) et
- un intérêt croissant des femmes à s'approprier PAMODEC 1 en se montrant très intéressées à la connaissance des PDFT et des NIT.

Les pesanteurs socioculturelles continuent hélas de peser mais il y a aussi lieu de travailler pour l'accroissement du nombre des filles à l'école, seul gage d'avoir des travailleurs femmes de qualité. Il en est de même de l'autre couche défavorisée que sont les enfants qu'il faut envoyer à l'école afin d'éviter leur implication dans le travail des enfants et le travail forcé. La gratuité des frais de scolarité dans les écoles primaires et le don de livres (au Burkina Faso dans toutes les écoles primaires privées comme publiques) participent à l'instruction des enfants et, à long terme, espérons-le, à l'abolition du travail forcé.

#### **4-8. Leçons apprises du Projet**

La mise en œuvre du PAMODEC 1 permet de tirer quelques leçons qui méritent d'être documentées. Il s'agit notamment de :

- renforcement de la liberté syndicale et de la capacité de négociation des syndicats est possible avec une meilleure connaissance des Principes et Droits Fondamentaux du Travail et des Normes Internationales du Travail
- reconnaissance implicite que le lien étroit entre l'économie (profit des entreprises, rémunération du travail) et le social (conditions de travail, satisfaction des travailleurs et des employeurs) peut favoriser une meilleure prise de conscience des responsabilités qui sont celles du syndicat dans un Etat qui se veut de droit et qui aspire à un développement économique et durable
- campagne de sensibilisation plus efficace si elle était continue
- une des conditions du succès d'un système de gestion conjointe est l'importance du climat de confiance entre le gestionnaire et les bénéficiaires. Le projet semble l'avoir compris et, avec le CTS, tente de changer la situation antérieure de non confiance entre le patronat et les travailleurs en climat de confiance.
- importance de la qualité humaine du coordonnateur pour l'atteinte des objectifs d'un projet.

## **5- RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS**

### **5.1. Recommandations**

En synthèse, les recommandations qui découleraient de cette évaluation et qui peuvent servir la seconde phase du PAMODEC en cours de réalisation, peuvent se résumer comme suit :

#### **A. FORMATION GENRE**

1. Renforcer la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession des femmes travailleuses. La stratégie de l'OIT pour promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes dans l'emploi consiste à :
  - a. prendre en considération dans les activités générales, les intérêts des femmes afin de surmonter les obstacles qui les empêchent de participer à ces activités et d'en tirer profit : c'est ce que l'on appelle le processus de « démarginalisation » des femmes ;
  - b. se concentrer sur les activités concernant les secteurs ou profession dans lesquels les femmes sont particulièrement nombreuses ;
  - c. entreprendre des actions positives et des activités spécifiques en faveur des femmes visant directement à améliorer leur situation

#### **B. FORMATION / SENSIBILISATION GROUPES CIBLES, ADMINISTRATION JUDICAIRE ET DOCUMENTATION**

2. Formation des formateurs
3. Intensifier les actions de formation au niveau des entreprises et dans les régions ou départements (décentralisation)
4. Informer et sensibiliser de façon générale et ciblée sur les magistrats et auxiliaires de justices qui sont en charge de l'application des décisions (police judiciaire, magistrats, avocats)
5. Assister l'administration centrale du travail pour la révision des textes non conformes aux PDFT
6. Organiser les émissions radiodiffusées au niveau des radios de proximité et d'autres sources de communication et programmer les émissions à une périodicité régulière et connue afin que l'on se prépare à les suivre.
7. Élaborer un guide pratique des travailleurs et des employeurs sur leurs droits et obligations
8. Éditer les PDFT et les conventions fondamentales en langage simple et accessible et en langues nationales
9. Organiser des déjeuners ou dîner de travail pour discuter des PDFT avec les employeurs souvent occupés et ne pouvant pas toujours participer aux activités de PAMODEC
10. Impliquer davantage les organisations des droits de l'Homme
11. Intégrer les NIT dans les curricula des grandes écoles de formation professionnelle
12. Appuyer les ministères en charge de la justice dans l'acquisition de documentation technique sur le droit international du travail

13. Donner un appui technique et financier aux responsables syndicaux pour démultiplier les formations reçues et pour multiplier les émissions radio et télévisées en vue de les vulgariser auprès d'un plus grand nombre

#### **C. RENFORCEMENT DES CAPACITES DES COMITE TECHNIQUE DE SUIVI - CTS**

14. Revoir le fonctionnement des CTS, procéder à leur mise en réseaux, renforcer leur capacité et responsabiliser des membres du CTS afin de mieux conduire le processus d'institutionnalisation du projet
15. Mettre en place un système de suivi et d'évaluation du projet basé sur un cadre logique avec des indicateurs objectivement vérifiables et informer largement les mandants sur les procédures de l'OIT et du PNUD afin d'éviter les désagrément
16. Mettre en place un réseau d'échange d'expériences entre les pays impliqué dans la mise en œuvre du PAMODEC et/ou acteurs sociaux, tout au moins les CTS.

#### **D. COOPERATION INTERPROJETS**

17. Faire une planification concertée avec les projets travaillant aussi sur les PDFT et les NIT en vue d'une synergie et de la mise en œuvre d'activités conjointes et/ou complémentaires
18. Encourager des recherches au niveau national pour mieux appréhender les contraintes socioculturelles susceptibles d'entraver l'application des PDFT et des NIT

### **5.2. Les points forts et les points faibles du Projet**

L'appréciation du niveau de réalisation des activités a permis de dégager les points forts, ainsi que les points faibles. Ces différents points se présentent comme suit.

#### **5.2.1. Les Points forts**

Les principaux points forts qui découlent de la mise en œuvre du projet sont les suivants :

- dynamisme impulsé, du fait de ce projet, aux négociations entre les syndicats et le patronat d'une part, et entre les syndicats et le gouvernement d'autre part.
- meilleure prise de conscience d'un certain nombre d'acteurs surtout par rapport à une préoccupation comme le travail des enfants (cas du Bénin, du Burkina Faso, du Niger) quand bien même beaucoup reste à faire pour corriger les déviations dans ce domaine.
- meilleure ouverture d'esprit au monde syndical qui mène de plus en plus des discussions avec le patronat avec en toile de fond le respect de leur droit mais aussi le développement économique de l'entreprise.
- programme d'éveil des autorités et des Hommes de droit (magistrat, avocat et autres)
- instrument de veille qui vient en renfort aux actions des syndicats
- meilleure défense des intérêts des travailleurs parce que le PAMODEC offre des arguments pour dénoncer l'arbitraire
- existence du CTS dont l'efficacité participe à la pérennisation du PAMODEC

#### **5.2.2. Les Points faibles (ou faiblesses)**

Les principaux points faibles qui découlent de la mise en œuvre du PAMODEC 1 sont les suivants :

- *retard dans le démarrage des activités ainsi que dans le décaissement des fonds pour la mise en œuvre des activités* : le PAMODEC a accusé un retard dans le démarrage des activités. A cela il faut ajouter l'inadéquation entre procédures budgétaires du BIT et procédures de décaissement du PNUD d'une part mais aussi insuffisante connaissance et/ou de maîtrise de ces procédures ainsi que les réalités du terrain d'autre part, ce qui freine la mise en œuvre des activités. La « lourdeur » de la procédure de décaissement pour le financement des activités peut créer une cassure dans le processus de prise de conscience sur les normes du travail.
- *insuffisances des ressources financières pour axer le PAMODEC sur le changement de comportement*. Pas suffisamment de moyens pour introduction de l'enseignement des PDFT et des NIT dans les écoles professionnelles et la non acceptation de plusieurs activités très importantes et inscrits dans le plan d'actions pour la réussite globale du projet
- *faibles capacités des syndicats, partenaires clé de relais* susceptibles de démultiplier les formation et autres activités du PAMODEC 1 : faiblesse organisationnelle et indisponibilité des employeurs ainsi que l'insuffisance de synergie dans l'action des centrales syndicales des travailleurs, ce qui ne permet pas d'obtenir avec satisfaction leur collaboration avec le PAMODEC en vue d'une bonne restitution de connaissances et formations
- *insuffisance de supports didactiques* pour la promotion du PAMODEC surtout dans les pays où le BIT n'est pas représenté
- *populations cibles ne sont pas suffisamment associées* à l'analyse de la situation à changer, à la fixation des objectifs et à l'évaluation à mi-parcours malgré le CTS (descendre à la base)
- *personnel du PAMODEC pas suffisamment armé* pour élaborer des cadres logiques
- *faible partage d'expériences entre les pays* impliqués dans la mise en œuvre du projet
- Difficulté de mobilisation des femmes
- *Insuffisance du personnel* : nécessité de renforcer l'équipe de gestion du projet par un assistant.

## **5.2. Conclusion : quelques orientations pour la seconde phase du PAMODEC**

La mise en œuvre de la première phase de PAMODEC dans six pays francophones de l'Afrique de l'Ouest a permis d'avoir quelques indices ou impacts qui mériteraient à être répliquer dans les autres pays de la première phase mais aussi servir de modèle à ceux qui sont impliqués dans la seconde phase du projet. Ceci est lié aux conventions que les pays ont décidé de mettre en œuvre.

- Dialogue social et la négociation collective : tous les secteurs d'activités sont demandeurs de la classification et de l'évolution des emplois. Les pays comme le Sénégal, le Bénin et le Burkina Faso peuvent aider à leur application dans d'autres pays
- Représentativité syndicale (Appui au gouvernement et partenaires sociaux à définir des outils de représentativité) : le Bénin, le Burkina Faso, le Sénégal peuvent servir d'exemples
- Impacts de l'application des normes sur la productivité des entreprises : le Bénin (surtout) mais aussi le Burkina Faso et le Sénégal pourront conseiller les autres pays sur ce qu'ils ont fait dans leur pays
- Travail forcé et séquelle de l'esclavagisme, travail obligatoire : l'exemple du Niger peut servir les autres pays
- Discrimination dans l'emploi et la profession et mise à jour des la grille salariale : le Mali est un exemple parmi les pays impliqués dans le PAMODEC 2

La mise en réseau ou le développement d'échange entre les pays impliqués dans la mise en œuvre de PAMODEC, à défaut d'une capitalisation des acquis de PAMODEC 1 serait une piste qui gagnerait à être prise si l'on veut que les indices de succès de PAMODEC 1 soient démultipliés.

## ***ANNEXES***

## **Annexe N°1 : Termes de référence (TdR) de l'évaluation finale du PAMODEC**

### Contexte et justification

Avec le support financier de la France, le programme de promotion de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, a mis en œuvre dans certains pays de l'Afrique de l'Ouest, un projet de coopération technique en vue d'une ratification des conventions fondamentales de l'OIT lorsque cela était nécessaire et de leur meilleure application. Deux projets précédents avaient permis d'initier ce travail au Bénin, au Burkina Faso, au Mali, en Mauritanie (RAF/00/M02/FRA) puis de l'étendre au Sénégal et au Togo (RF/01/M13/FRA). Le projet a été mis en œuvre dans les pays concernés par des administrateurs nationaux (à l'exception de la Mauritanie) en collaboration étroite avec les spécialistes des Bureaux sous régionaux d'Abidjan et de Dakar, mais aussi avec d'autres projets également concernés par la Déclaration comme IPEC et LUTRENA ou proche par ses objectifs comme PRODIAF.

### Description du projet

Comme déjà dit, ce projet concerne sept pays de l'Afrique de l'Ouest : Bénin, Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Togo. Il faut néanmoins ajouter qu'en ce qui concerne la Mauritanie, le programme a subi de nombreux retards et modifications dus à la conjoncture politique dans ce pays.

### Objectif de développement

L'objectif de développement de ce programme est d'améliorer l'application des conventions fondamentales de l'OIT, d'abord comme outils servant à la protection des travailleurs conformément aux idéaux de base de l'organisation, mais aussi comme outils pour promouvoir le développement économique et social ainsi que la démocratie dans les pays concernés.

### Objectifs immédiats

- Sensibilisation et vulgarisation des principes et droits fondamentaux au travail, et plus particulièrement aux conventions fondamentales du travail ;
- Modernisation de la législation nationale et aide à sa mise en œuvre ;
- Réflexion sur les conséquences en terme de croissance et de productivité du respect des principes et droits fondamentaux au travail au niveau des entreprises.

### Objet et portée de l'évaluation

Au-delà des chiffres quantitatifs relatifs au nombre de bénéficiaires des activités qui sont une première réponse satisfaisante quant au succès rencontré par le projet, l'évaluation devra mesurer sa portée réelle, ses forces et faiblesses dans le souci de permettre une adaptation du nouveau projet en cours depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2006 PAMODEC II (RAF/06/M08/FRA) qui étend le nombre de pays bénéficiaires qui passent à 17 en rajoutant en Afrique de l'Ouest : la Côte d'Ivoire, la Guinée, la Guinée Bissau, en Afrique centrale le Cameroun, le Congo, la Gabon, la Guinée équatoriale, la République Centrafricaine et le Tchad, et enfin Madagascar.

Il est entendu de l'évaluateur qu'il fasse une évaluation des progrès accomplis dans le respect, la promotion des principes et droits fondamentaux au travail et qu'il suggère des évolutions pour infléchir si besoin est, le nouveau programme.

### Evaluation du projet

Les thèmes abordés par l'évaluation devront concerner :

- La pertinence du projet,
- Une appréciation sur le processus de mise en œuvre du projet,
- Une appréciation de ses performances,
- D'autres commentaires que l'évaluateur jugera pertinents de faire.

L'évaluation devra traiter des points spécifiques suivants :

- Détermination des forces et faiblesses du projet en termes a) d'identification des besoins ; b) d'identification des groupes cibles et des bénéficiaires ; c) de faisabilité de la stratégie du projet y compris, les objectifs, les apports et les activités ; d) la clarification des indicateurs de résultats ; e) l'organisation du projet et la répartition des rôles et des responsabilités de chacun ;
- Evaluation du taux de mise en œuvre et de l'impact du projet en termes : a) de concordance entre les résultats et les objectifs ; b) d'engagement, de participation et d'interaction entre les partenaires et les bénéficiaires ; c) de la qualité des produits réalisés ; d) des capacités et de l'efficacité de la direction du projet, y compris le suivi et le support administratif et logistique qui a été fourni ;
- Evaluation des performances du projet concernant les points suivants : pertinence, efficacité, bon fonctionnement du projet, durabilité des résultats et effets imprévus et stratégies alternatives tant qu'au plan quantitatif que qualitatif ;
- Identification des leçons à tirer de l'exécution du projet et recommandations en vue de maximiser les succès du projet, de souligner les futurs besoins et des stratégies possibles pour le nouveau projet.

#### Méthode d'évaluation et questions suggérées

- Basée sur le cadre conceptuel du présent document, les questions suivantes devront faire partie de l'évaluation :
- Apports : est-ce que les apports prévus ont été réalisés ?
- Processus : est-ce que le processus suivi a été celui prévu dans le document de projet ?
- Résultats attendus : est-ce que les résultats attendus ont été obtenus ?
- Coût : est-ce que les activités prévues ont pu être mises en œuvre avec le budget alloué ?
- Questions :
  - o Est-ce que les objectifs du projet ont été parfaitement compris des acteurs du projet ?
  - o Quels sont les principaux résultats quantitatifs et qualitatifs du projet ?
  - o Quelles sont les principales forces et faiblesses du projet ?
  - o Est-ce que le projet a permis de pérenniser ses résultats ?
  - o Est-ce que la structure administrative a été la plus efficace possible au regard de son coût et de ses résultats ?
  - o Toute autre question que l'évaluateur jugera pertinente.

#### Méthodologie proposée

Lecture de tous les matériaux disponibles ; visite dans les trois pays bénéficiaires : Bénin, Burkina Faso et Sénégal où l'évaluateur rencontrera les bénéficiaires (ministère, organisations d'employeurs et de travailleurs), les acteurs, pour déterminer la perception que l'ensemble des acteurs ont des activités entreprises.

Avant de commencer l'évaluation, il sera remis à l'évaluateur, le document de projet, les rapports intermédiaires et les autres documents pertinents.

### Constations, conclusion et recommandations

Les constations, conclusions et recommandations seront compilés dans le rapport d'évaluation et communiquées aux responsables du PAMODEC, à CODEV et à EVAL ainsi qu'aux pays donateurs et servira de base pour l'adaptation de la seconde phase du projet (PAMODECII).

### Itinéraire et rencontres proposés

(Ici peut-être ajouté un calendrier programmant les réunions à Dakar – siège PAMODEC – puis dans les pays)

### Sources d'information

- Documents du projet
- Accord entre la France et le BIT
- Rapport des ateliers
- Rapports intermédiaires du projet
- Rapport de mission
- Rapports financiers

### Rapport final

Le rapport final sera préparé par l'évaluateur et soumis au donateur et aux unités de mise en œuvre et d'évaluation du projet

## **Annexe N°2 : Les huit (8) conventions**

Les huit conventions fondamentales sont regroupées en quatre rubriques :

### **1. La liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective**

- Convention sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948 (n°87)
- Convention sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949 (n°98)

### **2. L'élimination de toute forme de travail forcé**

- Convention sur le travail forcé, 1930 (n°105)
- Convention sur l'abolition du travail forcé, 1973 (n°29)

### **3. L'abolition effective du travail des enfants**

- Convention sur l'âge minimum, 1973 (n°138)
- Convention sur les pires formes de travail des enfants, 1999 (n°182)

### **4. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession**

- Convention sur l'égalité de rémunération, 1951 (n° 100)
- Convention concernant la discrimination (emploi et profession), 1958 (n°111)

Dans la mise en oeuvre des activités de coopération technique, le Conseil d'Administration du BIT a toujours insisté sur la nécessité de consulter et d'impliquer les partenaires sociaux et le gouvernement dans toutes les étapes de la mise en œuvre des projets du BIT ;

1. Dans le cadre des projets d'Appui à la Mise en œuvre de la Déclaration (PAMODEC), une Cellule tripartite de suivi – CTS – composée de représentants des travailleurs, des employeurs et du gouvernement est mise en place. Elle est chargée d'assurer la participation et l'implication des mandants de l'OIT dans la mise en œuvre du PAMODEC. A ce titre, la CTS
  - a. Conseille l'Administrateur dans la mise en œuvre du PAMODEC
  - b. Donne son avis sur les propositions d'actions et d'activités
  - c. Assure la diffusion et la vulgarisation des décisions et actes concernant le projet auprès des membres de leur groupe respectif
  - d. Facilite le contact et les négociations que l'Administrateur est amené à faire dans le cadre du projet
  - e. Appuie l'Administrateur chaque fois qu'il en fait la demande ou que cela soit nécessaire
2. Les membres de la CTS peuvent prendre part chaque fois que cela est possible et nécessaire, aux activités organisées dans le cadre du projet et en tout cas, au moins aux cérémonies d'ouverture et de clôture.
3. La CTS n'est pas responsable de la gestion administrative et financière du projet
4. Les membres de la CTS sont désignés par leur groupe respectif qu'ils représentent. Leur mandat dure aussi longtemps que dure le projet sauf si le groupe dont il relève en décide autrement
5. La CTS se réunit au moins une fois par trimestre ou chaque fois que l'Administrateur ou l'un des membres en fait la demande
6. Les membres de la CTS doivent informer leur groupe des activités et orientation du projet.

Fait à Dakar, le 02 décembre 2002

Gabriel Djankou  
Déclaration Afrique

Jean-Pierre Delhoménie  
Déclaration Genève

#### **Annexe N°4 : Liste des documents consultés**

1. La conception, le suivi et l'évaluation des programmes et projets de coopération technique, manuel de formation, Bureau International du Travail – Genève, 1996
2. Impact des principes et normes de l'OIT sur les performances des entreprises au Bénin
3. Amoussou, B. C. (2001) : Défis et opportunités pour la Déclaration au Bénin, Document de travail, BIT
4. Banque mondiale (2003) : Syndicats et négociations collectives : effets économiques dans un environnement mondial, Washington, D.C.
5. BIT (1998) : Les normes internationales du travail. Manuel d'éducation ouvrière, BIT, Genève, Suisse
6. Gibb H. (2000) : Les normes du travail et la réduction de la pauvreté : stratégies internationales ; Documents d'information pour l'atelier sur les normes fondamentales du travail et la réduction de la pauvreté. 4 et 5 décembre 2000, Ayhmer, Québec, Canada
7. Jalette, P. et Bergeron J-G (2002) « L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle Relations industrielles/Industrial Relations, 2002, vol. 37, N°3, pp : 542-569
8. Différents rapports bilan d'activités 2000-2005 de PAMODEC au Bénin, Burkina, Mali, Niger, Sénégal et Togo
9. Marie Thérèse CHICHA, Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération : modèles et impacts
10. Seydou Konate, Défis et opportunités pour la Déclaration à Ouagadougou
11. Dominique Meurs, Egalité de rémunération au Mali

## **Annexe N°5 : Liste des personnes rencontrées**

### Personnes rencontrées

#### **1. Bénin**

-  Mme Kora Mémouna ZAKI L., Directrice Générale du Travail
-  Mme Gertrude GAZARD, administrateur du travail
-  M. Gaston AZOUA, représentant des Travailleurs – Comité tripartite de Suivi – CTS
-  M. Cosme Z. ZINSOU, représentant des employeurs - Comité tripartite de Suivi – CTS
-  M. Guillaume C. ATTIGBE,
-  M. Mathieu AYELABOLA, Secrétaire administratif chargé de la documentation de l'UNSTB (Union Nationale des Syndicats des Travailleurs du Bénin)
-  M. Jules GUEZODJE Secrétaire général du syndicat national de l'enseignement secondaire, technique et professionnel
-  M. Kohovi HESSOU, secrétaire général du syndicat les bases
-  M. Dieudonné MONNOU, Juriste

#### **2. Burkina Faso**

-  M. Célestin SAWADOGO, Direction des relations professionnelles
-  M. Timothée SOULAMA, administrateur national PAMODEC
-  M. Roger TAPSOBA, représentant des syndicats
-  Mme Philomène YAMEOGO/TOU, représentant du Patronat
-  Me Adrien Sosthène ZONGO
-  Me Thomas SOME

#### **3. Mali**

-  M. Niamoye Baby TRAORE, Administrateur national
-  M. Idrissa KOITA, Directeur national de l'emploi
-  M. Boubacar KEBE, représentant des travailleurs
-  M. Modibo TOLO, représentant national du Patronat

#### **4. Niger**

-  M. Maïna Kochi CHEGOU, responsable du travail forcé
-  M. Djibo BOUBACAR, Spécialiste en gestion de l'Environnement

#### **5. Sénégal**

-  Jules ONI, Conseiller Technique Principal du BIT
-  Aboubacar WADE, Administrateur sous régional
-  Birane ThIAM, représentant de l'administration
-  Charles FAYE, représentant du Patronat
-  Abdoulaye NDIAYE, représentant des travailleurs

#### **6. Togo**

-  M. Amoussou EKOUE
-  M. Philippe AMETSIAGBE, Secrétaire général de ministère, Expert en gestion de l'environnement