

**EVALUATION EXTERNE INDEPENDANTE DU PROJET
TRAVAIL DECENT MAROC**
Améliorer la compétitivité du secteur Textile-Habillement par la promotion
du travail Décent

MOR/05/01M/SPA

Mission au Maroc du 11 septembre 2007 au 21 septembre 2007

Financé par : Le Ministère du Travail et des Affaires Sociales (MTAS), Espagne

Evaluation réalisée par : M. Christian Bugnion, Directeur, Subur Consulting S.L.
www.suburconsulting.org
appuyé par Mlle Medhya, consultante nationale recrutée par le projet au Maroc

Première ébauche du rapport : 29 septembre 2007
Rapport final : 26 octobre 2007

*Attention : Ce rapport reflète les conclusions et les constats de son auteur et n'engage
nullement l'agence qui a commandité l'évaluation.*

TABLE DES MATIERES

<i>Abréviations et acronymes</i>	3
<i>A. Résumé exécutif</i>	4
<i>B. Description du projet</i>	10
<i>C. Objectifs, étendue et clients de l'évaluation</i>	12
<i>D. Méthodologie (voir aussi annexe)</i>	13
<i>E. Constats et réponses aux questions des TDR</i>	14
<i>E.1. constats additionnels</i>	24
<i>E.1.1. Constats stratégiques</i>	24
<i>I. Dialogue social</i>	24
<i>II. Compétitivité</i>	25
<i>III. Choix des modules et objectifs en entreprise</i>	26
<i>IV. Syndicats en entreprise – Quelle valeur ajoutée ?</i>	28
<i>E.1.2. Constats techniques</i>	28
<i>V. Transparence du budget et vision du COP</i>	28
<i>VI. Terminologie</i>	29
<i>VII. Suivi et évaluation</i>	29
<i>E.2. Synthèse du projet Tra De Maroc : forces et faiblesses</i>	30
<i>F. Conclusions</i>	32
<i>G. Recommandations et leçons</i>	32
 <i>Annexes :</i>	
1- <i>Termes de Référence</i>	
2- <i>Agenda de la mission et interviews</i>	
3- <i>Plan méthodologique (à lire avec section D) et protocole d'entretien</i>	
4- <i>Bibliographie</i>	
5- <i>Carte du pays et zones visitées (Casablanca, Rabat, Tanger)</i>	
6- <i>Présentation des résultats préliminaires lors de la restitution en COP</i>	

ABBREVIATIONS ET ACRONYMES

AMITH :	Association Marocaine des Industries Textiles et Habillement
ANPME :	Agence Nationale de la Petite et Moyenne Entreprise
BIT :	Bureau International du Travail
BSR :	Bureau Sous-Régional
CGEM :	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CDT :	La Confédération Démocratique du Travail
CNP :	Coordinatrice Nationale du Projet
COP :	Comité de Pilotage
CP :	Comité Paritaire
EPP :	Equipe Pour le Progrès (comité en entreprise accompagnée)
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
MTAS :	Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Espagne)
RH :	Ressources Humaines
S&E :	Suivi et Evaluation
TDR :	Termes de Référence
TH :	Textile Habillement
UGMT :	Union Générale des Travailleurs du Maroc
UMT :	Union Marocaine du Travail

A. RESUME EXECUTIF

Ce rapport final d'évaluation est le produit d'une évaluation externe et indépendante, réalisée à la demande du BIT, à trois mois de l'échéance du projet.

Selon les termes de référence (TDR), cette évaluation a lieu afin de :

- Fournir de l'information utile pour la seconde phase du projet ;
- Renseigner les partenaires sociaux marocains sur les résultats obtenus;
- Informer le bailleur de fonds sur la pertinence des approches et sur les résultats du projet;
- Examiner la mise en œuvre ainsi que la performance du projet;
- Formuler des recommandations afin de consolider les interventions au niveau des deux composantes du projet;
- Examiner la stratégie du projet, l'approche retenue, les activités mises en œuvre ainsi que les outils développés et testés dans les différentes zones industrielles du textile habillement et ce en tenant compte du contexte de l'environnement;
- Examiner la possibilité d'extension du projet et les modalités de mise en œuvre au niveau des différentes zones industrielles du textile-habillement;
- Examiner l'impact du travail décent sur la compétitivité des entreprises du textile habillement au Maroc;
- Vérifier la cohérence des politiques menées par les pouvoirs publics avec le projet Tra De Maroc, notamment le plan national (PAN) animé par le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle, le Plan Emergence animé par le Ministère de l'Industrie, du commerce, et de la mise à niveau de l'économie ainsi que les stratégies développées par les organisations de travailleurs.

Les raisons principales de cette évaluation finale indépendante sont de plusieurs natures:

- se conformer à la politique d'évaluation du BIT
- fournir de l'information utile pour la seconde phase du projet
- renseigner les partenaires sociaux marocains sur les résultats obtenus
- informer le bailleur de fonds sur la pertinence des approches et sur les résultats du projet

Le projet travail décent au Maroc (MOR/05/01M/SPA) financé par le Ministère du Travail et des Affaires Sociales Espagnol a comme stratégie globale de :

- Renforcer le cadre institutionnel de concertation au niveau du secteur dans son ensemble, dans les régions de production TH ainsi qu'au niveau des entreprises ;
- Produire des matériels d'information et de formation ;
- Former des formateurs et consultants nationaux ;
- Conseiller et fournir un appui technique direct ;
- Diffuser et promouvoir les bonnes pratiques nationales.

Pour ce faire le projet s'est articulé autour de deux sous-projets, selon les détails ci-après, avec un budget global pour l'ensemble de US\$ 670,000 sur deux ans :

libellé	stratégie	objectifs	produits
renforcement de la pertinence et de l'efficacité des	a)Institutionnalisation d'un cadre de concertation au niveau du secteur	a) Développer une culture du dialogue social b) Renforcer les	a) Campagne de sensibilisation conçue et mise en œuvre ; b) Des supports

<p>politiques et stratégies sectorielles par l'amélioration du dialogue social et l'intégration de leurs dimensions économiques et sociales (sous-projet 1)</p>	<p>et dans les régions de production. b) Développement de la concertation au niveau sectoriel c) Renforcement des partenaires sociaux à participer effectivement au dialogue social d) Développement d'un système d'information statistique accessibles aux partenaires</p>	<p>capacités des partenaires sociaux à participer effectivement au dialogue social ; c) Améliorer la qualité, le traitement et la diffusion des données statistiques économiques et sociales ; d) Intégrer la dimension genre au niveau des instances de représentation, de consultation et de négociations sectorielles</p>	<p>d'information et de sensibilisation sont produits ; c) un dialogue spécifique visant à l'instauration d'une commission paritaire du secteur TH est engagé d) un plan d'action de formation en matière de dialogue social et de négociation collective pour les dirigeants des entreprises et les travailleurs est développé et mis en œuvre ; e) un appui à la mise en place de stratégies « genre » est fourni ; f) les résultats obtenus et les bonnes pratiques sont diffusés g) un inventaire des sources d'information statistiques est réalisé h) un dispositif statistique est proposé ; i) le tableau de bord du secteur en 2003 est mis en œuvre</p>
<p>Amélioration de la compétitivité des entreprises du secteur par le travail décent (sous-projet 2)</p>			
<p><u>Composante 1</u> La mise à niveau sociale des entreprises marocaines du TH comme facteur d'amélioration de leur productivité et leur compétitivité sectorielle</p>	<p>a) formation de formateurs au matériel de formation et à l'accompagnement sur site ; b) suivi dans un nombre limité d'entreprises en vue d'affiner le matériel et développer des bonnes pratiques c) Promotion des bonnes pratiques et extension de l'utilisation du programme de formation</p>	<p>a) Améliorer la compétitivité des entreprises TH par le travail décent et la mise à niveau des entreprises ; b) Renforcer la capacité des partenaires sociaux à accompagner la mise à niveau sociale des entreprises ; c) Appuyer la mise à niveau sociale de 10 entreprises de taille moyenne et leur sous-traitant ; d) Disséminer les</p>	<p>a) Le programme de formation de formateurs est conçu et mis en œuvre ; b) le matériel est testé, finalisé et publié en français et en arabe ; c) Dans 10 entreprises les représentants des travailleurs et du management ont acquis les compétences nécessaires au développement de relation de coopération interne bipartite ; d) des plans d'action bipartites existent dans chaque entreprise participante ; e) une stratégie de dissémination d'information sur le projet est adoptée et</p>

<p><u>Composante 2</u> Renforcement de la gestion des ressources humaines (GRH) et du rôle des entreprises du secteur TH dans la formation comme facteurs de compétitivité et de promotion du travail décent</p>	<p>a) Développer des outils adaptés de diagnostic ressources humaines ; b) former des consultants-formateurs à l'usage de ces outils ; c) former les responsables GRH d'un groupe d'entreprises sélectionnées ; d) Fournir un appui technique à la mise en œuvre des résultats du diagnostic ; e) former des responsables de formation, des formateurs et des maîtres d'apprentissage ; f) Organiser et mettre en place des « espaces de formation » ; g) promouvoir et diffuser les bonnes pratiques de la GRH</p>	<p>expériences, les matériels de formation et les pratiques développées lors de la mise en œuvre du projet ;</p> <p>a) Améliorer la compétitivité des entreprises du secteur TH par le travail décent et la gestion des RH et le rôle des entreprises dans la formation ; b) Renforcer les capacités de gestion des compétences en entreprise, fondé sur les valeurs travail décent ; c) Développer des espaces de formation communs à un groupe d'entreprises ; d) Renforcer le rôle de l'entreprise dans la formation et l'apprentissage ; e) Développer la formation sur le lieu de travail</p>	<p>mise en œuvre ; f) Une journée d'information est organisée afin de restituer les résultats aux industriels et aux représentants des travailleurs des entreprises TH.</p> <p>a) Un guide et outils de diagnostic des RH et gestion stratégique des RH en entreprise en français et en arabe ; b) Le programme de formation des consultants-formateurs est conçu et mis en œuvre ; c) la programmation de la formation des responsables GRH, dans 10 entreprises sélectionnées, est réalisée ; d) Développement du système sectoriel de reconnaissance et de certification des qualifications ; e) L'utilisation de l'espace formation de l'entreprise ; f) une campagne d'information et de motivation des entreprises du secteur et des partenaires sociaux est élaborée et mise en oeuvre</p>
--	---	--	---

Les résultats obtenus lors de l'évaluation (juillet 2005 à septembre 2007) :

Introduction

Il est critique de reconnaître deux aspects fondamentaux dans la mise en œuvre de ce projet : d'une part, que le support et l'encadrement continu avec de nombreuses visites

du BIT ont eu lieu depuis 2002 avec les mandants tripartites et donc avant le début de ce projet pilote, ce qui a permis de développer le processus menant à la création du COP et du CPTH. D'autre part, le contexte mondial dans lequel opère le secteur TH suite au démantèlement complet en janvier 2005 des contingents d'exportation institués par l'Accord sur les Textiles et les Vêtements (ATV), a eu pour effet d'augmenter l'intensité de la compétition internationale dans le secteur. Le Maroc n'échappe pas à cette règle et ce secteur connaît actuellement des fortes turbulences. Selon l'AMITH, environ 30% du secteur aurait réussi sa mise à niveau, alors que 70% serait encore en train de s'efforcer pour culminer le processus de mise à niveau. La filière textile-habillement marocaine conserve cependant un fort potentiel de développement qui repose sur une mise à niveau des entreprises et un repositionnement des activités pour tirer profit des domaines dans lesquels la compétitivité du Maroc face aux concurrents internationaux est restée intacte ou peut être améliorée.

Selon le BIT actuellement, la capacité des entreprises à produire en "juste à temps" des produits de qualité susceptibles de satisfaire les exigences des marchés et des consommateurs finaux est devenue un critère de compétitivité plus important que celui exclusivement basé sur les coûts relatifs de la main d'œuvre. Par ailleurs, sous l'influence de nombreux groupes de pression, les consommateurs s'intéressent de plus en plus aux conditions dans lesquelles les vêtements qu'ils achètent ont été produits.

Dans un tel contexte, l'industrie TH marocaine doit se restructurer afin de produire :

1. au bon moment
2. le bon produit
3. au juste prix
4. dans de bonnes conditions.

Le projet *Tra De Maroc* a pour objectif de contribuer à la réalisation de ces quatre critères de compétitivité par :

- ▶ l'amélioration du dialogue et du climat social,
- ▶ la valorisation des ressources humaines,
- ▶ le développement des compétences et l'émergence d'un nouveau type de management et de relations professionnelles qui combinent efficacité économique et responsabilité sociale.

Le projet s'inscrit dans le cadre d'une réflexion générale menée par le BIT sur les liens entre responsabilité sociale et compétitivité notamment consignée et documentée à l'aide de nombreux exemples dans le Rapport de la Réunion tripartite pour « *promouvoir une mondialisation juste dans le secteur des textiles et de l'habillement dans un environnement post-AMF* » (Genève, oct. 2005) ainsi que dans les notes sur les travaux de cette même réunion. Sur la question de la dimension sociale comme facteur de compétitivité, un effort particulier est la remise en cause des démarches d'audit à la faveur d'une logique de responsabilisation et d'appropriation locale par la mise en place d'un système d'amélioration continue et la construction de relations professionnelles responsables et constructives.

Deleted: (documents remis à l'évaluateur le 8-9 octob

Le cadre de référence du projet au Maroc

Avant l'existence de ce projet *Tra De Maroc*, un Programme Travail Décent avait été initié depuis 2003 et avait planifié et réalisé des activités qui ont servi et continuent à

servir de support au projet Tra De Maroc. Au moment où l'évaluation a lieu, il n'existe plus de Programme Travail Décent, mais deux missions par le BSR ont eu lieu qui devraient donner lieu à un nouveau Programme Pays Travail Décent au Maroc. L'accomplissement le plus significatif de ce Programme est la création du MFA Forum.

Le MFA Forum au Maroc est constitué des principaux acteurs intervenants dans le domaine des textiles et des vêtements – donneurs d'ordre internationaux (marques mondiales et grands groupe de distribution, en expansion avec par exemple l'adhésion récente de Mango (Espagne) parmi les participants), la Fédération internationale des travailleurs du textile, habillement et cuir, des organisations internationales et certaines ONGs. En janvier 2006 un comité exécutif a été créé afin d'assurer une meilleure cohérence de la politique et de la stratégie mises en œuvre par le MFA Forum. Le BIT, la Fédération internationale des travailleurs du textile, habillement et cuir, Inditex, Gap Inc, et trois ONGS (Oxfam International, l'initiative de commerce équitable et le Réseau Solidarité Maquilla) composent ce comité.

Son principal objectif est de mieux analyser les implications de la fin de l'accord multifibres, de permettre un échange d'informations et d'expériences et de fournir un appui aux acteurs concernés dans la gestion de la transition post AF afin de :

1. Limiter l'impact négatif sur les travailleurs, les communautés et les économies locales et nationales ;
2. améliorer la responsabilité sociale des entreprises ;
3. renforcer la crédibilité de la thématique du développement par le biais du commerce.

Le MFA Forum est un élément stratégique à plusieurs égards puisqu'il contribue à (i) créer une passerelle entre donneurs d'ordre d'une part, et employeurs- travailleurs, d'autre part. En effet, selon le responsable de l'AMITH « *les acheteurs et les grands donneurs d'ordre représentent le chaînon manquant entre les employeurs et les travailleurs* » (voir compte-rendu de la séance spéciale MFA Forum du 12 mai 2006) ; (ii) réunir les acheteurs autour de la table de discussion pour travailler à l'élaboration d'un code reconnu par l'ensemble de ces acheteurs ; (iii) faire connaître la démarche marocaine de mise à niveau sociale aux acheteurs internationaux pour qui la dimension sociale est importante et, par conséquent, d'attirer potentiellement de nouveaux acheteurs sur le marché marocain ; (iv) permettre pour la première fois aux organisations syndicales de participer à ce type de discussion et processus¹. Il est également important de rappeler que le MFA Forum a décidé d'intervenir au Maroc car le projet Tra De Maroc constituait une garantie et une preuve de l'engagement des partenaires sociaux marocains ainsi qu'une base de collaboration privilégiée. Pour ces raisons, le MFA Forum a pris la décision d'intervenir au Maroc dans le cadre du Projet (voir Compte-rendu du COP du 12 mai 2006). A propos du MFA, voir également la Déclaration d'intention du Groupe des Acheteurs 8-9 oct.).

Formatted: Bullets and Numbering

¹ Voir compte-rendu de la réunion du Comité paritaire en mai 2006 : « À l'issue de la réunion, les partenaires ont exprimé leur satisfaction à l'égard de la réunion à venir avec le MFA Forum, permettant non seulement d'ouvrir la porte aux grands donneurs d'ordre, mais également de communiquer sur les actions entreprises au Maroc en matière de mise à niveau sociale. Selon l'AMITH, le MFA Forum, en favorisant la mise en réseau, apporte la dimension qui manquait à leur projet Fibre Citoyenne pour lequel beaucoup d'efforts ont été consentis au niveau national, alors que la dimension internationale a pour l'instant été négligée. Pour les organisations syndicales, le MFA Forum représente une opportunité sans précédent : celle de participer à l'élaboration d'un Code de conduite sectoriel sur la base du référentiel Fibre citoyenne qui jusqu'ici a été le fruit d'un travail interne à l'AMITH uniquement ».

Les résultats du Projet Tra De Maroc

Le projet a réussi à exploiter et consolider la dynamique positive de dialogue entre les trois mandants tripartites (gouvernement, employeurs et syndicats) impulsée lors du Programme Travail Décent qui a précédé ce projet. Le fait d'avoir réussi à asseoir les mandants autour d'une table afin d'entamer un processus de dialogue fait partie des importantes réussites du projet au niveau national.

La création du Comité Paritaire (CP) pour le secteur Textile-Habillement, est également une instance d'échange et de dialogue bipartite qui complète le dialogue tripartite au sein du COP (qui ne couvre que le projet), alors que les discussions en CP concernent les intérêts de tout le secteur.²

Il faut souligner le fait que le CPTH est le seul comité paritaire sectoriel qui existe au Maroc. De plus le projet a réussi à intégrer trois syndicats (UMT, CDT, UGMT) et maintenir cet équilibre difficile.

Au niveau de l'AMITH, l'approche BIT a mis en évidence la nécessité d'incorporer les composantes sociales dans le processus de mise à niveau (d'où le développement du référentiel Fibre Citoyenne par l'AMITH, plutôt que de focaliser sur les aspects strictement économiques.

En termes généraux, le projet a créé un intérêt des autres secteurs au Maroc (tourisme) et dans d'autres pays (Egypte), alors que, selon le BIT, la stratégie du PAN se serait inspirée de la méthodologie et des acquis du projet.

Dans sa composante travail en entreprises, le projet a réussi à faire naître une prise de conscience à différents niveaux. Selon les entreprises visitées, cette prise de conscience concerne autant la direction, les cadres, les représentants syndicaux que les simples ouvriers et ouvrières.

Ces changements sont autant le fruit d'une formation inter-entreprises qui exploite dix modules élaborés par le BIT et qui ont dû être revus et adaptés à la réalité marocaine, que le résultat de la création d'un comité interne à l'entreprise, appelé Equipe pour le Progrès, qui comprend membres de la direction, syndicats (lorsque ceux-ci sont présents dans l'entreprise), cadres et ouvrier(ères), et qui sont formés et accompagnés par des formateurs professionnels engagés par le BIT au sein de ce projet.

Mais le projet a connu néanmoins de nombreuses difficultés, et demeure loin de pouvoir se targuer d'avoir atteint ses objectifs.

Les moyens financiers et humains ont été depuis le début du projet insuffisants afin d'assurer la réalisation de la totalité des produits. Le choix de ce qui a été laissé de côté n'apparaît pas clairement, et il est difficile de savoir comment et pourquoi certaines

² A noter que les commentaires reçus du BIT sur ce point sont divergents : selon les départements techniques, le COP serait le Comité de Pilotage du Programme Travail Décent (dont la version actualisée n'existe pas encore à la connaissance de l'évaluateur et devrait être mis en place durant 2007, suite aux visites des équipes du BSR) et non pas seulement du projet Tra De Maroc. Pour la CNP, dire que le CP ne couvre que le projet est une « conclusion prématurée puisqu'il est en cours d'être doté des mécanismes d'intervention qui lui permettront de défendre les intérêts du secteur ».

décisions ont été prises. Le projet ne dispose d'aucun plan de suivi et d'évaluation, et la documentation disponible au bureau du projet par rapport au travail réalisé dans les entreprises visitées par l'évaluation est assez limitée. Des plans de travail annuels ont été préparés et validés par le COP, mais sans faire référence au document de projet initial. Le manque d'incorporation de certains éléments du projet dans les plans de travail n'est donc pas documenté. Il n'en demeure pas moins que le budget du projet était de loin inférieur aux coûts réels nécessaires, mais que le projet n'a pas obtenu une rallonge budgétaire supplémentaire à mi-parcours, qui aurait pu se faire sur la base d'une évaluation à mi-parcours.

Les difficultés sont autant à mettre sur le compte des insuffisances budgétaires que sur un manque de clarté sur les orientations stratégiques du projet. La participation d'un grand nombre d'experts du BIT à ce projet n'a pas toujours été une force, car certains ont utilisé leur compétence technique pour justifier une approche qui ne répondait pas toujours aux besoins réels des entreprises. Un mode de gestion consensuel n'est pas possible pour ce type de projet pilote qui ne peut avoir qu'un seul capitaine à bord du navire³. Il doit exister un tandem de pilotage – gestionnaire BIT à l'interne pour l'ensemble du BIT – et CNP au niveau du pays et des mandants tripartites, habilité à prendre les décisions sur l'approche et la mise en œuvre du projet, qui doit être validé par la suite en réunion du COP.

Compte tenu des retards au démarrage du projet, celui-ci reste à un stade embryonnaire mais prometteur, pour autant qu'un recadrage soit effectué avec une vision claire des résultats concrets que le projet doit pouvoir atteindre d'ici sa fin. Les moyens doivent être en accord avec les ambitions du projet. Les différentes difficultés et les faiblesses sont décrites dans le corps du rapport.

Conclusions

En guise de conclusion, le projet a essentiellement réussi :

- A asseoir les mandants tripartites autour d'une même table et à soutenir, accompagner et établir un processus et une dynamique de dialogue social ;
- Au sein des entreprises pilotes, le projet a généré un changement de perception et de mentalité au niveau des employés, une certaine ouverture (dialogue et communication) en plus d'une prise de conscience. De plus, des améliorations matérielles de conditions de travail ont eu lieu ;
- A obtenir la participation des différentes expertises techniques des départements du BIT.

Mais le projet demeure loin d'avoir obtenu les objectifs visés en termes d'impact. La décision d'allouer la plupart des ressources budgétaires pour la deuxième composante du projet (travail en entreprise) a contribué à déconnecter les deux composantes du projet, qui s'articulent à des niveaux différents. Il doit donc y avoir un recadrage substantiel pour capitaliser les acquis et redimensionner et rectifier les moyens et le

³ commentaires du BIT: "Nous sommes entièrement d'accord avec l'évaluateur sur cette question. En fait, nous étions parvenus à la même conclusion dès 2006. Fort de ce constat, le BSR du Caire a pris la décision de renforcer sa position de coordination dès la fin 2006. Toutes les décisions furent prises dès cet instant par le BSR le Caire, en consultation avec les services techniques. Ceci devrait être porté à l'attention de l'évaluateur. »

mode de mise en œuvre. Il existe néanmoins des potentialités qui peuvent et doivent être exploitées (intérêt de l'approche du projet dans d'autres secteurs et/ou pays, etc.).

Les quatre *recommandations principales* sont les suivantes :

1. Extension du projet au minimum de 12 mois, mais préférablement sur 18 mois (jusqu'en juillet 2009) afin d'atteindre des résultats clairs et de pouvoir obtenir des modèles reproductibles (en entreprise et pour différents modules). En même temps rallonge budgétaire d'au moins € 500,000 pour mener à bien un recadrage adéquat des activités et du plan de travail. Les modalités de cette recommandation impliquent :
 - a) un mode de gestion plus rigoureux : établissement de lignes budgétaires claires et transparentes qui permettent l'affectation des différentes activités à chacune des lignes budgétaires sans créer de confusion (comme l'évaluateur a pu constater dans d'autres projets du BIT);
 - b) une plus grande rigueur de gestion et de suivi : établissement d'un plan de suivi-évaluation établi avec l'appui d'un expert (voir point 2.) ;
 - c) un chiffrage plus réaliste du coût des activités et des actions à entreprendre. Le chiffrage du budget dans la première phase du projet (estimation des coûts) n'a pas été réaliste ;
 - d) Le projet est arrivé à un moment critique de son cycle de vie : initialement le projet avait effectivement soulevé un certain enthousiasme. Celui-ci a été tempéré notamment par les délais, les problèmes budgétaires et la lenteur des procédures décisionnelles, ainsi que pour l'application des actions prévues au plan de travail ;⁴
 - e) Des résultats clairs sont des résultats qui sont anticipés en fonction de l'approche du projet et de ses composantes : il faut pouvoir démontrer une relation de causalité, ou tout au moins une influence exercée par le projet, sur les résultats obtenus, et ce pour les deux composantes du projet, même si la première composante s'est bâtie sur un effort collectif depuis 2002 allant bien au-delà du projet, ce qui rend beaucoup plus difficile l'attribution des éléments du projet lui-même par rapport à ce processus ;
 - f) L'existence d'un cadre de référence que constitue le Programme Pays Travail Décent – qui a existé en amont du projet, et qui a été remplacé par celui-ci, alors que le projet ne peut servir de cadre pour un Programme Pays. Il faut donc que le projet s'inscrive dans un cadre adéquat, qui est celui du PPTD qui devrait être établi.
 - g) Une plus grande clarté des services du BIT par rapport au processus d'évaluation. De nombreux acquis qui ne figuraient pas dans le rapport initial d'évaluation ont été discutés lors de la

⁴ A titre d'exemple les représentants de l'UGTM ont clairement indiqué durant l'évaluation qu'ils se retireraient du projet si la formation prévue depuis des mois n'était pas dispensée. Deux autres mandants ont également communiqué à l'évaluateur que la possibilité de se retirer du projet a été envisagée à différents moments. Ce constat sans appel oblige le BIT à assurer une gestion et un suivi clairs, rigoureux et transparents. Pour cela il faut renforcer les connaissances et les compétences du personnel du projet, et faire appel à l'expertise externe qui fait défaut (voir point 2).

réunion de l'évaluateur à Genève les 8-9 octobre. Cependant ces acquis ne sont pas le fruit du projet, mais des activités entreprises en complément et souvent avant même le projet. Ces activités ne figurent pas ni dans les TDR ni dans la documentation remise à l'évaluation (voir TDR). Il serait important pour les services techniques du BIT d'avoir une meilleure connaissance des procédures en matière d'évaluation externe et une séance d'information à l'interne pourrait clarifier un certain nombre de points ainsi que les attentes des parties prenantes à l'évaluation.

- h) Cette extension se fait dans l'optique de la consolidation des acquis en vue d'une deuxième phase qui doit pouvoir :
1. étendre sa couverture en terme de nombre d'entreprises participantes ;
 2. étendre et régionaliser sa présence (COP régionaux au moins à trois niveaux – Rabat, Casablanca, Tanger) afin de créer les passerelles entre le travail du CPTH et les activités en entreprises ;
 3. établir des modèles à succès selon les préférences des patrons pour l'un ou l'autre des modèles qui sont utilisés pour la formation en entreprise.
 4. consolider le label et approche BIT de mise à niveau des entreprises en matière de compétitivité dans le secteur TH
 5. établir une équipe de gestion du projet élargie qui recueille l'ensemble des compétences nécessaires ; à défaut, faire appel à l'expertise externe nécessaire
2. Définition quantitative et qualitative des résultats à atteindre pour chacun des sous-projets ; établissement d'un plan de suivi et d'évaluation qui identifie les indicateurs de processus, de résultats, d'impact ;
3. Renforcement de la participation et de l'interaction des mandants tripartites dans le projet. Actuellement le projet est hébergé dans les bureaux de l'AMITH, et il existe une interaction privilégiée entre le projet et l'AMITH. Le projet doit aussi développer une relation privilégiée avec les autres mandants tripartites, de la manière suivantes :
- Renforcement des liens et interaction avec le MEFP. Il existe des synergies non exploitées avec le gouvernement (notamment au niveau de l'inspection du travail, mais aussi afin de revoir les critères de conformité sociale et les incorporer, si ceux-ci sont acceptables pour le BIT, aux paramètres d'action du projet). D'autres synergies (proposition de l'ANPME pour étude en entreprise projet BIT faite durant la restitution de l'évaluation) doivent être exploitées ;
 - Formation spécifique pour les représentants syndicaux (en particulier en matière de négociation, résolution de conflits) et envisager une étude conjointe sur le rôle de l'activité syndicale en entreprise TH au Maroc ;
 - Dans les entreprises, renforcer la dynamique d'accompagnement à trois niveaux : a) Développer l'accompagnement (coaching) avec les chefs d'entreprises, et en parallèle b) intensifier l'accompagnement avec les EPP (sur la base des décisions prises en coaching avec le patron), c) formation approfondie des délégués syndicaux, d) assurer des critères minimums de

succès pour l'intervention en entreprise (tronc commun pour toutes les entreprises à définir avec les formateurs) – l'objectif étant qu'à la fin des 18 mois d'extension du projet des modèles émergeront qui pourront servir de référence dans le secteur et au-delà.

- Tout ceci afin de contribuer à établir des liens et synergies entre les deux composantes du projet
4. Il faut définir les connexions entre les deux sous-projets. Actuellement il n'y a pas d'articulation qui permette de les joindre, et ils pourraient tout à fait constituer chacun un projet séparé. Comment les deux sous-projets se complètent-ils mutuellement et quel est leur point de rencontre ? Cette dimension n'a pas été explorée suffisamment dans la conception du projet, ce qui mène à un apparent découplage entre la composante 1 et 2 du projet. Ceci est par ailleurs renforcé par 1) la décision d'allouer les ressources budgétaires principalement pour la composante 2 et, 2) le nombre d'activités entreprises hors projet (et donc hors évaluation) qui affectent la composante 1 du projet.

Certaines leçons doivent être tirées afin d'améliorer les efforts dans les domaines suivants :

- Le projet doit être plus à l'écoute du patronat et des syndicats au sein des entreprises ; le choix des objectifs en entreprise doit dépendre du patron et des besoins spécifiques de l'entreprise si l'on veut obtenir un modèle de référence, plutôt que d'appliquer dix modules transversalement qui peuvent ne pas être adaptés à la réalité et au contexte marocains. Plus particulièrement, il est difficile de concevoir comment la formation en modules dispensée aux formateurs nationaux qui sont tous des professionnels de haut niveau avec un niveau d'études allant jusqu'au doctorat doit se transformer en un module applicable à une audience comme l'EPP composée dans certains cas de personnes n'ayant pas même un niveau d'alphabetisation minimale. Est-il vraiment réaliste de penser que les formateurs, qui sont experts dans leur domaine, peuvent appliquer le même module à des audiences avec des niveaux aussi différents en termes éducatifs que celles qui existent au Maroc (par exemple un représentant de la direction niveau BAC+5 et un employé n'ayant pas continué ses études au-delà de la 3^{ème} primaire). Il est évident que la compréhension de chacun sera différente, mais quels sont les paramètres de formation pour chacun des modules, et quelle doit être la « moyenne » pour que l'ensemble des personnes exposées à la formation soient considérées comme ayant effectivement réussi ? Ou ne s'agit-il que d'un effort de divulgation général et ce sera le travail conjoint de l'EPP qui sera le standard permettant de juger le résultat de la formation ? Il n'y a pas eu assez de réflexion autour de cette question, qui est elle-même liée au manque d'un plan de suivi-évaluation y compris pour la formation en entreprises. Dans un autre ordre d'idée, il est aussi important d'ordonner la séquence des modules 3 à 9 selon les priorités arrêtées par chaque entreprise et non de façon uniforme. Bien entendu, cela requiert une relation de travail et confiance avec le patron afin de savoir quelles sont les priorités de l'entreprise.
- Le BIT se doit d'effectuer une étude et/ou de développer un module sur la relation entre les différentes composantes du travail décent, et particulièrement le dialogue social, et la compétitivité. Bien qu'il existe un module sur cette question, elle est abordée d'une manière très pédagogique par rapport aux contraintes du secteur, mais

il n'y a pas de module qui puisse démontrer quantitativement la relation entre investissement social et compétitivité, alors que ceci pourrait être une étude clé pour l'approche du BIT au niveau sectoriel et pour les secteur TH au Maroc.

- Le projet doit se doter d'une expertise en matière de suivi et évaluation et établir un plan détaillé à cet effet selon les modalités du Cycle de Gestion du Projet (CGP) car dans l'actualité ses outils font défaut ;
- Il est urgent de développer une stratégie de sortie pour la fin du projet ;
- Lorsque le Programme PTD au Maroc existera, il faudra chercher activement les synergies avec les autres projets BIT au Maroc et les autres acteurs (MEDA, GTZ, etc.) qui interviennent dans certaines composantes du TH, particulièrement au niveau de la formation.
- Dans l'optique d'une consolidation constructive⁵ des résultats du projet, celui-ci doit pouvoir croître afin d'arriver à son but. Une évaluation interne en fin de projet avec un atelier COP et la participation du BSR devrait avoir lieu. Si les résultats en d'ici juillet 2009 sont jugés probants, il faudra alors considérer une extension autant géographique que sectorielle pour autant que le gouvernement et les mandants considèrent que cela est nécessaire. Dans le meilleur des cas, le projet est capable de développer des modèles qui pourront être repris dans d'autres secteurs et dans d'autres pays, et devenir une référence incontournable pour l'application du travail décent. A défaut, le projet finira par perdre l'intérêt des mandants tripartites et finira sans obtenir les résultats escomptés. Les mandats s'accordent à reconnaître que la non-continuation de ce projet pilote serait une pure perte, mais d'un autre côté il est tout aussi clair que le projet ne peut pas simplement continuer sur sa lancée. La recommandation d'avoir une période intermédiaire de jusqu'à 18 mois est essentiellement nécessaire pour pallier aux manques et écarts du projet pilote. En termes concrets, cela implique un nouveau budget détaillé, l'établissement d'un document qui délimite clairement les responsabilités et le système de prise de décision au sein du projet et du BIT (qui, délai, procédures), l'établissement d'un mode de gestion de l'information qui vient du terrain (CNP vis-à-vis le BIT), un plan de suivi et d'évaluation qui permet de rendre compte des résultats des 2 composantes, ainsi que l'établissement d'un modèle de reporting par rapport au travail réalisé en entreprises (actuellement le document contractuel avec les formateurs ne prévoit pas l'élaboration de documents de suivi).

• ⁵ A la demande du BIT, la consolidation constructive veut dire que le projet est à même de démontrer les résultats obtenus de façon professionnelle en utilisant les outils de suivi et évaluation pertinents (ce qui fait défaut en ce moment), et bien entendu pour les deux composantes du projet. Le temps supplémentaire pour ce projet doit permettre de revoir la structure de gestion, du budget et de mise en œuvre du projet autant que donner le temps d'affiner la stratégie pour une deuxième phase entièrement développée. Probant signifie qui a fait ses preuves : il est trop tôt à ce stade pour considérer que le projet est probant, mais il en a le potentiel et a commencé sur la bonne voie.

B. LA DESCRIPTION DU PROJET

B.1. Les données du projet

«Le projet Tra De Maroc- Améliorer la compétitivité du secteur Textile-Habillement par la promotion du travail décent» est financé par la coopération espagnole (le Ministère espagnol du Travail et des affaires sociales) pour un montant de 670 000 dollars américains sur une durée de 24 mois. Le projet est mis en œuvre à Casablanca, Rabat et Tanger.

La mise en œuvre du projet financé par l'Espagne a débutée en janvier 2006 soit avec un retard de six mois et se terminera en décembre 2007. Une seconde phase du projet est prévue sur la période de trois ans (2008-2010).

B.2. La gestion du projet

Le projet est décentralisé et géré par le Bureau Sous Régional (BSR) du Caire. L'appui technique du projet est effectué par une équipe de projet composée de spécialistes du BSR le Caire et du siège de Genève.

Au niveau de la mise en œuvre au Maroc, le projet est coordonné par une «coordinatrice nationale».

Un comité de pilotage tripartite assure le suivi et les orientations du projet. Les principaux membres de ce comité de pilotage sont:

- le Ministère de l'emploi et de la Formation professionnelle
- le Ministère de l'industrie et du commerce et de la mise à niveau de l'Economie
- le Secrétariat d'Etat chargé de la Formation professionnelle
- l'Association Marocaine des Industries textiles habillement (AMITH)
- La Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM)
- L'Union Marocaine du Travail (UMT)
- La Confédération Démocratique du travail (CDT)
- L'Union Générale des Travailleurs du Maroc (UGTM)
- L'Agence Nationale de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME)...

B.3. Le contexte et l'historique du projet

En 2002, le Gouvernement du Maroc, en concertation avec les organisations d'employeurs et de travailleurs, a choisi d'initier, avec l'appui du BIT, un Programme pilote sur le travail décent dans le secteur du Textile- Habillement (TH). Ce secteur a été retenu compte tenu de son importance dans l'économie et l'emploi, de son rôle socio-économique au plan régional et local et des fortes contraintes de restructuration auxquelles il est soumis dans le cadre de la mondialisation (notamment le démantèlement de l'Arrangement Multifibres).

De l'avis des partenaires sociaux marocains, la restructuration de l'industrie TH marocaine et sa mise à niveau ne pourront réussir que si l'ensemble des conditions économiques et sociales requises sont promues d'une manière coordonnée et intégrée. Le BIT apporte par conséquent son appui à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques cohérentes de restructuration économique et sociale de l'Industrie TH, et ce, dans le cadre de son approche stratégique de promotion du travail décent pour une mondialisation juste.

La première étape de ce Programme pilote sur le travail décent, qui a reçu l'appui direct du BIT, est maintenant achevée. Elle a démarré fin 2002 par l'établissement d'un Comité de pilotage du Programme réunissant l'ensemble des partenaires sociaux⁶ et la réalisation d'une étude diagnostic visant à dresser un état des lieux du TH et à mettre en évidence les aspects sociaux liés à ce secteur. Sur la base des conclusions de cette étude, les partenaires sociaux ont développé un plan d'action national tripartite visant à améliorer la compétitivité du secteur par la promotion du travail décent. La seconde phase du Programme pilote sur le travail décent a débuté en janvier 2004 avec l'appui à la mise en œuvre du plan d'action. Quelques-unes des composantes prioritaires de ce plan ont pu être mises en œuvre avec un appui direct du BIT et sont opérationnelles. D'autres composantes ont été mises en œuvre directement par les partenaires sociaux.

Dans l'optique de poursuivre l'opérationnalisation de ce plan d'action et sa traduction en actions concrètes en entreprises, le Comité de Pilotage (COP) a demandé au BIT de les aider à mobiliser des ressources extrabudgétaires pour faciliter la mise en œuvre des priorités du plan d'action. Au travers du *Projet Tra De Maroc pour l'Amélioration de la compétitivité du secteur Textile-Habillement par la promotion du travail décent*, le Ministère du Travail et des Affaires Sociales espagnol apporte son soutien financier à la mise en œuvre des priorités du plan d'action national tripartite, pour la période 2005-2007.

C'est dans ce contexte qu'a démarré en juillet 2005 le *Projet Tra De Maroc* pour l'amélioration de la compétitivité du secteur Textile-Habillement par la promotion du travail décent. Ce dernier s'appuie sur une institution de dialogue social tripartite - le Comité de pilotage - et une institution de dialogue social bipartite - le Comité paritaire - que le projet est chargé de renforcer

B.4 La stratégie du projet

La stratégie globale du programme consiste à:

- Renforcer le cadre institutionnel de concertation au niveau du secteur dans son ensemble, dans les régions de production TH ainsi qu'au niveau des entreprises;
- Produire des matériels d'information et de formation;
- Former des formateurs et consultants nationaux;
- Conseiller et fournir un appui technique direct aux entreprises sélectionnées par le programme ainsi qu'aux organisations des partenaires sociaux;
- Diffuser et promouvoir les bonnes pratiques nationales.

S'agissant du renforcement des capacités nationales, la stratégie du projet est de privilégier la formation de formateurs issus d'institutions nationales intéressées à s'approprier la méthodologie mise en œuvre ainsi que les outils et thèmes de formation et ce, afin de pérenniser les résultats du projet au-delà de son terme.

⁶ Le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la mise à niveau de l'économie, l'Association Marocaine des Employeurs de l'Industrie du Textile et de l'Habillement (AMITH), la Confédération Générale des Employeurs du Maroc (CGEM), l'Union Marocaine des Travailleurs (UMT), l'Union Générale des Travailleurs du Maroc (UGTM) et la Confédération Démocratique du Travail (CDT).

La promotion de l'égalité de chances et de traitement entre les hommes et les femmes est une composante essentielle du programme pour l'Amélioration de la compétitivité du secteur textile/habillement par la promotion du travail décent. La stratégie "Genre" adoptée par le comité de pilotage sera mise en œuvre dans chacune des composantes de ce programme.

Ce programme est organisé autour de deux sous-projets qui ont une durée de 24 mois.

C. LES OBJECTIFS, L'ETENDUE ET LES CLIENTS DE L'EVALUATION

C.1. Objectifs principaux de l'évaluation

- Fournir de l'information utile pour la seconde phase du projet
- Renseigner les partenaires sociaux marocains sur les résultats obtenus;
- Informer le bailleur de fonds sur la pertinence des approches et sur les résultats du projet;
- Examiner la mise en œuvre ainsi que la performance du projet;
- Formuler des recommandations afin de consolider les interventions au niveau des deux composantes du projet;
- Examiner la stratégie du projet, l'approche retenue, les activités mises en œuvre ainsi que les outils développés et testés dans les différentes zones industrielles du textile habillement et ce en tenant compte du contexte de l'environnement;
- Examiner la possibilité d'extension du projet et les modalités de mise en œuvre au niveau des différentes zones industrielles du textile-habillement;
- Examiner l'impact du Travail décent sur la compétitivité des entreprises du textile habillement au Maroc;
- Vérifier la cohérence des politiques menées par les pouvoirs publics avec le projet Tra De Maroc, notamment le plan national (PAN) animé par le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle, le Plan Emergence animé par le Ministère de l'Industrie, du commerce, et de la mise à niveau de l'économie ainsi que les stratégies développées par les organisations de travailleurs.

Les raisons principales de cette évaluation finale indépendante sont de plusieurs natures:

- se conformer à la politique d'évaluation du BIT
- fournir de l'information utile pour la seconde phase du projet
- renseigner les partenaires sociaux marocains sur les résultats obtenus
- informer le bailleur de fonds sur la pertinence des approches et sur les résultats du projet

L'évaluation sera conforme aux normes et règles internationales d'évaluation (normes et règles du système des Nations Unies et normes de qualité pour l'évaluation de l'OCDE).

C.2 La préparation de l'évaluation

L'évaluation est indépendante et externe et intervient à trois mois de la fin du cycle de vie du projet. La durée initiale du projet était de 24 mois, de juillet 2005 à juillet 2007, mais le projet a été étendu de six mois jusqu'en décembre 2007.

La mission a eu lieu en plusieurs phases. Une première prise de contact a eu lieu les 18 et 19 juillet 2007 à Genève entre l'évaluateur et plusieurs membres du BIT, y compris le gestionnaire du projet du BSR, la CNP, le point focal évaluation du Bureau Régional, ainsi que d'autres experts techniques du BIT (voire liste des interviews en annexe).

Une révision documentaire (contenu selon annexe bibliographique) a été entreprise, et complétée par des documents et des informations supplémentaires reçus en cours de mission.

Un plan méthodologique a été établi sur la base de la révision documentaire, des TDR et des discussions à Genève (détails dans la section D méthodologie).

La mission sur le terrain au Maroc (Casablanca, Rabat, Tanger) a eu lieu du 11 au 21 septembre 2007 pendant le Ramadan.

Une restitution au COP le 21 septembre 2007.

Une série de discussions concernant la première ébauche du rapport au BIT à Genève les 8 et 9 octobre 2007 avec les départements techniques et le représentant du BSR.

L'évaluation a été confiée à M. Christian Bugnion, directeur de Subur Consulting S.L., page web www.suburconsulting.org. M. Bugnion a déjà réalisé un cinquantaine d'évaluations pour des bailleurs de fonds, des agences des Nations-Unies et des ONGs, ainsi que quatre évaluations pour le compte du BIT.

Le gestionnaire de l'évaluation est Mlle Kristine Alsvik, point focal évaluation au Bureau Régional Afrique.

Contraintes et biais de l'évaluation

M. Bugnion ne connaît pas le secteur du TH au Maroc et y faisait sa première évaluation. M. Bugnion ne parlait pas l'arabe, ce qui a obligé le projet à recruter une assistante traductrice pour les interviews. L'évaluation s'est déroulée pendant le mois du Ramadan, ce qui a réduit la disponibilité des acteurs et a limité le nombre d'entretiens et de visites qui pouvaient avoir lieu durant la journée (par exemple, les entreprises arrêtent de travailler à 13h00 pendant le Ramadan).

Remerciements

Pour la CNP qui a facilité le déroulement de l'évaluation et de toutes ses composantes. Egalement au BSR dont le représentant était présent à la restitution de l'évaluation.

C.3 Les clients de l'évaluation

- Les Partenaires sociaux marocains membres du comité tripartite de pilotage du projet;
- Le bailleur de fonds (Ministère du Travail et des Affaires sociales espagnol);

Le BIT: le BSR le Caire et les départements techniques du siège associés au projet.

D. METHODOLOGIE

La méthodologie suivie par l'évaluation a été consignée dans un plan méthodologique qui figure en annexe (annexe 3) et qui inclut également le protocole d'entretien pour les interviews, faisant partie intégrante de ce rapport.

En termes de résultats concrets, l'évaluation a tenu 52 interviews individuelles ou de groupes, selon les détails ci-après⁷ :

modalité	nombre	homme	femme	total
groupe	15	41	15	56
individuelle	37	22	15	37

Les modalités d'interview varient selon la qualité du répondant. Le temps alloué est mentionné dans l'annexe trois. En règle générale les interviews individuelles sont d'au moins une heure, à l'exception de celles faites à l'usine avec les travailleurs et les membres de l'EPP qui ont été d'une durée moyenne de 20 minutes. Les interviews en groupe ont généralement duré plus qu'une heure.

La confidentialité des répondants a été garantie.

En ce qui concerne la composition des répondants, l'évaluation a pu interviewer 8 mandants tripartites, 10 membres du COP, et 5 entreprises ont été visitées (dont une ne participant pas au projet BIT) avec des entretiens auprès de 27 personnes sont 5 représentants de la direction (1 femme), 16 membres des EPP (6 femmes), et 6 ouvriers (4 femmes). De plus 4 entretiens externes au projet ont eu lieu (projet BIT/USDOL, MTAS, UE/MEDA, GTZ).

Conformément aux TDR, l'évaluation a appliqué les standards d'évaluation demandés (OECD et UNEG).

E. CONSTATS ET RESPONSES AUX QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

La pertinence et l'adéquation stratégique du projet

La mise en œuvre du projet et le choix des partenaires

(i) *La stratégie et les approches retenues dans la mise en œuvre du projet sont-elles pertinentes ?*

Le projet répond à un besoin réel dans un secteur d'activités en pleine transformation. Toutefois la stratégie aurait du être découplée à deux niveaux (comité paritaire et COP, ainsi que stratégie en entreprise) afin de permettre une plus grande flexibilité au niveau de la mise en œuvre qui permette la possibilité de saisir les occasions qui s'offrent au projet. Le document de projet est un schéma préliminaire assez peu développé. Il cherche à intégrer le plan d'action des mandants tripartite (qui fait en fait partie comme annexe 1) mais d'une façon sommaire, alors que certains éléments pourraient en soit être mis en œuvre comme projet à part entière. Le projet énumère

⁷ ces chiffres sont différents de ceux présentés à la restitution (33 entretiens au total) car les entretiens individuels en entreprises avaient été comptés par erreur comme un seul entretien par entreprise. Les chiffres qui figurent ici sont donc les chiffres corrects.

des stratégies différentes pour chaque sous-projet (composantes 1 et 2) mais celles-ci ne sont pas complémentaires. Même au niveau de la stratégie globale du projet il existe une certaine confusion, alors que des objectifs réellement stratégiques (comme par exemple renforcer le cadre institutionnel de concertation au niveau du secteur dans son ensemble) se mélangent avec de simples activités qui n'ont rien de stratégique (produire du matériel d'information et de formation, former des formateurs et des consultants nationaux, etc.). De plus il existe une confusion même au sein du document du projet entre le concept de « projet » et de « programme » qui sont utilisés de manière indistincte au long du document. Il existe une différence fondamentale entre un « programme » et un « projet », et il n'est pas possible d'avoir une stratégie globale pointue si l'on ne définit pas quels sont les instruments qui seront utilisés pour la mener à bien (programme ou projet). En réalité, ceci est un **projet pilote et non pas un programme, même si l'une des deux composantes se situe au niveau du secteur (vision macro) alors que la deuxième composante du projet se situe au niveau micro (onze entreprises pilotes ou le BIT expérimente une approche d'accompagnement)**. Un programme s'étend sur au moins cinq ans, doit disposer de moyens beaucoup plus importants que les US\$ 670,000 qui constituent le budget du projet, et doit compter avec une structure de gestion multidisciplinaire.

Ce manque de définition concernant la nature de l'intervention du BIT a créé et continue de créer un certain flou parmi les mandants tripartites et les membres du COP. Souvent durant les entretiens, il était difficile de faire le lien entre la première composante du projet, à savoir l'amélioration du dialogue social au niveau du secteur, face aux résultats de la deuxième composante du projet au niveau de l'amélioration de la compétitivité des entreprises du secteur par le travail décent. Un recadrage de la stratégie est nécessaire.

(ii) Quels sont les avantages et les contraintes d'une gestion multidisciplinaire du projet?

Le projet a bénéficié de l'appui technique de plusieurs départements du BIT et profite donc d'un savoir et d'une expertise collectifs qui vont au-delà d'un projet préparé par un seul département. Toutefois il n'y a pas eu de direction stratégique claire qui articule de manière cohérente l'ensemble des intervenants dans le projet et, de ce fait, certains éléments apparaissent comme étant déconnectés des autres composantes du projet, au lieu d'être complémentaires. A titre d'exemple sur les activités du plan de travail de 2007, le motif pour lequel les activités étaient réalisées était « la disponibilité des fonds » selon le projet, sans aucun lien avec le degré de priorité de ces mêmes activités. Ceci veut donc dire que la mise en œuvre des éléments du projet ne suivait pas toujours leur importance relative.

(iii) La stratégie adoptée et notamment le renforcement du cadre institutionnel de concertation était-elle adaptée ?

Comme mentionné au point i), la stratégie est insuffisamment développée et n'a pas vraiment permis de fournir le « comment » pour assurer la mise en place d'un cadre institutionnel de concertation réellement performant. Cela est dû au fait que l'établissement d'un cadre de concertation (CP) pour le secteur n'est qu'un début, et certainement pas une fin. Il faut l'accompagner et le guider avec une formation spécifique plus poussée en matière de négociation et résolution de conflits afin de s'assurer que le cadre institutionnel pourra devenir performant. Créer des conditions qui

permettent le dialogue est un important premier pas, mais cela reste un premier pas qui ne garantit pas que les objectifs seront atteints.⁸

(iv) La formation des formateurs issus d'institutions nationales constitue-t-elle une garantie de pérennité du projet ?

Il est trop tôt pour parler de pérennité du projet. Le projet a pris un retard conséquent à son début (recrutement du personnel du projet et traduction des modules de formation à l'arabe). Les formateurs n'ont réellement commencé leurs activités qu'au début de cette année, et n'ont que neuf mois de pratique alors que le projet était censé être mis en œuvre sur deux ans. Néanmoins les formateurs ont été formés en techniques de négociation (2 sessions) et ont pu s'approprier les techniques du BIT ; ils disposent aujourd'hui d'une expertise reconnue en mise à niveau sociale puisque plusieurs d'entre eux ont été approchés par l'AMITH pour l'accompagnement de ses entreprises membres dans le cadre de la certification Fibre Citoyenne. A préciser à ce titre que l'un des 12 consultants qui collabore avec le Projet a été approché pour assurer la formation de formateurs/consultants en Egypte sur l'approche adoptée par le Projet Tra De Maroc dans le cadre d'un Projet similaire en cours de lancement.

(v) L'approche d'accompagnement en entreprise a-t-elle permis une appropriation de la méthodologie développée ?

Il est aussi trop tôt pour le dire, et les entreprises en sont à leurs premiers pas.

L'effectivité de l'approche

(i) Le concept de travail décent et l'approche utilisés par le projet et la dynamique enclenchée sont-ils susceptibles d'assurer leur pérennisation ou des interventions supplémentaires s'imposent-elles ?

A ce stade le projet doit être étendu dans le temps pour au moins 12 à 18 mois afin de mieux cibler ses objectifs et d'atteindre ceux-ci. Des dynamiques ont été créées dans les

⁸ Commentaire du BIT : « S'agissant de la mise en œuvre de la stratégie arrêtée par le projet pour la composante 1, il est important de mentionner qu'elle a été influencée par trois facteurs.

Le premier de ces facteurs tient à la dynamique même d'un organe de concertation tel que le comité paritaire. Il est composé d'individus qui, dès lors qu'ils changent, perturbent l'équilibre des forces atteint à ce stade au sein du groupe. Une période de « rodage » est donc nécessaire au groupe nouvellement constitué avant de pouvoir poursuivre les travaux à pleine allure. Plusieurs membres du comité paritaire ont changé au cours de la vie du projet. Un membre tout particulièrement influent au sein du comité paritaire est décédé laissant tout le groupe orphelin de sa « championne ». Ces perturbations ont inévitablement affecté la rapidité de mise en œuvre des activités du projet.

Le deuxième facteur tient à une décision de réorganisation stratégique des moyens humains et financiers du projet. Il est regrettable qu'aucune des personnes rencontrées lors de la mission n'ait porté à l'attention de l'évaluateur la décision stratégique majeure prise par la coordination du projet de centrer les efforts financiers et humains du projet sur la composante 2. Très rapidement après le démarrage des activités du projet, il est apparu que le budget alloué pour mettre en œuvre la composante 2 était largement sous-estimé. Une réallocation budgétaire a par conséquent été décidée et le budget alloué à la réalisation de la composante 1 a été considérablement réduit. Ceci explique pourquoi l'ensemble des activités de la composante 1 tel que prévu dans le document de projet n'a pas été réalisé.

Le troisième facteur est l'association des acheteurs internationaux (multinationales) aux travaux du comité paritaire par l'intermédiaire du MFA Forum. Vu l'importance pour les partenaires sociaux marocains d'établir un dialogue constructif avec les donneurs d'ordre exportant du Maroc vers l'Europe et les Etats-Unis, une priorité a été accordée, à la demande des partenaires sociaux marocains, à la mise en place de ce dialogue dans le cadre de ce projet. Cela a inéluctablement réduit la capacité des membres du comité paritaire à participer à d'autres activités

entreprises, mais le processus en est à ses débuts et doit être continué pour pouvoir parler d'une éventuelle pérennisation.

(ii) Les attentes des différents acteurs (participants au Comité de pilotage au Comité paritaire) sont-elles toujours en ligne et en cohérence avec le contenu et l'esprit du projet ?

Non, pour plusieurs raisons. Tout d'abord avant ce projet il existait déjà un effort du BIT pour favoriser le dialogue social dans le secteur, et un certain nombre d'activités et de visites avaient eu lieu avec les mandants tripartite depuis 2002. Ce projet est venu s'inscrire dans cet effort, mais les responsabilités du CP et du COP sont tout à fait différentes : le CP devrait être chargé du dialogue social dans le secteur, alors que la mission du COP est l'accompagnement et le pilotage du projet Travail Décemment Maroc, y compris dans sa dimension d'accompagnement en entreprises. Compte tenu du fait que les membres du CP sont membres du COP, il y a une certaine confusion entre les objectifs du CP et ceux du COP, qui doivent être clairement différenciés.

(iii) Quels sont les points forts et les points faibles de cette approche ?

Les points forts de l'approche sont le degré de participation et d'ouverture qui a caractérisé le processus de formulation et d'inclusion des différents partenaires. Toutefois en l'absence d'un mode opératoire clair pour l'ensemble du projet (alors que le mode opératoire pour la composante en entreprise a été établi conjointement par le projet et le BIT) la faiblesse réside dans une certaine opacité perçue par les acteurs et un manque de vision conjointe des objectifs à atteindre dans le cadre du projet.

L'effectivité du cadre institutionnel du projet

(i) Le Comité de pilotage du projet constitue-t-il un cadre adéquat de concertation pour le projet et pour le secteur du textile habillement ?

Le COP n'est pas établi comme cadre de concertation pour le secteur ; ce rôle est dévolu au CP. Pour le projet, le COP est un cadre adéquat, à condition que les modifications suivantes soient apportées :

1. La participation des membres est continue et seul le représentant nommé ou son suppléant peuvent participer au COP durant toute la durée du projet – ceci afin de garantir la continuité des efforts et de la dynamique de groupe ;
2. Un règlement spécifique pour la discussion de questions et points conflictuels et/ou délicats doit être établi afin de faciliter la modération des débats et faciliter la résolution constructive des différends entre les membres du COP afin de parvenir à un consensus négocié et accepté par tous. Ceci doit également faire partie des PV des réunions. Le règlement intérieur existant n'aborde pas ces questions.

(ii) le Comité paritaire du textile habillement constitue-t-il ;

a) un cadre de rapprochement des partenaires sociaux ?

b) un espace de prévention/résolution des différends au niveau du secteur ?

Le CPTH constitue effectivement un cadre de rapprochement des partenaires sociaux, ce qui a été confirmé par les membres du CPTH. Toutefois il est encore trop tôt pour parler d'une institutionnalisation des décisions et d'un effet de cascade au niveau régional et local. Il est clair qu'un rapprochement existe entre les membres du CP au niveau national qui n'aurait certainement pas eu lieu sans l'intervention du BIT. Mais on ne peut pas parler d'une systématisation des discussions à l'ensemble du

secteur TH car le CPTH ne prévoit pas de mécanismes à cet effet. On peut donc parler d'un cadre de concertation au niveau national. Le potentiel est également présent pour que le CP puisse effectivement jouer le rôle de médiateur et d'organisme de résolution des différends dans le secteur. Pour que cela puisse être le cas, il faut accompagner sous forme de coaching les membres du CP et les former plus en profondeur sur les techniques de négociation, le rôle de la médiation, ainsi que les techniques de prévention, mitigation, gestion et résolution de conflits, et décentraliser l'information au niveau régional et local.

(iii) Les partenaires institutionnels du projet ont-ils assuré le suivi et l'apport nécessaire au bon déroulement des activités du projet ? (en particulier, l'AMITH, le Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle, les organisations de travailleurs UMT, UGTM et CDT)

En tant qu'institutions, les partenaires ont effectivement assuré le suivi du projet. Mais un manque de continuité de certains membres du COP a affecté négativement la dynamique de groupe, alors que chaque substitution d'un membre requiert de reprendre certains points qui ont déjà été acceptés par le COP, parce que l'information et la formation entre le membre désigné pour le COP et son substitut au COP n'a pas été assurées. Il est clair que ce manque de continuité des membres est dû à des facteurs externes liés à l'environnement du projet et qu'il s'agit d'aléas et risques que subissent tous les projets de coopération. Néanmoins d'autres projets ont vu les membres du COP désignés par arrêté ministériel. Il est tout à fait possible d'accorder en COP les membres représentants et leur suppléant pour la durée du projet, compte tenu du rôle prépondérant des membres du COP dans la bonne marche du projet.

(iv) L'équilibre entre les objectifs du projet et les moyens disponibles et/ou mis en œuvre a-t-il été sauvegardé tout au long de la mise en œuvre du projet ?

Les moyens disponibles pour le projet n'ont jamais été suffisants pour permettre à celui-ci d'atteindre ses objectifs. Toute la planification des activités s'est faite sur la base d'une approche excessivement ambitieuse qui ne s'est pas vue bénéficier des moyens pour atteindre ses ambitions. En particulier, le manque d'un budget de fonctionnement adéquat, les problèmes de personnel pour la gestion du projet (expert de mise à niveau pendant une année au lieu de deux), et l'enveloppe budgétaire du projet dans son ensemble sont autant de contraintes qui ont obligé la CNP et les partenaires à faire preuve de beaucoup de bon vouloir afin de maintenir un calendrier de travail qui n'a pas pu être suivi. En effet, sur le plan de travail de 2007 validé par le COP pour la composante 1 (dialogue social) seule une minorité des activités a pu être réalisée compte tenu des limitations budgétaires. En accord avec le COP, le projet a donc alloué en priorité les ressources à la composante 2 du travail en entreprise. Les raisons pour lesquelles certaines activités sont financées au détriment d'autres n'apparaissent pas clairement. Le manque de transparence du budget qui spécifie des lignes budgétaires sans relation avec les composantes et les activités du projet constitue l'une des faiblesses du projet et jette le doute de ce qui peut être réellement fait au sein du projet. Il faut utiliser des lignes budgétaires qui soient suffisamment claires pour tout le monde et un effort de gestion budgétaire à cet égard est nécessaire.

La performance et l'effectivité du projet

D'une manière générale, ces activités font référence aux résultats attendus du projet à savoir:

(i) Le calendrier des activités a-t-il été respecté ?

Non. Le projet a tardé six mois afin de recruter la CNP, et neuf mois pour l'expert BIT de mise à niveau. La traduction des dix modules de formation ainsi qu'un travail de contextualisation et d'adaptation des modules et du mode opératoire a pris presque toute l'année 2006, et les activités centrales du projet en entreprises n'ont donc commencé qu'en 2007. Pour cette raison le projet a été étendu de six mois à 30 mois au total, au lieu de son échéance initiale prévue pour juin 2007 (24 mois de juin 2005 à juin 2007).

(ii) les produits prévus dans le document de projet ont-ils été réalisés ?

Comme mentionné précédemment le manque de transparence dans les allocations budgétaires a conditionné les activités ainsi que les produits. Les produits n'ont donc pas tous été réalisés pour la composante 1 alors qu'il sont en cours de l'être pour la composante 2. A noter que les plans de travail annuels (2006 et 2007) ne reprennent pas systématiquement les produits mentionnés dans le document du projet (exemple: Un inventaire des sources pertinentes d'informations statistiques existantes et des lacunes y compris au plan international est réalisé; un dispositif statistique est proposé, y compris la logistique et les moyens matériels), ce qui signifie qu'une certaine liberté a été prise par le COP dans la validation des plans de travail annuels par rapport aux produits définis dans le document de projet.⁹

(iii) Quels ont été les facteurs internes et externes qui ont favorisé ou ralenti la bonne marche des activités ?

Le secteur TH est en phase de restructuration au Maroc. Selon les informations obtenues durant l'évaluation, environ 30% des entreprises du secteur ont réussi leur mise à niveau, alors que 70% sont en cours de mise à niveau. Il est donc prioritaire d'assurer le succès de la transformation du secteur dans un contexte de globalisation et de mondialisation.

Un autre facteur décisif est aussi l'application de principes éthiques et de responsabilité sociale de la part des acheteurs. Le souci de plusieurs donneurs d'ordre d'avoir des fournisseurs conscients et respectueux d'un travail décent constitue également un élément favorable (par exemple Inditex). Toutefois la façon d'agir de ces mêmes donneurs d'ordre peut parfois aller à l'encontre des principes éthiques et de l'application du travail décent: l'une des entreprises a indiqué qu'elle ne peut produire la quantité requise dans les délais prescrits par le donneur d'ordre que par le recours à de nombreuses heures supplémentaires. Les consommateurs doivent donc exiger de la part des donneurs d'ordre l'application stricte des principes du travail décent et assurer que les délais de production en respectent l'esprit.

La difficulté pour obtenir les fonds nécessaires aux activités planifiées s'inscrit au nombre des contraintes du projet, ainsi que l'instabilité du personnel du projet (la CNP a assuré la gestion du projet mais l'expert recruté pour la mise à niveau n'a fait qu'une année).

Une autre contrainte est le manque d'un cadre de référence (ou **programme** BIT de référence) qui devrait d'ores et déjà exister. En novembre 2006 une mission

⁹ A ce sujet le projet indique: «Le COP est théoriquement habilité à valider les modifications intervenues dans le plan de travail. Ces modifications ont été consignées et notifiées au donateur dans le cadre du rapport d'activité juillet 2006- janvier 2007 (page 2). Toute modification acceptée par le donateur devrait faire office d'avenant au document du Projet. »

multidisciplinaire du BIT avait visité le Maroc dans le but de préparer un Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD), qui doit servir de cadre de référence à ce projet pilote de travail décent. Une nouvelle mission a eu lieu en été 2007 mais le cadre de référence PPTD n'est pour l'heure pas encore finalisé. C'est donc dire que le projet ne peut s'inscrire dans une stratégie pays de travail décent qui devrait lui servir de support, et se voit contraint à définir sa propre stratégie dans un certain vide programmatique.

(iv) Quelles sont les difficultés rencontrées dans la réalisation et la mise en œuvre des activités ?

En plus des contraintes mentionnées au point précédent, il y a eu un certain nombre de difficultés additionnelles directement liées au projet. Au niveau du Comité Paritaire, l'établissement des statuts du CP a été un processus lent et difficile. Au niveau de l'accompagnement en entreprises, seules 20 des 60 entreprises contactées initialement par le projet ont montré un intérêt à participer aux activités, ce qui démontre que le concept de gagnant/gagnant que prône le projet n'est peut-être pas aussi évident pour les chefs d'entreprises¹⁰. Ceci vient s'ajouter au fait qu'il existe un certain nombre d'initiatives (référentiel Fibre Citoyenne de l'AMITH, certification de conformité sociale des entreprises par le MEFP prévue et en cours d'étude, certifications ISO, exemption de droits de douane –types A, B, C-, etc.) qui paraissent apporter un avantage concret aux entreprises, alors que le projet BIT n'est pas encore, à ce stade, en mesure de donner un avantage concret aux entreprises participantes de la phase pilote. Toutefois un certain avantage existe néanmoins lié à la visibilité de la participation des entreprises dans le projet BIT (« on parle de nous en positif au niveau du ministère », a déclaré à l'évaluation le représentant de la direction d'une des entreprises visitées), qui pourrait être consolidé (voire recommandations).

(v) Quel a été l'impact du projet ;

(a) au niveau de la promotion du dialogue social, de l'amélioration de la coopération entre les partenaires sociaux ?

Cela dépend du niveau où l'on situe l'analyse. Il est clair que parmi les membres du CP et du COP, les relations entre les membres sont beaucoup plus faciles qu'au début, et l'émergence d'un langage commun est bien évidemment un début de succès afin de pouvoir promouvoir le dialogue social. Ces deux structures (CP pour le secteur TH, et le COP pour le projet travail décent Maroc) sont les pierres angulaires d'un processus de dialogue social. Toutefois pour institutionnaliser le dialogue social celui-ci doit être étendu au niveau régional et local, car pour le moment le dialogue social n'est pas généralisé au-delà des structures créées par le projet.

(b) au niveau des entreprises associées au projet dans la mise à niveau sociale ?

L'impact au niveau des entreprises est multiple et dépend de chacune des entreprises. Chacune des entreprises visitées possède des caractéristiques propres, et deux d'entre elles possèdent une représentation syndicale en entreprise. Toutefois les

¹⁰ commentaire du BIT: "Il faut remarquer qu'au départ lorsque le BIT a proposé que l'approche bipartite soit au cœur de la mise à niveau sociale, les réactions ont été vives et parfois pessimistes et très négatives. Le fait que 20 entreprises ont démontré un intérêt à participer et que cette approche ait effectivement été mise en œuvre dans les 12 entreprises pilotes peut en soi être considéré comme une réussite du projet. »

modes de gestion des patrons sont très différents, et l'on ne peut généraliser les constats car ceux-ci sont liés aux spécificités du mode de gestion de l'entreprise autant, si ce n'est plus, qu'aux activités et réalisations du projet. Le fait d'une multiplicité de formateurs sélectionnés pour la formation et l'accompagnement en entreprise implique forcément des approches différenciées en fonction des compétences spécifiques des formateurs. Pour cette raison, le projet a choisi l'accompagnement en entreprise sur la base de binômes (gestion RH et formation technique) afin d'assurer une complémentarité dans les expertises des formateurs. La personnalité et la capacité de chacun des formateurs ont également marqué le style d'accompagnement en entreprise et cela se reflète aussi dans les différents travaux et plans d'action réalisés.

L'évaluation avait prévu de visiter trois entreprises et a fini par en visiter quatre qui participent au projet, et une qui n'en fait pas partie (en guise de comparaison). L'échantillon n'est donc pas nécessairement représentatif du secteur.

L'une des difficultés de l'évaluation au niveau de l'impact dans les entreprises est le fait que, outre le temps très court écoulé depuis le début des activités dans les entreprises – moins de dix mois- il n'y a pas eu de mode opératoire précis clairement établi au moment de la formation en modules (ce qui a obligé le projet à développer son propre mode opératoire avec le BIT, alors que les attentes étaient que le BIT allait amener son propre mode opératoire habituel) ni d'indicateurs d'impact définis pour juger de la performance a) des formateurs b) des résultats en entreprise c) de la performance des membres de l'EPP d) du degré de réceptivité du patron e) de l'impact du projet sur l'amélioration annoncée de la compétitivité par l'application des mesures sociales.

Ceci est une question capitale car un projet pilote a pour but de tester une approche avec un certain nombre de paramètres afin de définir un modèle qui peut être étendu et reproduit une fois qu'il a fait ses preuves. Dans l'actualité, le projet n'a aucun plan de suivi et d'évaluation qui permette d'apprécier les facteurs décisifs des résultats du projet ni le niveau de causalité desdits facteurs. Il est donc extrêmement difficile, dans l'absence d'un cadre détaillé de suivi et d'évaluation, de pouvoir apprécier les résultats de ce projet d'une manière autre que qualitative.

Néanmoins et tout en soulignant à nouveau que les différents exemples ne sont pas généralisables à toutes les entreprises, il y a certainement eu des impacts positifs à tous les niveaux. Il faut toutefois faire la part des choses entre les améliorations matérielles réalisées en entreprises par le travail des formateurs et de l'EPP (plus faciles car visibles, quantifiables et n'impliquant aucun changement dans le mode de gestion) et les changements d'attitude et de comportement au niveau du chef d'entreprises, des cadres, des syndicats, et des ouvriers(ères).

Un certain nombre de commentaires de la part des ouvrières dans trois entreprises souligne qu'un changement positif d'attitude est en cours. A titre d'illustration les exemples suivants sont donnés :

« Avant la productivité était une affaire du patron, maintenant c'est une affaire de tous ». (Ouvrière qui a reçu des séances de divulgation des membres de l'EPP sur la formation en modules et les plans de travail dans l'entreprise).

« Penser que le patron va lire les suggestions d'une ouvrière, c'est tout un changement, je me sens valorisée ». (Suite à l'installation d'une boîte à suggestion dans l'entreprise).¹¹

D'une manière générale, la grande majorité des personnes membres des EPP interviewées en entreprise (16 dont 6 femmes) considèrent que la formation et l'accompagnement en entreprise leur ont permis d'être plus professionnels, en plus d'avoir acquis de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences qui sont utiles non seulement dans l'entreprise mais aussi au niveau personnel.

(vi) Quel a été le rapport coût/bénéfice de l'incorporation des mesures sociales pour les entreprises?

Aucune étude spécifique n'a été entreprise pour effectuer cette analyse. Celle-ci serait toutefois fort utile puisque le rapport de l'investissement en mesures sociales comme l'un des facteurs de compétitivité n'est pas établi quantitativement, quand bien même l'objectif du sous-projet 2 est « l'amélioration de la compétitivité des entreprises du secteur par le travail décent ». Pour l'heure il n'existe pas d'indicateur de compétitivité établi qui quantifie les différents aspects sociaux par rapport aux gains que ceux-ci sont censés générer dans une entreprise ayant investi dans les mesures sociales.

Les perspectives et probabilités pour des résultats durables

(i) Quelles seraient les étapes à prévoir pour la consolidation et la valorisation des acquis du projet et le développement de nouvelles activités ? Pour une seconde phase du projet ?

Le projet possède un potentiel réel pour obtenir des résultats durables. Pour cela il faut une révision en profondeur de l'approche et du cadre opérationnel et impliquer beaucoup plus les trois mandants tripartites dans les différents aspects du projet (concertation mais aussi activités). Les recommandations fournissent des pistes de réflexion à cet effet. Il existe des synergies qui ne sont pas utilisées alors que pour parler de valoriser les acquis du projet, il faut pouvoir montrer les résultats de chacune des composantes en matière de changement d'attitude et de comportement, au-delà des simples activités et des produits réalisés par le projet. Le succès de la mise à niveau du secteur TH et le développement du dialogue social ne peut avoir lieu sans un changement profond d'attitude et de comportement de la part des acteurs concernés, qui est partiellement en cours en raison des conditions de compétitivité d'un secteur globalisé et mondialisé. Le BIT possède et utilise la méthodologie CCC (Communication pour un Changement de Comportement) dans d'autres projets mais ne l'a pas appliquée à ce projet. Il faudrait envisager la possibilité d'utiliser cette méthodologie pour accompagner plus efficacement les activités et autant au niveau du CP qu'au niveau des entreprises, comme épine dorsale de l'ensemble des activités et des produits du projet. Cela requiert bien

¹¹ A noter que l'utilisation des boîtes à suggestion doit aussi faire l'objet d'un accompagnement afin que celles-ci soient utilisées correctement autant par les ouvriers que par les patrons. Au début par exemple dans une entreprise les lettres étaient essentiellement des plaintes et revendication contre certains collègues, plutôt que des suggestions constructives. Dans une autre entreprise, le processus de gestion du contenu de la boîte à suggestion paraît un peu opaque (manque de rétro-alimentation auprès du personnel). Bien utilisée et bien gérée, la boîte à suggestion peut être un très bon outil de communication et de participation dans l'entreprise. Pour ce on pourrait aussi envisager un recoupage entre les plans d'action établis par les EPP et les suggestions provenant de la boîte.

évidemment un temps plus long, et les objectifs doivent être réalisés par phase en montrant bien des indicateurs de processus pour les étapes initiales.

Il faudrait aussi concevoir les résultats pour une deuxième phase (élargissement et consolidation) sur la base des résultats obtenus en fin de première phase. Dans l'approche actuelle du projet, il manque une définition claire des résultats qui doivent être atteints pour servir de base à une deuxième phase de ce projet.

(ii) Quelles sont les potentialités de durabilité/pérennité des interventions du projet ?

A ce stade de la mise en œuvre les potentialités existent mais n'ont pas encore été exploitées. La pérennité des interventions dépendra en large partie du niveau de succès des résultats obtenus.

(iii) Quel est l'effet d'entraînement du projet (i) pour la promotion du dialogue social au niveau d'autres secteurs économiques (ii) pour l'amélioration de la compétitivité d'entreprises dans des secteurs d'activité autres que le Textile habillement ?

Il existe un intérêt certain au Maroc pour que le dialogue social soit étendu à d'autres secteurs économiques. Mais comme le projet n'a pas encore atteint le point où le dialogue social est une réalité pour l'ensemble du secteur TH au Maroc, il est prématuré de parler d'effet d'entraînement. Le projet a toutefois suscité un vif intérêt pour ces questions, qui ne sont pas prises en compte dans les autres projets de coopération au Maroc. C'est d'ailleurs l'une des forces du projet BIT.

Au niveau de l'amélioration de la compétitivité des entreprises, il n'existe aucune étude ni outil qui puisse démontrer quantitativement la relation travail décent et compétitivité. Le projet n'a aucun moment prévu les moyens de mesurer et d'évaluer comment l'investissement dans les composantes sociales garanti un retour sur investissement par une compétitivité améliorée. Il n'y a aucune méthodologie ou étude qui apporte des éléments de réponse dans ce projet. C'est donc une hypothèse non testée et non vérifiée par le projet, qui devrait se doter des moyens de vérifier ce postulat. Si le lien entre investissement social et compétitivité pouvait être démontré quantitativement (au bout de 2 ou 3 années), cela servirait sans aucun doute comme outil de persuasion de toutes les entreprises (non seulement au niveau TH et non seulement au niveau du Maroc) au niveau mondial d'appliquer les conditions de travail décent. Il s'agit là d'une question fondamentale sur laquelle le BIT doit pouvoir se pencher et rechercher en conséquence.

L'effectivité de la gestion et de l'appui

(i) Quels sont les avantages et les inconvénients de l'appui multidisciplinaire au projet ?

Les avantages sont bien évidemment la possibilité d'utiliser un ensemble d'expertises qui se trouvent disséminées au sein des différents départements du BIT. En théorie, cela devrait pouvoir fournir la possibilité de développer un projet intégré avec différentes composantes, toutes solides et techniquement compétentes, qui exercent conjointement un effet multiplicateur sur l'ensemble.

L'inconvénient de ce système réside dans le fait qu'il requiert une gestion stratégique et un pilotage indiscuté par les autres départements du BIT par la personne censée diriger le projet au BIT. Ce projet est un projet décentralisé, ce qui indique que la personne qui doit mener la gestion stratégique du projet pour le compte du BIT est placée au BRS du

Caire. Ceci demande une vision claire des objectifs à atteindre, et une capacité de persuasion au niveau des collègues dans les autres départements, afin de pouvoir diriger clairement la mise en œuvre du projet, même si certains collègues ne sont pas toujours d'accord sur l'approche à suivre. En fin de compte, un navire ne peut avoir qu'un seul capitaine, et la gestion consensuelle d'un projet intégré n'est peut-être pas toujours la meilleure approche. La stratégie du projet, établie avant le recrutement du CNP, doit être clairement établie en termes de calendrier et de résultats escomptés. La gestion du projet se fait dès lors en tandem avec la CNP recrutée pour la mise en œuvre du projet et basée à Casablanca.

La CNP doit s'assurer de la gestion du projet dans le pays, et veiller à sa mise en œuvre, en même temps qu'elle doit entretenir des relations constructives avec l'ensemble des mandants tripartites. Il est évident que n'ayant pas eu l'occasion de travailler avec le BIT dans le passé, la CNP n'est pas en mesure de connaître en profondeur l'approche BIT dans les projets de coopération. Il serait utile en particulier lors des recrutements de personnes qualifiées pour un projet donné qu'un temps suffisant soit alloué à sa formation en interne et à comment nouer des liens et travailler avec chacun des mandants tripartites. Une grande part du succès d'un projet dépend de la qualité et des compétences des CNP. Il est donc important que suffisamment de support, d'information et de formation soient donnés à la CNP afin de lui faciliter la tâche. Ce projet a beaucoup d'éléments qui proviennent de l'expérience de la CNP, mais il pourrait aussi avoir plus de complémentarités avec d'autres projets du BIT au Maroc car ces autres projets touchent également à un certain nombre d'aspects du projet Tra De Maroc et il pourrait être utile de chercher à travailler dans les mêmes entreprises.

(ii) Quels enseignements peut-on tirer de ce type de gestion spécifique ?

Pour avoir un projet intégré, il faut compter avec une vision stratégique claire et un leadership incontesté par rapport à la mise en œuvre du projet. Cela doit se faire de concert entre le gestionnaire du projet BIT au BSR du Caire avec la CNP pour un projet décentralisé, même si cela peut aller à l'encontre de certains conseils techniques par rapport à une approche donnée.

Il faut aussi déterminer si le projet est suffisamment mis en contexte pour venir en appui à un secteur clé stratégique de l'économie marocaine, l'un des premiers secteurs pourvoyeurs d'emploi ou s'il s'agit de tester une approche normative face à un modèle globalisé du BIT qui devrait pouvoir être applicable partout, ce qui semble avoir justifié le choix des dix modules de formation, considérés plus comme une introduction par les participants et les formateurs compte tenu de leur applicabilité réduite dans certaines entreprises (en fonction des priorités du patron) et dans le contexte du TH marocain (en particulier le module environnement).

Il faut renforcer le binôme gestionnaire du projet BIT et coordination nationale au Maroc afin qu'à eux deux, ils puissent établir une approche réellement stratégique qui tiennent compte et des impératifs du secteur TH au Maroc, et de l'intérêt des mandants tripartites, et du BIT comme institution.

(iii) Quel en est le bilan ?

Malgré l'intérêt de pouvoir obtenir des expertises techniques d'autres secteurs, et un certain nombre de séminaires et/ou cours de formation hautement appréciés (notamment la négociation les cours donnés les 12/13 décembre 2006 et la gestion des conflits les

23/24 janvier 2007 ont été mentionnés comme les plus utiles et les plus professionnels), ce type de gestion ne correspond pas aux besoins de la dynamique du projet. Il faut en effet un délai de réaction plus court, une plus grande clarté autant stratégique qu'organique et une transparence des lignes budgétaires qui permettent à la CNP de suivre son budget et de savoir qu'il reste suffisamment de fonds disponibles pour réaliser les plans de travail annuels qui sont validés par le COP. Il faut aussi une meilleure préparation pour les réunions du COP, avec un agenda détaillé, des documents à étudier (en français et en arabe), et un certain nombre de questions et suggestions à débattre afin de profiter pleinement du niveau de connaissances des membres du COP et faire avancer le projet avec une dynamique plus soutenue. Il faudrait impliquer plus les membres du COP dans les décisions qui sont prises par le projet et pouvoir en expliquer les fondements avec plus de clarté. En fait, le projet doit avoir deux têtes pensantes, l'une au Maroc pour la mise en œuvre, l'autre pour l'ensemble du BIT au BSR, avec un lien direct et exclusif entre la CNP et le gestionnaire de projet BIT en ce qui concerne la prise de décision, étant entendu que ces décisions sont aussi discutées et validées dans les séances du COP. Il faut aussi établir un mode opératoire pour les contributions de différents départements techniques et une définition de leur rôle et leur responsabilité. La création d'un organigramme pour le projet pourrait faciliter la définition du mode de gestion.

E.1 Les constats additionnels de l'évaluation

L'évaluation fait état d'un certain nombre de constats qui sont de l'intérêt des clients de l'évaluation, du BIT et qui peuvent faire l'objet d'une ou plusieurs séances du COP. L'évaluateur n'est pas en mesure d'apporter une réponse à chacun de ces constats, et encourage le COP et le BIT à en débattre dans un esprit de dialogue constructif. Ces constats ont pour objectif de souligner les points critiques qui méritent une réflexion et probablement certaines corrections. Des recommandations concrètes sont développées dans la section suivante et peuvent servir de base de discussion pour le projet.

E.1.1. CONSTATS STRATEGIQUES

I. DIALOGUE SOCIAL ET DIALOGUE TOUT COURT

L'OIT définit le **dialogue social** comme incluant tous types de négociations, consultations et échanges d'information entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun. Le fonctionnement du dialogue social varie d'un pays à l'autre et d'une région à l'autre. Pour exister, le dialogue social requiert:

Des organisations d'employeurs et de travailleurs fortes et indépendantes, disposant des capacités et connaissances techniques nécessaires pour participer au dialogue social;

La volonté politique et l'engagement de toutes les parties pour s'impliquer dans le dialogue social;

Le respect des droits fondamentaux de liberté syndicale et de négociation collective;

La question de savoir si le respect des droits fondamentaux de liberté syndicale et de négociation collective sont respectés au Maroc est loin de faire l'unanimité. Lors de la restitution de l'évaluation, l'interprétation faite par l'évaluateur est que les syndicats sont nécessaires pour considérer qu'un processus de dialogue social a lieu. Toutefois cette vision a suscité de vives réactions parmi certains membres du COP, qui ne partagent pas cette vision.

Il est néanmoins fondamental pour savoir quels seront les axes stratégiques du projet de définir si les syndicats sont ou non au cœur du processus de dialogue social, et cette question devrait être débattue avec les mandants tripartite en présence d'un facilitateur qualifié, compte tenu des enjeux qui sont liés à cette question.

En reprenant une vision de dialogue social basé sur les mandants tripartites du BIT, l'évaluateur conclut qu'il y a certainement une meilleure communication et un meilleur niveau d'information au niveau des mandants tripartites. Même le vocabulaire et la terminologie se sont rapprochés, de manière à ce que les différents mandants puissent enfin utiliser les mêmes termes afin de débattre de certaines questions. Certaines organisations syndicales sont même invitées aux réunions annuelles de l'AMITH, alors que l'AMITH est aussi invitée à des réunions des syndicats. Sans aucun doute un important chemin a été fait, et la relation entre les mandants a changé pour le mieux. Toutefois il est difficile de définir si cela constitue un progrès suffisant pour parler d'un véritable dialogue social. La reconnaissance de la liberté syndicale demeure une question qui est susceptible de diviser les mandants tripartites, à moins que le gouvernement ne puisse fournir, peut-être avec un appui technique du BIT, une réponse à cette question.

En ce qui concerne la composante du travail en entreprise, il y a eu là aussi d'importants changements. L'évaluation n'a pas pu en apprécier le résultat au niveau des chefs d'entreprises, puisque aucun de ceux-ci n'était disponible pour l'évaluateur, mais cela était très évident parmi les 16 membres des EPP interviewés ainsi que parmi les six ouvrier(ères) rencontrés dans certaines des entreprises visitées. Peut-on considérer qu'il s'agit là d'un exemple de dialogue social dans l'entreprise ? L'évaluateur considère qu'il est trop tôt pour le dire. A l'évidence toutefois, il existe un dialogue dans certaines entreprises, une meilleure communication, un certain engouement pour le projet, et une prise de conscience de la part des travailleurs et cadres qu'un processus participatif n'est pas nécessairement lié à une recrudescence des revendications et des conflits. D'un autre côté certaines entreprises demeurent toutefois bien en soucis par tout aspect pouvant être mal interprété ou susceptible de devenir un point de revendication auprès de la direction, ce qui démontre que même parmi les entreprises qui participent au projet, l'ouverture à une participation des travailleurs est parfois difficile, car cela est vu comme une menace potentielle sur la stabilité de l'entreprise.

La question du dialogue social a toutefois été posée à certains travailleurs, membres de l'EPP et membres de la direction de quatre entreprises.

12 www.ilo.org/global/About_the_ILO/Mainpillars/Socialdialogue/lang--fr/index.htm

Pour des questions de confidentialité les estimations ne sont pas attribuées aux individus, mais les résultats à la question « quelle note donnez-vous au dialogue social dans votre entreprise » posée à 23 personnes sont les suivants :

code	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	moyenne
AVANT PROJET	6,5	8	10	5	4	6	7	6	4	5	3	5	5	1,5	2	2,5	5	7	0	5	8	7	4	5,07
AVEC PROJET	7,5	9	10	5	4	8,5	8	7,5	6	7,5	4	5	6	1,5	4	3,5	5	8	0	10	10	7	4	6,13

S'il est évident que le projet semble avoir eu une influence sur le dialogue social en entreprise, il n'en demeure pas moins que l'éventail de notes varie du tout au tout en fonction du répondant, puisque l'on trouve les deux extrêmes (0 et 10) dans les réponses. Les réponses ne peuvent être considérées comme statistiquement représentatives, mais elles donnent cependant une indication intéressante sur la perception du dialogue social en entreprise et des résultats du projet par rapport à celui-ci. A noter qu'aucune définition de « dialogue social » n'était donnée lorsque la question était posée, et chacun a donc répondu selon sa compréhension.

Il est également intéressant de comparer ces résultats avec la même question posée aux membres du COP durant la restitution. Il est évident qu'au niveau du COP les membres ont un autre niveau d'information et que le dialogue social n'est pas le seul fruit du projet Tra De Maroc, mais la perception des membres du COP est également édifiante.

Code	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	moyenne
avant projet	N/A	4	0	N/A	5	5	3	4	0	2	2	N/A	2,78
avec projet	N/A	6	3	N/A	6	6	5	5	6	6	3	N/A	5,11

Les membres du COP sont plus critiques concernant le niveau du dialogue social avant le projet, avec une moyenne de moins de 3 sur 10, alors que sur l'ensemble on note une amélioration avec la mise en œuvre du projet puisqu'on obtient une moyenne d'un peu plus de cinq sur dix. Dans les deux cas, en entreprises et au niveau des membres du COP, il existe une perception d'une amélioration du dialogue social qui est d'un peu plus d'un point en entreprise, alors que l'amélioration est de plus de deux points pour les membres du COP qui ont été d'accord de répondre (3 réponses non comptées car elles ne répondaient pas aux paramètres de la question).

II. COMPETITIVITE

L'amélioration de la compétitivité se trouve au cœur du projet du BIT, faisant autant partie du titre du projet que de son sous-projet 2. Toutefois il n'existe aucun élément technique ni aucun indicateur de résultat qui démontre que le projet pourra effectivement mener à une amélioration de la compétitivité du projet par le travail décent. Au contraire, tous s'accordent à ce que le principe de travail décent est partiellement le résultat des exigences des donneurs d'ordre internationaux, qui obligent leur fournisseur à respecter les normes du travail décent. Cela justifie d'ailleurs que le projet pilote se fasse dans le secteur TH qui est extrêmement internationalisé, alors que son application dans le secteur BTP serait, par exemple, beaucoup plus difficile.

Le projet donne l'impression qu'avec le travail décent, les entreprises du secteur TH au Maroc vont améliorer leur compétitivité. Ce postulat, ou cette hypothèse, ne paraît pas être basé sur une étude de compétitivité ou d'attributions de facteurs de compétitivité par rapport à l'investissement social. En réalité, aucun des informateurs clé interviewés durant l'évaluation n'a pu parler d'un modèle, ou d'une étude, qui puisse démontrer de quelle manière les investissements dans le secteur social ont une répercussion positive sur la compétitivité des entreprises. Mais cela aurait pu se faire sur les entreprises pilotes qui participent au projet, si cela avait figuré dans les objectifs du projet et que le BIT avait l'opportunité de commanditer une étude de base afin d'avoir un cadre de départ. Malheureusement l'absence des données de base rend extrêmement difficile et subjectif les résultats des interventions en entreprise. Ceci est d'autant plus dommage que le Maroc aurait pu être également un exemple pilote pour ce type d'analyse.

III. CHOIX DES MODULES ET OBJECTIFS A ATTEINDRE EN ENTREPRISE

Le projet a arrêté dix modules de formation pour les formateurs experts qui ont suivi la formation sur les dix modules et qui ont dû à leur tour se charger d'enseigner les modules en inter-entreprises auprès des entreprises participantes dans le projet. Il y a ici une question de fond qui n'a pas eu de réponse durant l'évaluation. S'agit-il d'une approche normative BIT globalisée applicable mondialement et indépendamment du contexte et de la situation du secteur ou s'agit-il de modules qui sont censés être réactifs au contexte et aux contraintes du secteur TH dans chacun des pays où celui-ci est appliqué ? Dit d'une autre manière, le projet BIT vient-il en appui à un secteur en transformation en apportant une approche et un savoir-faire spécifiques qui permettent au secteur concerné de faciliter sa mise à niveau ou s'agit-il d'une vulgarisation à grande échelle d'un certain nombre de principes qui sont autant d'idéaux que seules les entreprises ayant déjà réussi leur mise à niveau sont capables d'appliquer dans leur intégralité ? Si cette dernière semble plus proche de l'approche du BIT, elle est alors en écart avec une réalité qui ne permet pas l'application des dix modules en une année. Il faut aussi préciser que s'agissant d'une phase pilote, le choix d'une application des 10 modules en un an a été privilégié afin de pouvoir tester l'ensemble des modules.

La documentation existante de ce projet démontre qu'il y a eu des positions très différentes au sein du BIT sur l'opportunité de donner la formation avec ces dix modules, suivant à priori une approche normative. Selon les constats des visites dans les entreprises et les interviews en entreprise, il aurait été plus constructif de choisir un certain nombre de modules et d'en tirer un profit maximum en fonction des objectifs du chef d'entreprise, de manière à *chercher à développer des modèles* pour un module spécifique. Par ailleurs la pertinence même de certains de ces modules, comme le 8, a été questionnée dans le contexte actuel du TH marocain.

Il aurait été préférable de donner les dix modules en guise de formation générale, sans entrer dans les détails de chaque module, et demander à chaque entreprise de choisir un ou deux module dans lesquelles elle était d'accord de s'impliquer entièrement, afin de pouvoir tableur sur des résultats probants en fin de projet par rapport à des critères spécifiques. Mais cela requiert une approche et un accompagnement clairement différent de celui qui a été choisi par le projet. Cela aurait été un autre projet.

Il est aussi surprenant de voir que les experts du BIT n'ont pas nécessairement élaboré tous les modules répondant aux besoins du secteur. A nouveau, il manque bien

évidemment un module sur « investissement social et amélioration de la compétitivité » en fournissant des données quantitatives et des outils qui permettent d'obtenir ces mesures qui serait l'un des modules les plus nécessaires pour :

- a) convaincre les entreprises à participer à ce type de projet ;
- b) démontrer quantitativement la relation entre investissement social et compétitivité ;
- c) créer un module reproductible dans d'autres contextes ;
- d) intéresser d'autres secteurs d'activités à la relation social-compétitivité

Il faut aussi garder à l'esprit que l'industrie textile au Maroc se caractérise par des chefs d'entreprise ayant en général géré leur entreprise de manière très personnalisée et verticale, avec un faible niveau de participation des travailleurs (et un historique de conflits sociaux entre entreprises et syndicats qui ne prédisposent pas les mandants tripartites à s'asseoir autour d'une même table sans effectuer un véritable effort) et que les changements positifs (le fameux gagnant/gagnant) doivent pouvoir se démontrer et être visibles afin de faire partie d'un nouveau système de gestion d'entreprise.

En prenant exemple sur d'autres projets BIT, il existe des méthodologies performantes qui permettent d'accompagner un changement de comportement au sein des entreprises. Dans le programme VIH/SIDA du BIT qui inclut plus de cinquante pays, une méthodologie de Communication pour le Changement de Comportement (CCC) permet d'établir les paramètres qui seront utilisés pour juger des résultats dans les entreprises et les lieux de travail. Par ailleurs, la dimension VIH/SIDA dans les lieux de travail est certainement quelque chose qui a retenu l'attention des répondants à l'évaluation, en particulier si un module spécifique était incorporé sur cette question, certaines entreprises se montreraient très intéressées (malgré les difficultés liées aux questions culturelles et religieuses, mais le programme s'exécute également dans des pays de culture similaire).

En résumé le choix des modules est excessivement ambitieux pour être traité en profondeur. Il aurait fallu faire une session de divulgation allégée sur les dix modules, et permettre un choix stratégique par entreprise sur un ou deux modules. Par ailleurs il manque des modules critiques qui traitent des questions clés : compétitivité, rôle des syndicats dans le dialogue social, VIH/SIDA, etc.

IV. SYNDICATS EN ENTREPRISES : QUELLE VALEUR AJOUTEE ?

L'évaluation a eu l'occasion de visiter deux entreprises dans lesquelles une représentation syndicale existait, alors que dans trois autres entreprises il n'y avait aucun syndicat.

Il n'a pas été possible de tirer des constats probants sur le rôle des syndicats dans les deux entreprises où ceux-ci étaient présents. En d'autres termes, il était difficile d'établir la différence par rapport à la présence –ou non- des syndicats dans les entreprises comme facteur déterminant des relations sociales. Cette question aurait mérité à elle seule une évaluation et ne faisait pas partie des termes de référence de l'évaluation. L'évaluation n'a donc pas pu apprécier dans son survol des différences entre entreprises à syndicats et entreprises sans syndicats. Les différences vues d'un œil extérieur, par ailleurs évidentes entre les entreprises, étaient beaucoup plus liées au mode de gestion du chef d'entreprise qu'à d'autres facteurs.

Ce qui paraît néanmoins intéressant et mérite d'être souligné, c'est que les représentants syndicaux étaient globalement plus généreux dans leur estimation du dialogue social en entreprise que leurs collègues ou que les cadres ou la direction de ces entreprises.

E.1.2. CONSTATS TECHNIQUES

V. TRANSPARENCE DU BUDGET ET VISION DU COP

Les membres du COP requièrent une plus grande transparence en ce qui concerne le projet du BIT, autant au niveau de la prise de décisions qu'au niveau de sa gestion budgétaire. Il incombe au BIT d'expliquer quel est le mode de gestion d'un projet décentralisé, et il serait utile d'envisager un séminaire d'une journée avec les membres du COP pour clarifier tout doute ou question par rapport aux procédures et aux modalités de gestion de ce projet. Bien qu'il existe une relation de confiance entre membres du COP et le BIT, il n'empêche que le fait de pouvoir clarifier certaines questions (comme par exemple sur quel budget se font les déplacements fréquents des différents experts du BIT Genève au Maroc) permettrait une meilleure compréhension entre les différents membres du COP.

VI. TERMINOLOGIE

Il est absolument indispensable d'utiliser une terminologie adéquate et cohérente dans un document de projet. Il existe trop de termes qui sont utilisés de manière interchangeable alors que ceux-ci ne sont pas synonymes (projet/programme, compétitivité/productivité, dialogue social/dialogue/communication, ou encore les différences entre stratégie/objectifs/produits). Le choix des termes détermine le type de résultat à atteindre et les termes doivent être clairement définis afin d'éviter toute mauvaise interprétation.

VII. Suivi et Evaluation (S&E)

Il est essentiel pour tout projet de coopération technique de compter avec une méthodologie adéquate. Le Cycle de Gestion du Projet (CGP) est l'une des méthodologies les plus répandues dans les projets de coopération. Il est nécessaire d'utiliser un outil de planification qui rende la mise en œuvre du projet plus facile pour tous et clarifie les résultats attendus. Dans tout projet il doit exister un système de suivi et d'évaluation. Celui-ci fait défaut dans le projet Tra De Maroc, et l'on ne sait pas clairement quels en seront les résultats finaux. Il existe des produits et des activités, mais cela n'a rien à voir avec des changements d'attitude et de comportement menant à un dialogue social, encore moins avec la capacité de démontrer comment et pourquoi l'amélioration de la compétitivité par l'application du travail décent a eu lieu. Il faut encore définir, au sein du concept de travail décent, quelles sont les composantes qui sont entièrement appliquées, et celles qui ne le sont que partiellement.

La caractéristique de ce projet est de fonctionner sans plan de suivi et évaluation, ce qui contribue à un certain flou au regard des résultats et des objectifs à atteindre. Les efforts sont alors placés beaucoup plus sur les activités et les produits, alors que l'accent dans un projet de changement d'attitude doit être placé sur les indicateurs de processus dans un premier temps, afin d'assurer que le projet ait pu engager les mandants au sein d'un processus qui permettra d'atteindre les objectifs décrits. Ce ne sont ni les activités ni les

produits qui pourront à eux seuls atteindre les objectifs si le processus d'accompagnement n'est pas adéquat. Conformément aux termes contractuels, les formateurs engagés par le BIT n'ont pas l'exigence de fournir des rapports de travail fourni en entreprise. Il n'y a donc pas de suivi au sens officiel du terme, à défaut d'un accord contractuel pour la soumission de rapports de progrès en entreprise, car ce travail supplémentaire n'est ni requis ni rémunéré. L'une des difficultés de ce projet sera comment les formateurs seront eux-mêmes évalués en fin de projet (paramètres/critères/résultats) d'une part par rapport à leur capacité de divulgation des modules (en général jugée bonne par les membres des EPP, mais presque toujours trop courte en terme du temps alloué pour chacun des modules), d'autre part par rapport aux résultats obtenus en entreprise. Là aussi quels seront les résultats qui doivent être pris en compte ? Selon les formateurs eux-mêmes, ce serait les plans de travail établis dans les entreprises. Toutefois selon l'évaluateur cela est insuffisant eu égard aux objectifs du projet. Il est facile de vérifier l'application d'améliorations matérielles (extincteurs, ventilation, infirmerie, etc.) mais il n'y a aucun indicateur de processus qui vienne en appui à l'effort fourni. De plus chaque formateur a une façon particulière d'accompagner l'entreprise, et il n'est pas clair non plus quels seront les critères communs pour leur évaluation finale. L'établissement d'urgence d'un plan de suivi et d'évaluation devra aborder cette dimension manquante.

Une autre carence réside dans l'absence d'une stratégie de sortie pour le projet et d'un plan de viabilité. Il est évident que tout projet doit par définition avoir une fin, et les bonnes pratiques en matière d'évaluation exigent que tout projet ait déjà pensé à comment celui-ci peut être soit approprié, soit repris par des partenaires locaux. Le projet Tra De Maroc se doit d'urgence d'avoir une stratégie de sortie avec deux scénarios : 1) au cas où des fonds supplémentaires ne seraient pas disponibles, ce qui empêcherait le projet de continuer, et 2) au cas où des fonds seraient disponibles pour une période de 12 mois au minimum et jusqu'à 18 mois afin d'atteindre les objectifs et consolider les acquis. Chaque scénario envisage bien entendu une approche très différente, et requiert une attention urgente.

E.2. Synthèse du projet Tra De Maroc : forces et faiblesses

Afin d'obtenir une vision synthétique de l'approche et de la mise en œuvre du projet, une analyse sous forme de forces et faiblesses permet de donner un résumé des principaux constats de l'évaluation (présenté en abrégé au cours de la réunion de restitution le 21 septembre 2007 et distribué aux membres du COP par la CNP):

FORCES	FAIBLESSES
Le projet est le résultat d'un effort consensuel de plusieurs départements du BIT.	Moyens financiers et humains trop restreints. Temps beaucoup trop court pour arriver aux objectifs (24 mois étendus à 30 mois). Les changements de comportement font partie d'une vision de moyen terme sur au moins 5 ans.
Capacité de la coordinatrice nationale d'impulser la dynamique et parfois modérer	Manque d'un cadre de référence (Programme Pays Travail Décent) comme colonne vertébrale des projets BIT au Maroc où ancrer ce projet.
Qualité des membres du COP (tripartisme)	Le dialogue au niveau du CP ne se généralise pas, pour l'instant, au-delà de ses membres.
Seul projet visant l'aspect social	Document de projet techniquement peu élaboré.

comme facteur de compétitivité – projet pionnier	Manque de cadre logique, terminologie inconstante, lacunes conceptuelles (stratégie/activités/résultats), manque d'indicateurs de résultats et de processus.
Création et soutien au Comité Paritaire	Absence d'un mode opératoire BIT pour le projet, développé de manière endogène en cours de route (lié au manque de vision stratégique de comment arriver aux objectifs).
Qualité de la formation BIT en négociation et résolution de conflits	Formation des formateurs sur les dix modules critiquée (non préparée).
Le projet correspond à des besoins réels. Il existe une demande pour ce type d'intervention.	Projet pas entièrement adapté à la réalité marocaine (applicabilité du module environnement, ainsi que système de formation retenu avec des énormes écarts de niveaux des personnes formées.)
Participation des entreprises.	Absence de leadership au sein du projet.

Sur le plan des forces du projet, il faut saluer les efforts du BIT pour essayer de développer un projet intégré avec plusieurs départements et des compétences techniques complémentaires. Même si une intégration réelle n'a en fait pas eu lieu, l'effort de concevoir un projet intégré doit demeurer et des leçons sur la difficulté de développer un projet intégré doivent être tirées. En particulier une gestion plus forte et moins consensuelle entre le gestionnaire du projet BIT (pour l'ensemble des départements du BIT) et le/la CNP (pour l'ensemble des mandants tripartites) doit établir une approche stratégique claire et le support technique des autres départements doit pouvoir s'adapter aux besoins locaux, alors que c'est le contraire qui semble s'être produit. (Désaccords internes aux BIT et les départements techniques ayant finalement imposé leur approche, par exemple les dix modules, comme il en ressort de la correspondance du projet).

Il est clair que le projet est un projet visionnaire, basé sur des besoins réels, et qui a vu la nécessité de s'engager dans une dynamique de transformation afin de pouvoir réellement engager un dialogue social constructif et défendre la nécessité de l'incorporation du travail décent dans le secteur TH au Maroc. Presque tous les répondants s'accordent sur le fait que ce projet est nécessaire et bienvenu. Ce sont plutôt les modalités opératoires qui devraient être revues.

Le processus sur lequel est venu se développer le projet remonte en réalité à l'année 2002, alors que différents experts du BIT ont cherché à faciliter le dialogue social et le travail décent dans le secteur du TH au Maroc. Avec l'accord de financement du MTAS espagnol, ce projet démarre en 2005, soit trois ans après les premiers efforts pour impulser le processus. Mais le projet est ambitieux, car il cherche à travailler autant au niveau des politiques sectorielles (sous-projet 1) qu'au niveau des entreprises (sous-projet 2) et n'a pas de cadre programmatique de référence. Le projet est parfois appelé *programme* alors qu'il n'en est pas un, et le manque d'un programme de référence augmente les difficultés du projet à s'inscrire dans une logique cohérente du BIT pour le travail décent au Maroc. De fait, cinq projets sont en cours au Maroc sans aucune connexion entre eux, alors que quatre de ceux-ci auraient tout à fait à leur place dans le cadre d'un programme pays travail décent du BIT. Ce programme, annoncé depuis fin 2006 (voire site web du BIT Alger), n'est pas encore développé.

Ceci est aussi lié avec l'absence d'un mode opératoire propre pour l'ensemble du projet. Il en existe une version pour la composante 2 du projet (travail en entreprises), mais pas pour le projet dans son ensemble. Comme tout pilote, un projet doit tester certaines hypothèses, qui seront ou non validées. Toutefois il faut clairement spécifier quelles sont ces hypothèses et comment elles vont être testées.

De grands et louables efforts ont eu lieu pour développer un processus de concertation menant au dialogue social dans le secteur. Le processus est en cours, et s'est traduit en outre par la création du Comité Paritaire, qui peut potentiellement jouer un rôle clé dans le dialogue social pour le secteur TH. Toutefois un accompagnement et une formation plus poussés sont nécessaires car pour l'instant ce dialogue ne s'étend pas aux différents niveaux (national, régional, local) en dehors des ses membres.

En termes techniques, le document de projet doit être revu et récrit avec un langage clair et concis. Chaque sous-projet ne doit avoir qu'un seul objectif, et ne peut être le résultat d'une série d'interactions (exemple : Renforcement de la pertinence **et** de l'efficacité des politiques **et** stratégies sectorielles *par* l'amélioration du dialogue social **et** l'intégration de leurs dimensions économiques **et** sociales). Si l'on comprend que chaque « et » correspond à une interaction entre deux facteurs différenciés, le sous-projet 1 est le résultat d'au moins cinq types d'interaction. Il est pratiquement impossible d'en évaluer le résultat.

Le projet est excessivement ambitieux avec des objectifs propres à une programme (sous-projet 1, au niveau du secteur TH) et des moyens financiers et humains insuffisants. Le projet n'a pas de budget de fonctionnement, et est excessivement serré en termes financiers, ce qui a influencé négativement la mise en œuvre du projet. Les formations ont systématiquement souffert du temps trop court alloué à la formation pour des questions de coût, et le temps d'accompagnement en entreprise est également trop court. Il est dommage que le projet n'ait pu se donner le moyen de ses ambitions, car la vision et les objectifs du projet (dialogue social, amélioration de la compétitivité des entreprises par le travail décent) sont tout à fait justifiés.

F. CONCLUSIONS

Le projet a essentiellement réussi :

- A asseoir les mandants tripartites autour d'une même table et entamer un processus et une dynamique de dialogue social ;
- Au sein des entreprises pilotes, le projet a généré un changement de perception et de mentalité au niveau des employés, une certaine ouverture (dialogue et communication) en plus d'une prise de conscience. De plus, des améliorations matérielles de conditions de travail ont eu lieu ;
- A obtenir la participation des différentes expertises techniques des départements du BIT.

Mais le projet demeure loin d'avoir obtenu les objectifs visés. Il doit donc y avoir un recadrage substantiel pour capitaliser les acquis et redimensionner et rectifier les moyens et le mode de mise en œuvre.

G. RECOMMANDATIONS ET LEÇONS A TIRER

Les quatre recommandations principales sont les suivantes :

1. Extension du projet au minimum de 12 mois, mais préférablement sur 18 mois (jusqu'en juillet 2009) afin d'atteindre des résultats clairs et de pouvoir obtenir des modèles reproductibles (en entreprise et pour différents modules). En même temps rallonge budgétaire d'au moins € 500,000 pour mener à bien un recadrage adéquat des activités et du plan de travail. Les modalités de cette recommandation impliquent :
 - a) un mode de gestion plus rigoureux : établissement de lignes budgétaires claires et transparentes qui permettent l'affectation des différentes activités à chacune des lignes budgétaires sans créer de confusion (comme l'évaluateur a pu constater dans d'autres projets du BIT);
 - b) une plus grande rigueur de gestion et de suivi : établissement d'un plan de suivi-évaluation établi avec l'appui d'un expert (voir point 2.) ;
 - c) un chiffrage plus réaliste du coût des activités et des actions à entreprendre. Le chiffrage du budget dans la première phase du projet (estimation des coûts) n'a pas été réaliste ;
 - d) Le projet est arrivé à un moment critique de son cycle de vie : initialement le projet avait effectivement soulevé un certain enthousiasme. Celui-ci a été tempéré notamment par les délais, les problèmes budgétaires et la lenteur des procédures décisionnelles, ainsi que pour l'application des actions prévues au plan de travail ;¹³
 - e) Des résultats clairs sont des résultats qui sont anticipés en fonction de l'approche du projet et de ses composantes : il faut pouvoir démontrer une relation de causalité, ou tout au moins une influence exercée par le projet, sur les résultats autant en terme de la composante 1 du projet, qui s'est bâtie sur un effort collectif depuis 2002 allant bien au-delà du projet, ce qui rend beaucoup plus difficile l'attribution du projet lui-même par rapport à ce processus ;
 - f) L'existence d'un cadre de référence que constitue le Programme Pays Travail Décent – qui a existé en amont du projet, et qui a été remplacé par celui-ci, alors que le projet ne peut servir de cadre pour une Programme Pays. Il faut donc que le projet s'inscrive dans un cadre adéquat, qui est celui du PPTD qui devrait être établi.
 - g) Une plus grande clarté des services du BIT par rapport au processus d'évaluation. De nombreux acquis qui ne figuraient pas dans le rapport initial d'évaluation ont été discutés lors de la réunion de l'évaluateur à Genève les 8-9 octobre. Cependant ces acquis ne sont pas le fruit du projet, mais des activités entreprises en complément et souvent avant même le projet. Ces activités ne

¹³ A titre d'exemple les représentants de l'UGTM ont clairement indiqué durant l'évaluation qu'ils se retireraient du projet si la formation prévue depuis des mois n'était pas dispensée. Deux autres mandants ont également communiqué à l'évaluateur que la possibilité de se retirer du projet a été envisagée à différents moments. Ce constat sans appel oblige le BIT à assurer une gestion et un suivi clairs, rigoureux et transparents. Pour cela il faut renforcer les connaissances et les compétences du personnel du projet, et faire appel à l'expertise externe qui fait défaut (voir point 2).

figurent pas ni dans les TDR ni dans la documentation remise à l'évaluation (voir TDR). Il serait important pour les services techniques du BIT d'avoir une meilleure connaissance des procédures en matière d'évaluation et une séance d'information à l'interne pourrait clarifier un certain nombre de points ainsi que les attentes des parties prenantes à l'évaluation.

- h) Cette extension se fait dans l'optique de la consolidation des acquis en vue d'une deuxième phase qui doit pouvoir :
1. étendre sa couverture en terme de nombre d'entreprises participantes ;
 2. étendre et régionaliser sa présence (COP régionaux au moins à trois niveaux – Rabat, Casablanca, Tanger) afin de créer les passerelles entre le travail du CPTH et les activités en entreprises ;
 3. établir des modèles à succès selon les préférences des patrons pour l'un ou l'autre des modèles qui sont utilisés pour la formation en entreprise.
 4. consolider le label et approche BIT de mise à niveau des entreprises en matière de compétitivité dans le secteur TH
 5. établir une équipe de gestion du projet élargie qui recueille l'ensemble des compétences nécessaires ; à défaut, faire appel à l'expertise externe nécessaire
2. Définition quantitative et qualitative des résultats à atteindre pour chacun des sous-projets ; établissement d'un plan de suivi et d'évaluation qui identifie les indicateurs de processus, de résultats, d'impact ;
3. Renforcement de la participation et de l'interaction des mandants tripartites dans le projet. Actuellement le projet est hébergé dans les bureaux de l'AMITH, et il existe une interaction privilégiée entre le projet et l'AMITH. Le projet doit aussi développer une relation privilégiée avec les autres mandants tripartites, de la manière suivantes :
- Renforcement des liens et interaction avec le MEFP. Il existe des synergies non exploitées avec le gouvernement (notamment au niveau de l'inspection du travail, mais aussi afin de revoir les critères de conformité sociale et les incorporer, si ceux-ci sont acceptables pour le BIT, aux paramètres d'action du projet)¹⁴. D'autres synergies (proposition de l'ANPME pour étude en entreprise projet BIT faite durant la restitution de l'évaluation) doivent être exploitées ;

¹⁴ Commentaire du BIT : Il serait utile de nuancer cette affirmation : en effet, à titre d'exemples le PAN du MEFP est directement inspiré par le projet Tra De Maroc et le secteur du tourisme a demandé à bénéficier du même type d'accompagnement que le textile.

En ce qui concerne l'inspection du travail, il a été envisagé de faire bénéficier un échantillon d'inspecteurs de la formation aux modules, mais cette idée n'a pas pu être mise en œuvre pour l'instant en raison d'un manque de moyens du projet. Il convient également de noter, que dans le cadre du projet USDOL les inspecteurs étaient à jusqu'à présent en formation et que par ailleurs, la redéfinition du mandat confié à l'inspection du travail (accompagnement vs contrôle) est en cours de négociation avec les partenaires sociaux et suscite encore actuellement des controverses.

- Formation spécifique pour les représentants syndicaux (en particulier en matière de négociation, résolution de conflits) et envisager une étude conjointe sur le rôle de l'activité syndicale en entreprise TH au Maroc ;
 - Dans les entreprises, renforcer la dynamique d'accompagnement à trois niveaux : a) Développer l'accompagnement (coaching) avec les chefs d'entreprises, et en parallèle b) intensifier l'accompagnement avec les EPP (sur la base des décisions prises en coaching avec le patron), c) formation approfondie des délégués syndicaux, d) assurer des critères minimums de succès pour l'intervention en entreprise (tronc commun pour toutes les entreprises à définir avec les formateurs) – l'objectif étant qu'à la fin des 18 mois d'extension du projet des modèles émergeront qui pourront servir de référence dans le secteur et au-delà.
 - Tout ceci afin de contribuer à établir des liens et synergies entre les deux composantes du projet
4. Il faut définir les connexions entre les deux sous-projets. Actuellement il n'y a pas d'articulation qui permette de les joindre, et ils pourraient tout à fait constituer chacun un projet séparé. Comment les deux sous-projets se complètent-ils mutuellement et quel est leur point de rencontre ? Cette dimension n'a pas été explorée suffisamment dans la conception du projet, ce qui mène à un apparent découplage entre la composante 1 et 2 du projet. Ceci est par ailleurs renforcé par 1) la décision d'allouer les ressources budgétaires principalement pour la composante 2 et, 2) le nombre d'activités entreprises hors projet (et donc hors évaluation) qui affectent la composante 1 du projet.

Certaines leçons doivent être tirées afin d'améliorer les efforts dans les domaines suivants :

- Le projet doit être plus à l'écoute du patronat et des syndicats au sein des entreprises ; le choix des objectifs en entreprise doit dépendre du patron et des besoins spécifiques de l'entreprise si l'on veut obtenir un modèle de référence, plutôt que d'appliquer dix modules transversalement qui peuvent ne pas être adaptés à la réalité et au contexte marocains.
- Le BIT se doit d'effectuer une étude et/ou développer un module sur la relation entre les différentes composantes du travail décent, et particulièrement le dialogue social, et la compétitivité.
- Le projet doit se doter d'une expertise en matière de suivi et évaluation et établir un plan à cet effet ;
- Il est urgent de développer une stratégie de sortie pour la fin du projet ;
- Lorsque le Programme PTD au Maroc existera, il faudra chercher activement les synergies avec les autres projets BIT au Maroc et les autres acteurs (MEDA, GTZ, etc.) qui interviennent dans certaines composantes du TH, particulièrement au niveau de la formation¹⁵.

¹⁵ Commentaire du BIT: Le projet a initié ce type de synergies, à titre d'exemple : il a en particulier développé une collaboration fructueuse avec le projet IPEC. En outre, le module « formation » en cours d'élaboration a été développé par le biais de discussion avec ACDI, MEDA, GTZ, etc afin de se positionner en complémentarité avec ces derniers et d'éviter les chevauchements. Par ailleurs, lorsque le projet Tra De Maroc ne peut répondre à des demandes formulées par les EPP les coachs les mettent en relation avec d'autres structures compétentes (MEDA, ANPME, etc). En revanche, la collaboration directe avec les projets financés par le Gouvernement américain (dialogue social et

- Dans l'optique d'une consolidation constructive des résultats du projet, celui-ci doit pouvoir croître afin d'arriver à son but. Une évaluation interne en fin de projet avec un atelier COP et la participation du BSR devrait avoir lieu. Si les résultats en d'ici juillet 2009 sont jugés probants, il faudra alors considérer une extension autant géographique que sectorielle pour autant que le gouvernement et les mandants considèrent que cela est nécessaire. Dans le meilleur des cas, le projet est capable de développer des modèles qui pourront être repris dans d'autres secteurs et dans d'autres pays, et devenir une référence incontournable pour l'application du travail décent. A défaut, le projet finira par perdre l'intérêt des mandants tripartites et finira sans obtenir les résultats escomptés.

Global compact) aurait compromis le maintien de la participation de l'UMT au COP. Enfin, des possibilités de coopération avec le projet SEED ont été envisagées. Toutefois, dans cette phase pilote le groupe cible est différent : le projet Tra De Maroc ne concerne pour l'instant que les entreprises d'une certaine taille qui ne rentrent pas dans les critères de SEED.