

TITRE DU PROJET	Projet d'Appui à la Mise en Œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail "PAMODEC", Phase II
CODE DU PROJET	RAF0608FRA
DONATEUR :	République française,
DEBUT DU PROJET :	1^{er} décembre 2006
FIN DU PROJET :	31 décembre 2010
Budget	5 426 017 US\$
SECTEUR :	Principes et Droits Fondamentaux au Travail (PDFT)
UNITE DE GESTION	EAT/BP BIT Dakar
PAYS COUVERTS PAR LE PROJET :	Bénin, Burkina Faso, Mali, Niger, Sénégal, Togo, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Guinée Conakry, Guinée Equatoriale, Mauritanie, Cameroun, Gabon, Centrafrique, Congo, Tchad, Madagascar
TYPE D'EVALUATION	EVALUATION FINALE INDEPENDANTE
RESPONSABLE TECHNIQUE DE L'EVALUATION	EAT/BP BIT - Dakar
DATE DE DEBUT DE L'EVALUATION	20 janvier
DATE DE FIN	25 juin 2011
NOM DE L'EVALUATEUR	Mme Elise Guigma,
DATE DE DEPOT DU RAPPORT	25 juin 2011.

SOMMAIRE

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	3
I. RÉSUMÉ ANALYTIQUE.....	4
EXECUTIVE SUMMARY	7
II. INTRODUCTION	7
III. DESCRIPTION DU PROJET	8
3.1. Contexte de la mise en œuvre du programme.....	8
3.2. Logique et stratégie du programme.....	8
3.3. Description des objectifs	8
3.4. L'état de mise en œuvre du programme	9
IV. LES DONNÉES DE L'ÉVALUATION.....	10
4.1. Les objectifs de l'évaluation	10
4.2. Critères et questions de l'évaluation	10
V. MÉTHODOLOGIE	11
5.1. Les étapes de l'évaluation et les outils de collecte des données.....	11
5.2. Les critères d'évaluation et leur position relative au niveau du Cadre logique.....	13
5.3. La mission d'évaluation : visites et interlocuteurs	14
5.4 Difficultés rencontrées et limites de l'étude.....	14
VI. BILAN GENERAL DE L'EXECUTION	16
6.1. La gestion administrative du programme	16
6.2. Les réalisations du projet (confère annexe 9.2)	17
6.3. Bilan des études.....	21
6.4. Le fonctionnement des CTS.....	22
6.5. Les forces et faiblesses	23
VII ANALYSE DES RESULTATS DU PROJET	24
7.1. Pertinence:.....	24
7.2. Efficacité	25
7.3. Efficience	26
7.4. Cohérence	26
7.5. Impact du projet.....	27
7.6. Durabilité	29
7.7. Aspect genre	30
VIII CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	31
8.1. Perspectives.....	31
8.2. Leçons apprises.....	33
8.3. Conclusions	33
8.4. Recommandations.....	34
IX ANNEXES.....	35
9.1 TDR.....	35
9.2. Tableau I : Taux de réalisation du programme	39
9.3. Le bilan général de l'exécution des activités dans 16 pays	43
9.4 Liste des personnes rencontrées.....	65
9.5. Liste des documents consultés.....	70

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACT/EMP	Bureau des Activités pour les Employeurs
ACTRAV	Bureau des Activités pour les Travailleurs
DAF	Directeurs des affaires financières
DRH	Directeurs des ressources humaines
DGT	Directeur ou direction général(e) du Travail
DRT	Directeur général de la Réglementation
BIT	Bureau international du Travail
CNDS	Comité National du Dialogue Social
CTP	Conseiller Technique Principal
CTS	Cellule Tripartite de Suivi
FPT	Fonction publique et du Travail
IPEC	International Programme on the Elimination of Child labour
ENA (M)	Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
NIT	Normes internationales du travail
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
OIT	Organisation internationale du Travail
PAMODEC	Projet d'appui à la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail
PDFT	Principes et Droits Fondamentaux au Travail
PPTD	Programme Pays pour un Travail Décent
PRODIAF	Programme de Promotion du Dialogue Social en Afrique Francophone
TDR	Termes De Référence

I. RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1.1. Contexte

Présentation du projet :

Le Programme d'Appui à la Mise en Œuvre de la Déclaration (PAMODEC) est financé par le Ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement de la France. Précédemment mis en œuvre dans 6 pays de l'Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Mali, Niger, Sénégal et Togo), le programme est à sa 2^{ème} phase et couvre 17 pays de l'Afrique de l'Ouest, de l'Afrique Centrale et Madagascar : Bénin Burkina-Faso, Mali, Niger, Sénégal, Togo, Cameroun, Centrafrique, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Guinée-Bissau, Equatoriale, Madagascar, Mauritanie et Tchad.. L'évaluation concerne les 16 autres pays où le projet a pu réaliser ses activités (exception de Guinée Equatoriale).

Le programme a été mis en œuvre par des administrateurs sous régionaux, en collaboration avec les spécialistes des bureaux sous régionaux de Dakar, Yaoundé, du bureau d'Antananarivo, mais aussi avec d'autres projets du BIT concernés par la Déclaration.

Les objectifs du programme se sont orientés vers l'amélioration de l'application des conventions fondamentales en vue de promouvoir le développement économique et social ainsi que la démocratie dans les pays bénéficiaires.

La stratégie de mise en œuvre du programme est basée sur l'IEC (Information - Education - Communication), la vulgarisation, et la réalisation d'études.

Les groupes cibles regroupent les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs, l'administration du travail, les magistrats, les avocats, les Ecoles Nationales d'Administration et de Magistrature ENA(M), ainsi que les journalistes.

La structure responsable de la mise en œuvre des activités au niveau du pays est la Cellule tripartite de suivi (CTS), composée d'un représentant des organisations de travailleurs, d'un représentant des organisations d'employeurs et d'un représentant de l'administration du travail

Le contexte de la mise en œuvre du programme marqué par la crise économique qui frappe tous les pays et par les difficultés qu'éprouvent les Etats à faire respecter le droit des travailleurs, a rendu urgente la nécessité de faire appliquer les normes fondamentales au travail.

Situation actuelle du projet :

Démarré en 2000, le programme est à sa 2^{ème} phase qui doit s'achever en décembre 2010.

La méthodologie de l'évaluation

La méthodologie utilisée est celle d'une évaluation récapitulative qui synthétise l'ensemble du processus et cherche à en tirer des enseignements pour le futur. Elle s'est basée sur des méthodes qualitatives pour recueillir les données (analyse documentaire, entretiens, y compris entretiens téléphoniques).

1.2. Principaux faits et conclusions

Les études sur les obstacles à la mise en œuvre des PDFT ayant permis d'établir la relation entre croissance économique et progrès social, entre développement et justice sociale, entre productivité, compétitivité de l'entreprise et épanouissement de l'homme au travail, l'évaluation a démontré que la pertinence du programme était avérée en raison du contexte de sa mise en œuvre. Ce contexte est caractérisé par la crise économique et financière qui appelle à plus de respect des normes fondamentales au travail, et ceci passe par la mise en conformité de la législation, la lutte contre les différentes formes de discrimination dans l'emploi et la profession, et le renforcement des capacités des acteurs dans le cas du programme. La dynamique de mise en œuvre a renforcé les actions de la 1^{ère} phase, et permis d'enregistrer des résultats notables, au rang desquels on peut retenir :

- ✓ le renforcement du dialogue social ;
- ✓ une prise de conscience de l'importance des normes ;
- ✓ l'harmonisation des codes du travail ;
- ✓ une meilleure appréhension du phénomène de la discrimination ;
- ✓ une meilleure connaissance des normes internationales du travail ;
- ✓ une meilleure application desdites normes par les magistrats.

L'évaluation a aussi identifié un certain nombre d'insuffisances, à savoir l'absence de contrepartie financière nationale, la courte durée des sessions de formation qui ne permet pas l'approfondissement des thèmes abordés, l'insuffisance de la prise en compte du secteur informel ainsi que la faible décentralisation du programme dans les pays bénéficiaires.

La mise en œuvre des plans d'actions issus des études sur la discrimination dans l'emploi et la profession, l'harmonisation des codes du travail de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA), la consolidation du dialogue social, le renforcement des capacités de l'administration du travail et la généralisation de l'enseignement des normes, méritent d'être poursuivis

1.3. Recommandations et leçons apprises

RECOMMANDATIONS :

Les atouts du projet justifient amplement une 3^{ème} phase du programme qui est un axe essentiel du PPTD et qui contribue à la réduction de la pauvreté. Cette principale recommandation se décline comme suit :

A l'attention du BIT

1. Poursuivre le renforcement de la coopération technique avec les Etats, en vue d'améliorer considérablement l'impact des NIT.

A l'attention du gouvernement français

2. Les efforts déployés depuis une dizaine d'années par le gouvernement français en vue d'aider à l'application des conventions fondamentales sont reconnus par les mandants qui ont placé beaucoup d'espoir dans le PAMODEC. Il serait souhaitable de reconduire le projet.

A l'attention des gouvernements des pays bénéficiaires

3. Intégrer systématiquement, les activités du projet dans les programmes de la DGT, et les NIT dans les politiques et stratégies sectorielles ;
4. Libérer une part des cotisations des travailleurs et des employeurs pour accompagner la mise en œuvre de certaines activités en direction des travailleurs et des employeurs

A l'attention du programme

5. Valoriser les initiatives entreprises lors de la première pour améliorer l'impact des actions menées,
6. Elaborer une stratégie de communication efficace, et mettre les médias à contribution pour informer, sensibiliser, accroître la visibilité du projet et contribuer à grande échelle à la vulgarisation des conventions fondamentales et diffuser les études réalisées;
7. Etendre davantage les formations en PDFT à l'administration publique notamment, au niveau des DRH, des DAF, des secrétariats généraux des régions et des responsables des ressources humaines ;
8. Elargir la base de l'éventail des bénéficiaires et mener des activités en direction des couches sensibles de l'économie informelle et des mandants à l'intérieur des pays ;
9. Elaborer des curricula ou des guides de formation pour l'intégration des conventions fondamentales dans les programmes de formation ;
10. Etoffer les CTS en augmentant le nombre de représentants de chaque mandant à deux, et procéder annuellement à un renouvellement de 50% des représentants des organisations d'employeurs et des organisations de travailleurs ;

LEÇONS APPRISES

L'évaluation du programme a permis d'identifier quelques leçons :

1. L'interaction dynamique entre les membres de la CTS renforce le tripartisme et augmente son efficacité dans la mise en œuvre des activités.
2. Le consensus et la complémentarité sont des facteurs de succès au sein des CTS.
3. Le dialogue social est un outil primordial de la gestion tactique et stratégique des ressources humaines.

II. INTRODUCTION

Le Programme d'Appui à la Mise en Œuvre de la Déclaration (PAMODEC) relative aux principes et droits fondamentaux au travail, est un programme multilatéral de coopération technique financé par le Ministère français du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, et exécuté par le BIT. Basé à Dakar, il couvre l'Afrique de l'Ouest, l'Afrique Centrale et Madagascar. Démarré le 1^{er} décembre 2006 pour une durée de 4 ans, il a été prolongé jusqu'en fin Décembre 2010. C'est un important outil de coopération technique de promotion de la Déclaration, pour la ratification, le respect et la mise en œuvre des conventions fondamentales adoptées le 18 juin 1998 lors de la Conférence internationale du Travail. La Déclaration consacre quatre catégories de principes et droits fondamentaux développés dans huit conventions reconnues comme fondamentales. Il s'agit de :

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

- L'élimination du travail forcé ou obligatoire
 - La convention (n° 29) sur le travail forcé, 1930,
 - La convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé, 1957

- L'abolition du travail des enfants
 - La convention (n° 138) sur l'âge minimum, 1973,
 - La convention (n° 182) sur les pires formes du travail des enfants, 1999

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

Le document de base du projet tient compte du fait que le programme IPEC prend en charge les actions de coopération technique relatives au travail des enfants (conventions n° 138 et n°182), et du fait aussi que les activités concernant le travail forcé (conventions n° 29 et n°105) sont également prises en charge, en cas de besoin, par le SP/FL. PAMODEC devrait concentrer son action principalement, d'une part sur la liberté d'association et la négociation collective (conventions n° 87 et n° 98), et d'autre part sur les différentes formes de discrimination dans l'emploi et la profession (conventions n°100 et n°111).

Toutes les conventions fondamentales sont ratifiées ou en cours de ratification dans les pays couverts par PAMODEC. Quelles soient ratifiées ou pas, ces conventions s'imposent à tous les Etats du seul fait de leur appartenance à l'OIT.

La présente évaluation indépendante de fin de phase s'inscrit dans le cadre de la planification détaillée de mise en œuvre des activités du programme, et se propose de faire l'état des lieux de l'exécution, et dégager des pistes prospectives d'intervention ultérieure d'appui à l'application des conventions fondamentales de l'OIT. Elle est une suite logique et un complément nécessaire aux missions de suivi et d'évaluation du projet précédemment mis en œuvre dans six pays de l'Afrique de l'Ouest.

III. DESCRIPTION DU PROJET

3.1. Contexte de la mise en œuvre du programme

Pour relever les défis de la crise économique et de la mondialisation de l'économie, la Déclaration de l'OIT relative aux Principes et Droits Fondamentaux au Travail et son suivi adoptée en juin 1998 oblige les Etats Membres du fait de leur appartenance à l'OIT, à respecter, promouvoir et réaliser la liberté d'association et le droit de négociation collective, l'élimination de toutes formes de travail forcé ou obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

L'objectif de la Déclaration est de faire prendre conscience des liens indissociables entre croissance économique et progrès social, entre développement et justice sociale, entre productivité, compétitivité de l'entreprise et épanouissement de l'homme au travail, Et pour ce faire, le Programme d'Appui à la Mise en Œuvre de la Déclaration a été initié.

3.2. Logique et stratégie du programme

Lancé en 2000, le programme est à sa seconde phase d'exécution. Cette seconde phase a officiellement démarré ses activités le premier décembre 2006 et prendra fin le 31 décembre 2010. Il a une portée géographique plus étendue que dans la première phase. Il couvre aujourd'hui 17 pays situés en Afrique Centrale, en Afrique de l'Ouest et à Madagascar : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, République Centrafricaine, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée-Bissau, Guinée Conakry, Guinée Equatoriale, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad et Togo).

Notons, toutefois, que pour des raisons politiques, le programme n'a pas pu être mis en œuvre en Guinée Equatoriale.

La clarification du champ d'actions débutée depuis la première phase du programme, à travers la réalisation d'études sur l'identification des obstacles à la mise en œuvre des PDFT, s'est poursuivie au niveau de la 2^{ème} phase. Les plans d'actions mis en œuvre sont issus de ces études et sont basés sur les PDFT. La stratégie globale du programme s'articule autour de :

- l'Information, l'Education et la Communication,
- la vulgarisation, et
- la réalisation d'études.

3.3. Description des objectifs

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

Pour y parvenir, trois objectifs spécifiques ont été retenus dans les cadres logiques révisés lors de l'atelier d'évaluation à mi-parcours qui s'est tenu à Ouagadougou du 23 au 26 février 2009. Il s'agit notamment de :

- mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales du travail ;

- renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession ;
- sensibiliser et former, sur les quatre catégories de principes et droits fondamentaux au travail, les groupes cibles du circuit de décision.

3.4. L'état de mise en œuvre du programme

Après les études sur les obstacles à la mise en œuvre des PDFT qui ont défini les plans d'actions, la mise en œuvre des diverses activités contenues dans les différents cadres logiques se fait de façon pragmatique selon les réalités de chaque pays et les priorités des mandants.

Les difficultés que rencontrent l'application des normes sont presque les mêmes dans les 16 pays couverts. C'est ce qui justifie la similitude des activités qui peuvent se résumer à :

- la mise en conformité des textes législatifs et réglementaires avec les PDFT ;
- la vulgarisation des normes fondamentales de l'OIT ;
- l'enseignement des PDFT et des NIT dans les grandes écoles et les facultés de droit ;
- le renforcement des capacités de négociation des partenaires sociaux ;
- la promotion et le renforcement des structures du dialogue social.

La Cellule Tripartite de Suivi (CTS) composée d'un représentant du gouvernement, d'un représentant des organisations d'employeurs et d'un représentant des organisations de travailleurs, est la structure responsable de la mise en œuvre des activités dans chaque pays.

Les activités profitent aux mêmes groupes cibles qui sont :

- le gouvernement et ses démembrements;
- les structures de coopération bipartite ou tripartite;
- l'administration et l'inspection du travail;
- le parlement;
- les organisations d'employeurs;
- les organisations de travailleurs;
- les magistrats, les avocats et les assesseurs de tribunal;
- les chefs traditionnels;
- les médiats;
- les travailleurs du secteur informel;
- le secteur académique.

IV. LES DONNÉES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation indépendante de fin de phase du PAMODEC, basée sur le cadre conceptuel des TDR, a débuté le 20 janvier 2010 et s'est achevée le 25 juin 2010. Le but de cette évaluation est de faire l'état des lieux des réalisations. Elle a porté sur l'ensemble des activités des cadres logiques des 16 pays actifs du programme. Les constatations, conclusions et recommandations compilées dans le rapport d'évaluation sont communiquées aux responsables du projet PAMODEC, à PARDEV et à EVAL. Le rapport final sera soumis au donateur et aux unités de mise en œuvre et d'évaluation du projet.

4.1. Les objectifs de l'évaluation

L'objectif principal de la mission est de faire une évaluation de fin de phase II du PAMODEC. Plus spécifiquement, les TDR précisent que l'évaluation devra :

- mesurer la portée réelle du projet, ses forces et faiblesses, dans le souci de permettre de tirer des leçons pour un éventuel futur projet ;
- apprécier les progrès accomplis dans le respect, la promotion des principes et droits fondamentaux au travail ;
- examiner le programme sous tous les angles essentiels de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact et de la durabilité ;
- faire des suggestions pour infléchir, si besoin est, le nouveau programme, dans le but de mieux atteindre les objectifs de l'OIT.

4.2. Critères et questions de l'évaluation

Le cadre de référence conçu pour servir de base à l'évaluation comporte les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de cohérence, d'impact et de durabilité. L'aspect genre est aussi pris en compte.

La pertinence :

Les objectifs globaux et spécifiques sont-ils pertinents au regard du contexte du programme et de la vision politique de l'OIT ? Le programme correspond-t-il à des enjeux identifiés (besoins à satisfaire, problèmes à résoudre ?). Un diagnostic préalable a-t-il été établi ? Par qui ? Était-il partagé ? Le programme fait-il l'objet d'une demande et d'une commande formalisée ? S'inscrit-il dans la politique du partenaire ?

L'efficacité :

Le programme a-t-il conduit les activités prévues ? A-t-il atteint les résultats attendus ? La qualité de ces résultats va-t-elle permettre d'atteindre les objectifs prévus ? Y a-t-il bien une relation de cause à effet entre les actions réalisées et les résultats ? Le programme a-t-il eu des effets secondaires (positifs ou négatifs, recherchés ou non) ?

L'efficience :

Les moyens ont-ils été utilisés de façon optimum ? Aurait-on pu atteindre les mêmes résultats de façon plus économe ? Les résultats sont-ils à la mesure des moyens engagés ?

La cohérence :

Les moyens permettent-ils de réaliser les activités prévues ? Ces activités permettent-elles d'atteindre les résultats attendus ? Et ces résultats de réaliser les objectifs spécifiques escomptés ? Ces derniers peuvent-ils contribuer effectivement aux objectifs globaux visés ? La stratégie est-elle cohérente avec le contexte et la vision ? Le programme a-t-il développé des synergies avec d'autres programmes ou projets de l'OIT ?

L'impact :

Le programme a-t-il atteint les objectifs spécifiques qu'il s'était fixés ? Le programme a-t-il contribué, comme il était prévu, aux objectifs globaux qu'il s'était fixés ? Quels ont été les autres effets du projet ? Dans quelle mesure le programme contribue-t-il à générer des effets positifs à long terme ?

La viabilité :

Les résultats obtenus et les objectifs atteints par le programme sont-ils durables ? Sont-ils reproductibles ? Le partenaire s'est-il approprié le programme ? Quelles ont été les modalités de cette appropriation ?, Quelles ont été les difficultés et les résistances rencontrées ? Le programme débouche-t-ils sur un nouveau programme d'appui (nature et modalités) ?

Leçons apprises :

Quelles sont les enseignements et les bonnes pratiques que l'on peut retenir de la mise en œuvre du programme ?

V. MÉTHODOLOGIE

5.1. Les étapes de l'évaluation et les outils de collecte des données

5.1.1. Le choix de l'échantillon

Les termes de référence ont retenu cinq pays sur les seize bénéficiaires, à savoir le Burkina Faso, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, la Mauritanie et le Sénégal comme échantillon de l'évaluation.

Si du point de vue statistique le nombre de pays visités (5/16) est faible, les caractéristiques principales de l'échantillon, à savoir la nature des activités, les catégories de bénéficiaires, le respect du tripartisme, les modalités de financement, sont les mêmes que celles de la population mère, et par conséquent rendent l'échantillon représentatif. En outre, le nombre de personnes rencontrées (120), la qualité des informations recueillies, le croisement de ces informations avec celles des documents exploités, ont permis de prendre en compte la situation du programme et de tirer les leçons et les recommandations pour la suite.

5.1.2. Les étapes de l'évaluation

La méthodologie utilisée pour l'évaluation s'articule autour des étapes suivantes :

➤ La préparation

L'organisation de l'évaluation a comporté :

- une séance de cadrage avec le Conseiller Technique Principal du projet qui a permis une meilleure compréhension des TDR ;
- la lecture des matériaux mis à notre disposition (document de base du projet, cadres logiques des 16 pays, rapports intermédiaires du projet, rapport d'évaluation de la 1^{ère} phase, etc.), qui a facilité l'élaboration du cadre de référence et des outils de collecte des données ;

- l'élaboration des outils de collecte des informations (guide d'entretien, questionnaire) qui a pris en compte les objectifs de l'évaluation, la diversité des activités et des acteurs ;
- l'élaboration du plan détaillé de la mission terrain au Burkina Faso, au Cameroun, en Côte d'Ivoire, en Mauritanie et au Sénégal ;
- le recueil des informations dans les cinq pays bénéficiaires.

Cette étape de mission terrain dans les 5 pays retenus par les TDR, a connu une modification suite à la difficulté d'obtention d'un visa d'entrée au Cameroun qui a été remplacé par le Gabon.

Dans les pays visités, la mission a rencontré les mandants (gouvernement, organisations d'employeurs et organisations de travailleurs), les magistrats, les avocats et les anciens membres des CTS, pour faire le bilan des réalisations, déterminer les perceptions que l'ensemble des acteurs ont des activités entreprises, et recueillir leurs suggestions pour la suite du projet.

Cependant, au Gabon, la mission n'a pas pu rencontrer les organisations d'employeurs et de travailleurs et leurs représentants au sein de la CTS.

Notons qu'à la fin de sa mission terrain, la consultante a eu un entretien téléphonique avec Monsieur Gilles de Robien, représentant du gouvernement français, qui voulait s'assurer de la bonne marche de l'évaluation et de la prise en compte d'un certain nombre de préoccupations du bailleur de fonds.

- Le traitement des données et la rédaction du rapport
 - Le traitement des données statistiques

Les données ont été traitées avec un logiciel de traitement SPSS.

Dans un premier temps, on a défini une variable « note » de 1 si l'activité est achevée et de 0 si elle n'est pas réalisée. On a considéré les activités en cours comme étant achevées.

Dans un second temps, pour le calcul du taux de réalisation de chaque produit, on a intégré une variable pondération de l'activité qui représente la part budgétaire de chaque activité dans le produit, en partant de l'hypothèse que cette variable est un indicateur de l'importance de l'activité pour le produit. Et le taux de réalisation du produit est calculé en pondérant la variable note par la variable représentant la pondération de l'activité. Cette moyenne ainsi obtenue représente le taux de réalisation du produit.

Le même procédé a été utilisé pour le calcul du taux de réalisation des objectifs au niveau pays, au niveau du programme et au niveau des zones. (Confère annexe 9.2, Tableau 1)

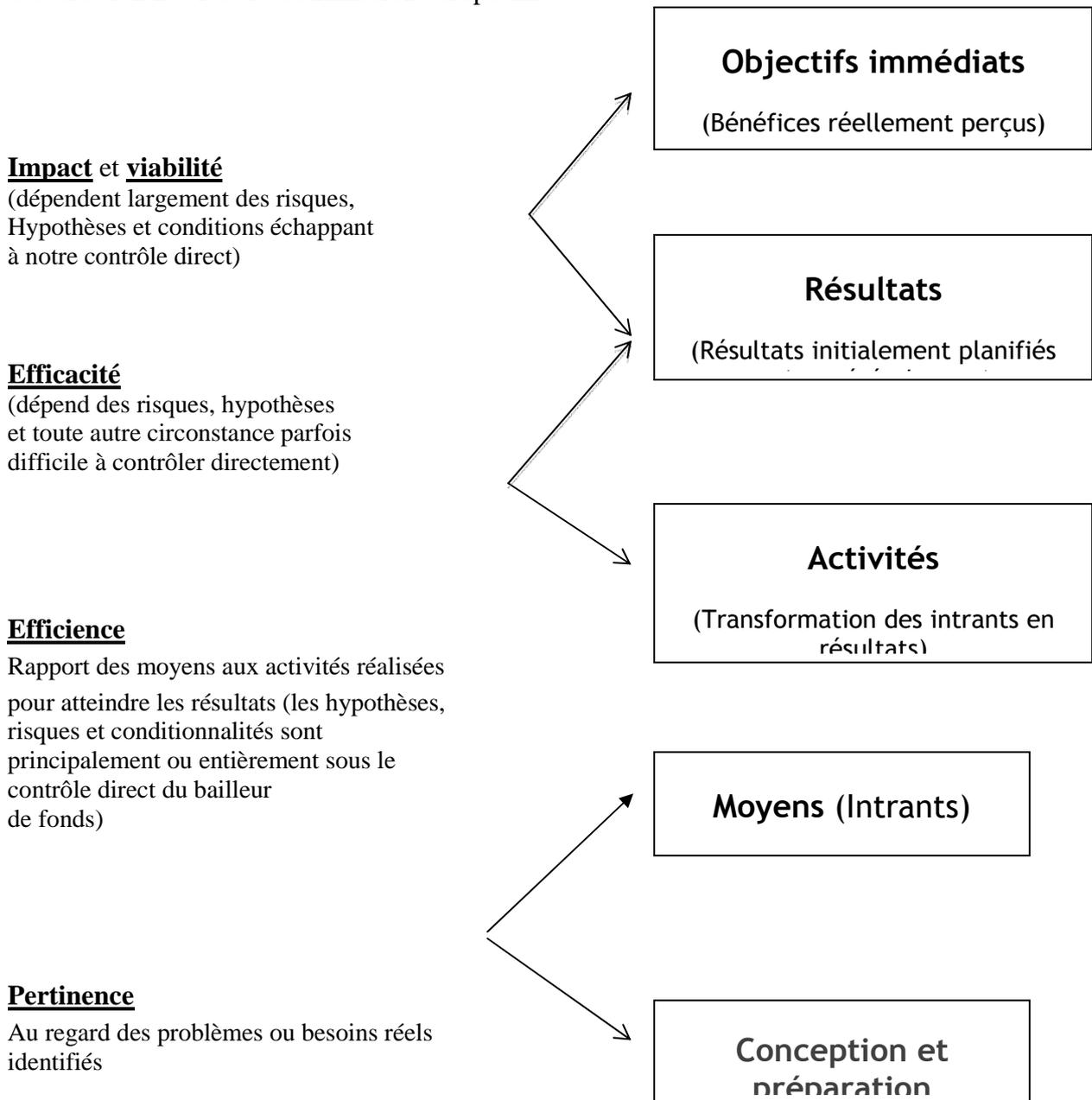
- La rédaction du rapport

L'analyse des informations recueillies et le traitement des données statistiques ont permis la rédaction du rapport provisoire, qui a pris en compte les observations du commanditaire lors du debriefing officiel à Dakar. Le présent rapport définitif a pris en compte les observations et suggestions de l'atelier de restitution qui s'est tenu à Lomé du 26 au 30 avril 2010.

5.2. Les critères d'évaluation et leur position relative au niveau du Cadre logique

Selon les termes de référence de l'évaluation, la mission devrait appliquer les catégories « pertinence », « efficacité », « impact » et « durabilité ». En outre, les termes de référence ne mentionnent pas le terme « efficience » et « cohérence ».

Afin de visualiser et clarifier les différents niveaux, on peut lier les critères d'évaluation du cadre de référence avec la hiérarchie du Cadre logique (objectif de développement, objectifs immédiats, résultats attendus, activités). Le schéma ci-dessous se trouve dans le guide d'évaluation 2001 de la Commission européenne:¹



¹ L'évaluation à la Commission européenne. Guide des procédures et structures d'évaluation, actuellement en vigueur dans les programmes de coopération externes de la Commission. Bruxelles, 21 mars 2001, p. 11.s

Ainsi on peut résumer que l'impact se trouve entre les objectifs immédiats ou objectifs du projet et l'objectif de développement ou objectif global. L'efficacité se réfère à l'atteinte des objectifs immédiats ou objectifs de projet par l'ensemble des résultats. L'efficience quant à elle se réfère aux moyens et activités mis en œuvre pour atteindre les résultats, et la pertinence se trouve entre les moyens et la conception et prend en compte le contexte de la mise en œuvre.

5.3. La mission d'évaluation : visites et interlocuteurs

La mission terrain s'est déroulée du 25 janvier au 26 février 2010. Une consultante indépendante spécialisée dans le domaine de l'évaluation, Mme Elise Guigma Ouedraogo, était chargée de mener à bien cette mission. Durant tout son parcours, la mission a collaboré étroitement avec M. Jules Oni, CTP du projet à Dakar.

La mission de terrain a concerné le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Mauritanie, le Sénégal et le Gabon. Elle y a rencontré les mandants tripartites (les membres de la CTS, l'administration du travail, les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs), les bénéficiaires des actions de formation (inspecteurs du travail, magistrats, avocats, membres des organisations d'employeurs et de travailleurs, enseignants), les responsables des autres projets du BIT, les responsables des ENA(M), et les anciens membres des CTS.

Mme Cécile Balima-Vittin, Spécialiste en normes internationales du travail, M. Redha Ameer Analyste de programme du bureau sous-régional de l'OIT à Dakar et M. Jules Oni, CTP du programme, ont participé à la réunion de debriefing officiel, afin d'assurer la bonne prise en compte des termes de références de l'évaluation.

5.4 Difficultés rencontrées et limites de l'étude

La mission d'évaluation a rencontré un certain nombre de difficultés au rang desquelles :

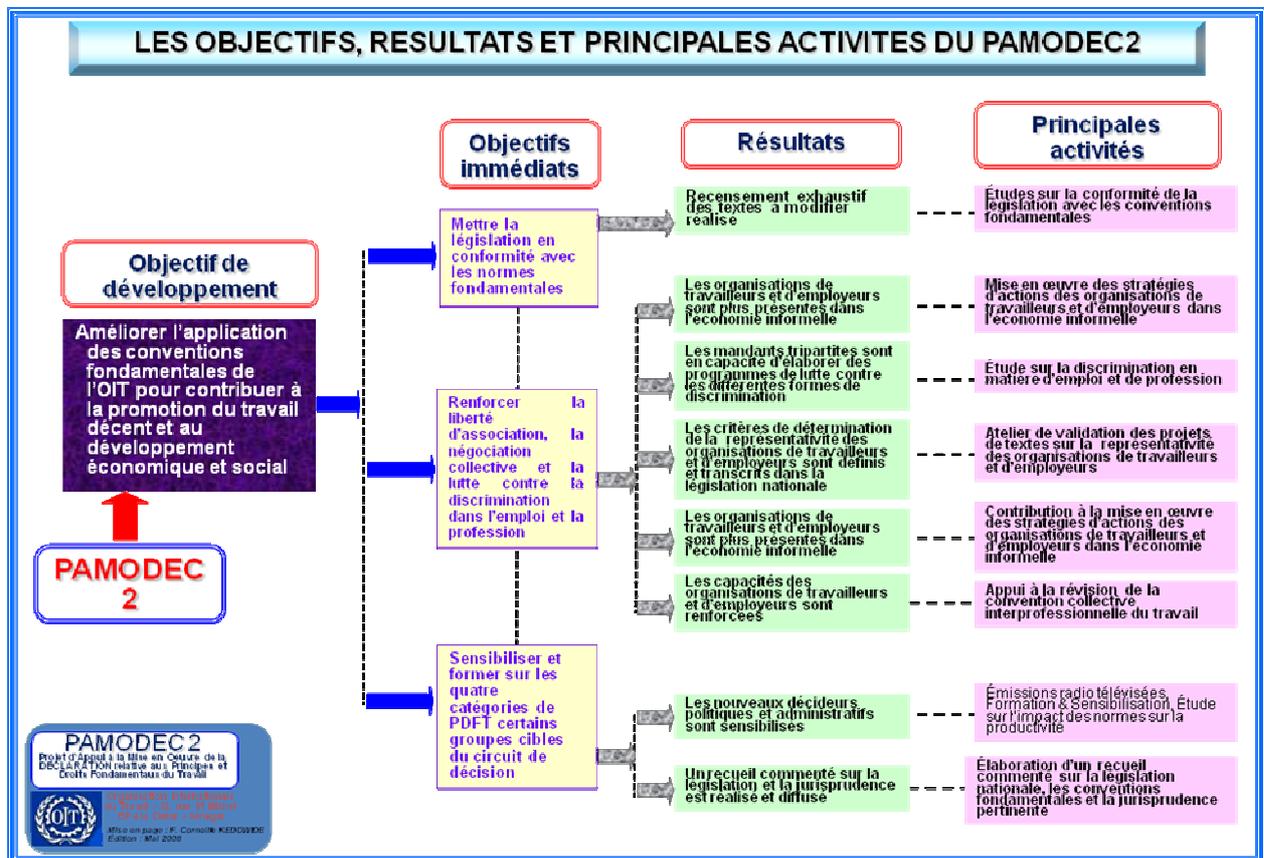
- Le temps imparti à l'évaluation ;

Débutée en fin janvier, la mission n'a eu que deux mois pour lire tous les matériaux mis à sa disposition, élaborer la méthodologie et les outils de collecte des données, visiter cinq pays, et rédiger le rapport provisoire.

- L'insuffisance des documents communiqués ;
- La difficulté d'obtenir des données quantitatives sur l'ensemble des activités au niveau pays, et plus spécifiquement des données ventilées par sexe ;
- L'absence d'une matrice d'évaluation devant servir de cadre de référence pour l'évaluation et qui a fortement handicapé la détermination des taux de réalisation et l'analyse dans son ensemble ;
- L'insuffisance d'informations sur le suivi des activités réalisés par le CTP du programme ;

- L'absence d'un plan d'action pour l'évaluation des activités réalisées au niveau sous-régional.

VI. BILAN GENERAL DE L'EXECUTION



6.1. La gestion administrative du programme

Basé à Dakar, le programme est géré par une équipe légère composée de :

- Un conseiller technique principal (CTP) faisant office de coordinateur du programme ;
- Un administrateur sous régional basé à Dakar, chargé des pays du Sahel ;
- Un administrateur chargé de programme et des pays du Conseil de l'Entente, basé à Ouagadougou ;
- Un administrateur sous régional chargé des pays de l'Afrique Centrale, basé à Yaoundé ;
- Un administrateur national pour Madagascar, basé à Antananarivo ;
- Un assistant administratif et financier, basé à Dakar ;
- Trois secrétaires de programme basées respectivement à Dakar, Yaoundé et Antananarivo.

La décentralisation du programme au niveau sous régional a facilité l'accompagnement des CTS, la communication et la mise en œuvre des activités.

Notons que dans la réalisation des activités, le programme est appuyé par les experts du BIT qui sont très sollicités. Il serait souhaitable de renforcer la formation des formateurs en vue de créer un pool de compétences qui serait renforcé par les experts.

6.2. Les réalisations du projet (confère annexe 9.2)

Le cadre logique issu de l'atelier de Ouagadougou, s'articule autour de trois objectifs immédiats :

Objectif immédiat 1 :

Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales

Objectif stratégique pour chacun des mandants, la mise en conformité de la législation avec les normes fondamentales, rencontre quelques difficultés dans sa réalisation. Elle porte en général sur le code du travail et les textes réglementaires. Sa mise en œuvre ne dépend pas de la programmation des activités au niveau du projet, mais de la volonté politique des différents gouvernements qui, en fonction du contexte politique, du rapport de force entre les parties prenantes, engagent ou non le processus de recensement des textes, de relecture, d'élaboration, de validation et d'adoption des nouveaux textes en conformité avec les normes internationales du travail.

Dans sa réalisation, l'objectif 1 se traduit en un seul résultat attendu, qui se décline principalement en trois activités à savoir, la réalisation d'une étude sur la conformité de la législation avec les normes fondamentales, l'organisation d'un atelier de validation de l'étude et des projets de textes et le suivi du processus d'adoption des textes.

Dans l'ensemble, la situation se présente comme suit :

- Cinq pays sur seize (Bénin, Cameroun, Madagascar, Mauritanie et Tchad) ont terminé (100 %) la mise en œuvre des activités prévues dans leurs cadres logiques :
 - En ce qui concerne la Mauritanie, une seule activité en réalité, à savoir l'appui au processus d'élaboration des textes d'application du code du travail et la validation de ces textes, participe à l'atteinte de l'objectif portant sur la mise en conformité de la législation avec les normes fondamentales. Les deux autres activités, à savoir l'étude sur les obstacles à la mise en œuvre des PDFT et l'atelier de validation, se rapportent à l'objectif n° 3 (sensibiliser et former sur les quatre catégories de PDFT).

Par ailleurs, le bien fondé de ces textes d'application est remis en cause par les organisations de travailleurs qui estiment que, malgré l'absence de textes d'application du code du travail qui justifie la réalisation de l'activité, le code lui-même renferme des dispositions contraires aux conventions (n°87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, et (n°98), sur le droit d'organisation et de négociation collective.

Il était logique, selon les organisations des travailleurs rencontrées, de relire le code du travail avant d'élaborer des textes d'application.

- Six pays sur seize, à savoir, le Congo, le Gabon, la Guinée, le Mali, le Sénégal et le Togo ont réalisé des activités majeures de cet objectif (plus de 50% de réalisation), et 43% pour le Gabon.
- Cinq pays sur seize (Burkina Faso, Centrafrique, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Niger) n'ont pas pu réaliser, à ce jour, les activités prévues dans leurs cadres logiques. (0 %)

- En ce qui concerne le Burkina Faso, le code du travail à été relu en 2008 avec l'appui de Doying Business sans la participation du BIT. Mais ce code est largement dénoncé par les travailleurs qui estiment qu'ils sont désormais sans protection et à la merci des employeurs.
- La Côte d'Ivoire a aussi procédé à la relecture de son code du travail, sans l'appui du projet, mais les textes seront soumis aux experts du BIT et adoptés lors d'un atelier de validation avec les commentaires des experts.

Le taux de réalisation des activités prévues pour l'atteinte de l'objectif immédiat I dans les différents cadres logiques qui ont servi à l'évaluation est de **56 %**.

Cependant, le projet d'acte uniforme relatif au droit du travail de l'OHADA qui sera signé en novembre 2010, et qui consacre l'harmonisation des codes du travail des pays membres, portera le taux de réalisation de cet objectif à **100 %**.

Ce projet constitue sans aucun doute une grande avancée significative qui vient combler les insuffisances des différents codes du travail.

Objectif immédiat 2 :

Renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession

L'objectif immédiat 2 comporte, dans sa mise en œuvre, deux ou trois résultats attendus qui se traduisent en plusieurs activités parmi lesquelles on peut retenir :

- la réalisation d'une étude sur les différentes formes de discrimination en matière d'emploi et de profession ;
- l'organisation d'un atelier de validation de l'étude ;
- le suivi des recommandations ;
- le renforcement des capacités des mandants ;
- l'organisation d'un atelier sur la représentativité syndicale.

Le taux moyen de réalisation de l'objectif immédiat 2 est de **70%**, avec :

- cinq pays qui ont terminé la réalisation des activités prévues (Cameroun, Côte d'Ivoire, Mali, Niger et Sénégal)
- trois pays qui ont atteint un taux appréciable (Burkina Faso, Guinée-Bissau, Mauritanie)
- un pays qui a réalisé un taux satisfaisant (Madagascar 58 %)
- quatre pays qui n'ont pas pu atteindre la moyenne (Bénin, Congo, Guinée Conakry, et Togo)
- deux pays qui n'ont pas encore réalisé d'activités portant sur cet objectif (Centrafrique, Gabon)
- un pays qui n'a pas prévu de réaliser cet objectif dans son cadre logique (Tchad).

L'élaboration ou la révision des conventions collectives, l'amélioration du dialogue social, la prise en compte du genre, la représentativité des organisations syndicales d'employeurs et de travailleurs, sont autant d'aspects qui confèrent une qualité avérée aux activités réalisées.

Objectif immédiat 3

Former et sensibiliser sur les PDFT certains groupes du circuit de décision

Les activités mises en œuvre dans le cadre de la réalisation de l'objectif 3 portent essentiellement sur :

- l'identification des obstacles à la mise en œuvre des conventions fondamentales, essentiellement dans les nouveaux pays ;
- la sensibilisation et la formation des nouveaux décideurs administratifs et politiques ;
- la réalisation et la diffusion d'un recueil commenté sur la législation et la jurisprudence ;
- la formation des formateurs ;
- l'enseignement des PDFT dans les ENA(M) et les grandes écoles.

L'objectif 3 connaît un taux de réalisation appréciable de **82 %**

La situation se présente comme suit :

- six pays ont achevé la mise en œuvre des activités prévues dans leur cadre logique (Bénin, Burkina Faso, Madagascar, Mali, Sénégal, Togo),
- huit pays ont réalisé un taux appréciable allant de 74 à 93 % (Cameroun, Centrafrique, Côte d'Ivoire, Guinée, Guinée-Bissau, Mauritanie, Niger Tchad,)
- un pays qui a atteint un taux satisfaisant (Gabon, 57 %), et
- un seul pays qui n'a pu atteindre la moyenne (Congo 38 %)

Objectif qui enregistre le plus d'activités réalisées (82 %), il concentre des activités de formation, de sensibilisation et de vulgarisation qui participent à la prise de conscience par rapport à l'importance de l'application des conventions fondamentales et au changement de comportement attendu en vue d'aboutir au développement économique et social. La qualité des activités comme l'élaboration d'un recueil commenté sur la législation et la jurisprudence, la formation des formateurs et l'enseignement des NIT témoignent de la pertinence du projet et de l'engagement des mandants à inscrire les actions dans la durabilité.

Dans l'ensemble, le projet a atteint un taux de réalisation des activités de **73 %** à la date du 30 avril 2010, si on tient uniquement compte des activités réalisées à partir des cadres logiques des 16 pays.

Cependant, avec l'adoption du Traité pour l'harmonisation des codes du travail des pays membres de l'OHADA, le taux pourrait atteindre **84 %**

Des efforts ont été consentis de part et d'autre, et il serait souhaitable de partager les résultats avec les mandants, en vue de les encourager et de les motiver à redoubler d'efforts sur les nouveaux chantiers de la 3^{ème} phase.

Des pays comme le Sénégal (96 %), le Cameroun (93 %), le Mali (92 %), la Mauritanie (89%), Madagascar (81 %), le Tchad (80 %), le Bénin (79 %), le Burkina Faso (76 %), la Côte d'Ivoire (73 %) ont atteint un niveau de performance élevé et les efforts déployés par les uns et les autres mériteraient d'être encouragés et poursuivis.

En revanche, les pays comme la Centrafrique (34 %), le Congo et Gabon (40 %) pourraient affirmer plus de volonté politique et de disponibilité à participer au programme de mise en œuvre de la Déclaration de 1998.

Comparativement, le projet est mieux exécuté dans les anciens pays et les pays de l'Afrique de l'Ouest (**80 %, 78 %**) que dans les nouveaux pays et les pays de l'Afrique Centrale (**68 %, 58 %**) à l'exception du Cameroun et de Madagascar qui enregistrent respectivement **93 %** et **81 %** de taux de réalisation. L'instabilité politique qui pourrait justifier un faible taux de réalisation en Afrique Centrale n'a cependant pas épargné certains pays de l'Afrique de l'Ouest. Des facteurs objectifs tels que les difficultés de communication et de déplacement, les crises politiques, la rébellion, mais aussi subjectifs pourraient expliquer cet état de fait. Confère annexe 9.2 : Taux de réalisation par zone.

Dans l'ensemble, les activités réalisées par le programme dans les 16 pays d'Afrique de l'Ouest, d'Afrique Centrale et à Madagascar, depuis novembre 2006 à avril 2010 portent principalement sur :

- 62 ateliers de formation et de sensibilisation dont 13 formations des formateurs au niveau des ENA(M), des universités et des grandes écoles ;
- 10 études sur l'identification des obstacles à la mise en œuvre des PDFT dans les nouveaux pays ;
- 07 études sur la discrimination en matière d'emploi et de profession ;
- 11 études sur la mise en conformité de la législation avec les normes fondamentales ;
- 20 ateliers de restitution et de validation ;
- 10 ateliers de lancement des activités du projet ;
- 03 recueils commentés sur la législation et la jurisprudence ;
- L'enseignement des conventions fondamentales dans les ENA(M) et les grandes écoles dans 13 pays ;
- Plusieurs émissions radiotélévisées dans 3 pays ;
- Appui à la révision des conventions collectives dans 4 pays ;
- Détermination des critères de représentativité dans 4 pays ;
- 1 atelier de relance et de dynamisation de la Commission Nationale Consultative du Travail ;
- 4 ateliers régionaux d'évaluation, de programmation et de restitution ;
- 1 atelier sous-régional de formation.

Au total le programme a réalisé 138 activités toute nature confondue, sur 206 prévues, dans les cadres logiques, avec un taux de réalisation de 84 %.

Il a été difficile de faire ressortir de façon exhaustive le nombre de bénéficiaires directs du programme, du fait que les données disponibles dans les rapports intermédiaires sont incomplètes, voire partielles, et ne permettent pas de rendre effectivement compte de la situation réelle du programme. Cependant, on peut estimer à plus de 1500 bénéficiaires directs le nombre de personnes touchées par le programme ; ce qui paraît nettement insuffisant au regard de la durée de vie du programme (4 ans) et du nombre de pays couverts (16).

L'analyse des activités du point de vue stratégique laisse apparaître :

- une diversité des activités,
- une convergence et une ligne directrice guidée par une vision globale du projet,
- un processus de mise en œuvre en trois temps qui part toujours des besoins exprimés par les mandants, clarifie le cadre de référence, avant la réalisation,
- une assez bonne répartition des activités au profit des mandants,
- et surtout une prise en compte de tous les acteurs qui doivent participer à l'amélioration de l'application des conventions fondamentales, même si par ailleurs cette prise en compte est loin de satisfaire aux nombreux besoins exprimés par les acteurs.

6.3. Bilan des études

Une série de trois études est réalisée dans chaque pays. Il s'agit :

❖ **Les études sur l'identification des obstacles à la mise en œuvre des PDFT dans les nouveaux pays :**

Elles ont permis d'évaluer la situation en ce qui concerne l'application des PDFT sur le plan normatif et pratique, d'identifier les contraintes rencontrées et les progrès accomplis, mais aussi les opportunités à saisir en vue d'améliorer l'application de la Déclaration.

Au nombre des obstacles identifiés, on peut retenir :

- la pauvreté ;
- le chômage et le sous emploi ;
- les pesanteurs sociologiques ;
- une méconnaissance des règles du droit international ;
- la précarité et la vulnérabilité des travailleurs ;
- les lacunes du système éducatif ;
- les législations nationales qui ne sont pas toujours conformes avec les conventions fondamentales.

Ces études ont en outre permis de clarifier la situation de référence dans ces nouveaux pays. Les constats qui ont été faits ont permis de formuler des recommandations en vue de l'atteinte des objectifs du programme.

❖ **Les études sur la mise en conformité de la législation avec les normes fondamentales**

Ces études ont permis de passer en revue les textes et lois en matière de droit du travail, d'identifier ceux qui ne sont pas en conformité avec les PDFT, de faire des propositions de nouveaux textes et lois en vue de les soumettre à ratification pour une meilleure application de la Déclaration.

Dans cette démarche, le consensus des trois parties à savoir le gouvernement, les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs est nécessaire pour que le processus engagé donne réellement des résultats satisfaisants.

❖ **Les études sur la discrimination en matière d'emploi et de profession**

Ces études ont permis de mettre en évidence les critères de discrimination, de faire l'état des lieux du respect et de l'application des normes fondamentales relatives à la non discrimination dans l'emploi et la profession, d'identifier les obstacles de droit et de fait à la mise en œuvre effective des normes fondamentales, de mettre en évidence les bonnes pratiques et les expériences positives et enfin de proposer un plan d'action pour la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession.

Garantir aux femmes et aux hommes une égalité de chance et de traitement est un objectif primordial de l'OIT qui interpelle tous les Etats, et qui doit rester une préoccupation majeure dans la 3^{ème} phase du PAMODEC.

A ce titre, la réalisation d'études sur la discrimination en matière d'emploi et de profession doit se poursuivre dans les autres pays, afin d'identifier des actions pertinentes susceptibles d'éliminer la discrimination dans l'emploi et la profession. A cet effet, la création d'un Observatoire déjà initié au Sénégal devra se poursuivre dans les autres pays.

6.4. Le fonctionnement des CTS

Les activités prévues dans les cadres logiques sont en principe réalisées de façon concertée entre les mandants qui ont au préalable défini leurs besoins et fixé leurs priorités de manière consensuelle. La coresponsabilité des mandants à travers leurs représentants dans la mise en œuvre des activités doit être de règle.

À des degrés divers, les CTS ont assuré la mise en œuvre des activités, ce qui a permis d'atteindre le taux de réalisation de **84%** pour l'ensemble des activités et des pays.

Cependant de réels dysfonctionnements ont émaillé le fonctionnement de quelques CTS, au rang desquels ;

- Le faible niveau de représentativité de certaines organisations d'employeurs et de travailleurs.

Les représentants des employeurs et des travailleurs doivent en principe disposer d'un pouvoir décisionnel, et rendre régulièrement compte à leur base, de manière à faciliter les prises de décision au sein de la CTS. En outre, ils doivent disposer d'un background qui leur permet d'interagir efficacement.

Les organisations d'employeurs et de travailleurs doivent, au-delà de leurs représentants, s'impliquer davantage dans la mise en œuvre des activités du programme.

- Le non renouvellement des membres de la CTS.

Les TDR prévoient un renouvellement annuel des représentants des employeurs et des travailleurs. Le non respect de cette clause entraîne parfois un mécontentement de la part de l'Organisation qui n'est pas satisfaite de son représentant. Le fonctionnement des CTS doit obéir aux règles démocratiques de leur mise en place édictées par les TDR, afin de renforcer le tripartisme dans la mise en œuvre des activités.

- La disponibilité limitée du président de la CTS dans certains pays.

La Direction générale du Travail constitue dans chaque pays l'entrée par laquelle le BIT accède au monde du travail. C'est donc tout naturellement que le Directeur général du Travail a été recommandé comme président de la CTS. Mais la charge de travail dévolue à chaque

DGT dans nos pays occulte les autres responsabilités et met à mal le fonctionnement de certaines CTS. En l'absence de délégation de pouvoir, d'une vision globale du fonctionnement de la CTS, d'une complémentarité et d'une interaction dynamique entre les membres, les activités peinent à se réaliser.

- L'influence du représentant de la partie gouvernementale sur la mise en œuvre des activités

Le fonctionnement de certaines CTS est influencé par le représentant de la partie gouvernementale, ce qui dénature un peu le tripartisme. Cependant cette influence n'est pas toujours négative si elle assure une certaine cohérence et un dynamisme dans la mise en œuvre des activités. À l'inverse, elle peut s'avérer inappropriée ou même créer des dysfonctionnements au sein de la cellule, réduisant ainsi son efficacité et le degré d'atteinte des résultats. Tout dépend donc de la capacité des représentants des employeurs et des travailleurs, en termes de background, de force de proposition et de prise d'initiative pour assurer l'équilibre, le bon fonctionnement et le dynamisme de la CTS.

Il serait souhaitable de tenir davantage compte des intérêts et des préoccupations de chaque partie et de privilégier la concertation et l'interdépendance.

6.5. Les forces et les faiblesses

▪ Les forces

- La mise en place d'un cadre tripartite de concertation, d'échange et d'organisation des activités (les CTS) ;
- L'enseignement des conventions fondamentales dans les universités et les grandes écoles ;
- La démarche du projet qui par des besoins identifiés par les mandants pour décliner les activités ;
- L'élargissement de la formation aux magistrats, aux avocats et aux journalistes ;
- L'organisation d'émissions radiotélévisées pour la sensibilisation du grand public.

▪ Les faiblesses

- L'absence de contrepartie nationale ;
- La courte durée des sessions de formation ;
- La faible décentralisation des activités du programme dans les pays bénéficiaires ;
- La faible prise en compte du secteur informel ;
- La lourdeur administrative ;
- L'absence de données ventilées pas systématiquement par sexe ;
- La faible prise en compte du genre ;
- L'insuffisance dans le suivi de la collaboration avec les ENA(M).

VII ANALYSE DES RESULTATS DU PROJET

7.1. Pertinence:

Définition:

La pertinence concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels. La pertinence concerne l'adéquation du projet avec les problèmes à résoudre à deux moments donnés : lors de sa conception et lors de son évaluation.

Le contexte socio politique et économique de la mise en œuvre du projet, caractérisé par la crise économique qui secoue les différents pays concernés (fermeture, délocalisation, licenciement) et les difficultés des Etats à assurer la protection des droits des travailleurs, justifient la nécessité d'un accompagnement des Etats pour sensibiliser, renforcer le dialogue social et la concertation et faire respecter les droits fondamentaux au travail.

Le projet s'intègre dans les orientations sectorielles en matière de réglementation et d'amélioration des conditions individuelles et collectives de travail. Il est pertinent tant au niveau des bénéficiaires (administration du travail, organisations d'employeurs et de travailleurs, magistrats, enseignants, étudiants, communicateurs, secteur informel), qu'au niveau de l'importance et de l'ampleur des besoins et des problèmes traités.

Les objectifs fixés par le projet visent à répondre à un contexte national qui a été préalablement repéré et analysé par les parties prenantes.

Cela s'est traduit par la réalisation d'un certain nombre d'études, et les diagnostics partagés ont conduit à la mise en œuvre des activités. La conduite systématique de diagnostics permet d'adapter le contenu et les objectifs des actions aux besoins effectifs des mandants. Cette approche clarifie les enjeux auxquels le projet est censé répondre et permet de mieux cibler les bénéficiaires et de prévoir les moyens nécessaires à la réalisation des activités.

On peut donc considérer que la pertinence du projet et des interventions est avérée, étant donné que l'application des conventions fondamentales constitue un facteur essentiel dans l'apaisement du climat social, la stimulation du potentiel de performance des travailleurs, l'augmentation de la productivité des entreprises, et dans l'amélioration de la réglementation, lesquels constituent des préoccupations majeures des mandants.

Cependant, cette pertinence est moins évidente au regard de la faible implantation géographique du projet et du secteur informel qui, pour le moment, n'a pas été beaucoup touché. En effet, le secteur informel englobe une partie très importante des employeurs et des travailleurs et l'administration du travail rencontre d'énormes difficultés à faire respecter la réglementation.

Tout en étant pertinent dans l'analyse contextuelle, dans l'identification des bénéficiaires et dans le choix des actions à mettre en œuvre, le projet n'a pas suffisamment pris en compte la décentralisation et une grande partie de l'économie informelle dans lesquelles des besoins existent également en matière d'application des conventions fondamentales.

7.2. Efficacité

Définition:

L'efficacité concerne la mesure dans laquelle les résultats du projet ont été réellement utilisés, ou que l'on a bien tiré avantage. En d'autres termes, la question est de savoir si l'objectif immédiat a été atteint. La question-clé est celle de l'avantage additionnel généré par le projet. On analyse ici la mesure dans laquelle les bénéficiaires ciblés ont effectivement tiré profit des produits ou des services du projet.

L'analyse de la mise en œuvre des résultats attendus et des activités prévues dans les différents cadres logiques permet d'apprécier l'efficacité du projet.

Le taux de réalisation des activités de l'ensemble des pays ayant mis en œuvre le projet se situe à 84%, avec des performances pouvant atteindre 86 % de réalisation dans certains pays.

Le degré d'atteinte des objectifs est suffisamment élevé pour produire les effets escomptés.

Globalement, le niveau de réalisation des activités est très appréciable, même si l'objectif concernant la mise en conformité accuse une certaine lenteur dans sa mise en œuvre.

Le projet a produit effectivement des effets positifs sur les publics qu'ils avaient ciblés : renforcement des capacités des mandants (connaissance et utilisation des normes), apaisement du climat social par l'amélioration du dialogue social, amélioration des conditions de travail, par les révisions et l'élaboration des conventions collectives, pour ne citer que ceux-là.

La plupart des objectifs opérationnels ont été ainsi atteints sur la durée du projet, sauf pour certains pays qui ont connu une instabilité politique, notamment, le Niger, la Guinée, la Guinée-Bissau, le Tchad, le Gabon, et la Centrafrique.

Le projet a contribué à l'ouverture du débat sur l'importance des NIT et la nécessité de les appliquer, et son grand mérite est d'être parvenu, avec ses partenaires que sont les mandants tripartites, à engager le processus de mise en conformité des législations nationales avec les normes internationales du travail, à inscrire l'enseignement des normes dans les ENA et les universités, et à assurer la formation des inspecteurs et des magistrats.

Sur le plan institutionnel, le projet a aussi contribué au renforcement des capacités techniques et institutionnelles de certaines structures ou organisations (l'administration du travail, le tribunal du travail, les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs, les ENA(M), les grandes écoles et les universités), en enrichissant leur expérience professionnelle, et par un apport en matériel didactique.

7.3. Efficience

Définition:

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

Le budget prévisionnel du PAMODEC financé par le Ministère français du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité s'élève à 4.988.220 \$US (quatre millions neuf cent quatre vingt huit mille deux cent vingt dollars US) pour la période allant du 1^{er} décembre 2006 au 31 décembre 2010

En l'absence d'informations sur l'exécution budgétaire, l'analyse des différentes rubriques a fait ressortir le rapport investissement / fonctionnement, qui est respectivement de 62,75 % et 37,25 %. On constate que les frais de fonctionnement sont un peu au dessus du taux généralement admis qui est de l'ordre de 33,33 %, contre 66,66 % pour ce qui est des investissements.

Cette légère hausse ne remet pas en cause l'efficience du projet dont les résultats atteints par l'ensemble des pays, en 4 ans d'exécution, dénote une efficacité et une performance de la gestion.

La mission d'évaluation a pu constater que les budgets prévisionnels sont effectivement parvenus au niveau des CTS dans les pays visités, et que les groupes cibles ont bénéficié des actions planifiées.

En conclusion, l'adéquation des moyens aux objectifs du programme est établie dans la mesure où les ressources allouées et utilisées ont permis l'atteinte des résultats.

7.4. Cohérence

Le critère de cohérence permet d'apprécier le projet par rapport aux objectifs et aux méthodes d'autres projets d'intervention dans le même secteur (d'origine locale). Les activités prévues (nature et volume) étaient-elles bien à la mesure des objectifs opérationnels ? Le calendrier était-il réaliste ?

La recherche systématique de synergies et de complémentarités avec les autres programmes comme IPEC et PRODIAP et avec les activités mises en œuvre par ACT/EMP et ACTRAV est prise en compte dans le document de base du PAMODEC.

Dans la conception, les projets du BIT ont été dessinés dans une vue d'ensemble, sont bâtis autour des conventions et participent tous à l'atteinte de l'objectif global de développement.

De ce fait, les synergies et les complémentarités existent. Cependant, elles ne sont pas suffisamment mises à profit dans la mise en œuvre des activités.

La recherche de cohérence au sein des projets du BIT est d'abord guidée par une logique d'opportunité : les projets sont calibrés dans leurs objectifs, leurs processus et leur volume financier en fonction des moyens disponibles.

Il existe cependant quelques coréalizations avec les autres projets tels que VIH/SIDA, IPEC, PRODIAP, CIF TURIN, mais elles sont ponctuelles et ne sont pas d'envergure à créer une articulation entre les différents projets.

La recherche de synergie et de complémentarité à travers les coréalizations avec les autres programmes est bonne, mais gagnerait à établir une collaboration plus étroite sur le terrain. Il serait nécessaire d'identifier les lieux communs et les points de rencontre en vue d'une meilleure articulation avec le PPTD dont l'envergure et les champs couverts nécessitent une intégration harmonieuse dans les politiques et stratégies au niveau pays.

7.5. Impact du projet

Définition:

Ce critère porte sur les relations entre l'objectif immédiat ou (spécifique) et l'objectif global du projet. En d'autres termes, l'impact mesure si les bénéfices reçus par les bénéficiaires ciblés ont eu un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes dans le secteur, la région ou le pays dans son ensemble. L'analyse qui, dans la mesure du possible, devrait être tant quantitative que qualitative, devra aussi tenir compte du fait qu'à ce niveau, le projet n'est qu'un facteur parmi divers autres susceptibles de contribuer à l'impact dans son ensemble.

L'impact majeur du projet est d'avoir permis aux inspecteurs du travail, aux magistrats et aux avocats d'invoquer les conventions et de bâtir leurs argumentaires sur lesdites conventions, en vue de prendre une décision, de rendre un jugement ou de faire un plaidoyer. Le projet a aussi suscité le débat sur les conventions fondamentales et sur la nécessité de les appliquer.

Ainsi, on note ;

- l'amélioration de la législation et de la réglementation à travers l'adoption des textes d'application du code du travail, etc. ;
- une prise de conscience par rapport à l'importance des normes et de la nécessité de les appliquer, et par rapport au potentiel de changements que les normes véhiculent ;
- un engouement réel de la part des bénéficiaires pour les activités de formation ;
- la réalisation de mémoires de fin de formation universitaire sur les PDFT au Burkina, à Madagascar ;
- la mise en place d'un réseau de magistrats en Côte d'Ivoire ;
- l'existence d'une jurisprudence sociale faisant référence aux normes internationales du travail dans plusieurs pays ;
- la clarification du monde syndical à travers la détermination des critères de représentativité ;

- la mise en place d'organes consultatifs au Niger et au Burkina ;
- une prise en compte des activités du projet dans le département en charge du travail, notamment au Bénin et au Togo ;
- l'apaisement du climat social à travers le renforcement du dialogue social et les négociations collectives ;
- une ouverture d'esprit ;
- le renforcement du dialogue social, et des capacités des mandants ;
- une meilleure connaissance de la Déclaration et sa mise en œuvre par les inspecteurs du travail, les magistrats et les avocats ;
- des plaintes en cas de violation des conventions fondamentales.

Le renforcement des effets relevés précédemment peut impacter durablement sur la société et pérenniser les acquis.

Les nombreux jugements rendus au niveau des tribunaux de Ouagadougou et Koudougou (Burkina Faso), Cotonou (Bénin), Douala (Cameroun) et d'Antananarivo (Madagascar), témoignent de l'impact du projet sur les magistrats dans le domaine de la défense des droits des travailleurs.

Les encadrés suivants présentent de façon synthétique deux cas de décisions judiciaires :

- ❖ Dans l'affaire qui oppose A. S. aux établissements Royal Photo, la deuxième chambre sociale du tribunal de première instance de Cotonou, en se basant sur la convention N° 111, relative à la non discrimination, a rendu en décembre 2009, le jugement contradictoire n°026/09 suivant :

« Statuant publiquement, contradictoirement, en matière sociale et en premier ressort :
Dit que l'établissement R. P. est responsable de la rupture du contrat de travail d'A. S. ;
Dit que cette rupture constitue un licenciement abusif ;
Condamne l'établissement ROYAL PHOTO à lui payer les sommes suivantes :

- ✚ Indemnité compensatrice de préavis : quarante quatre mille sept cent soixante quinze (44.775) FCFA
- ✚ Indemnité compensatrice de congé payé : trente mille trois cent quarante huit (30.348) FCFA ;
- ✚ Indemnité de licenciement : cent quarante sept mille deux cent onze (147.211) FCFA ;
- ✚ Arriérés de salaire (1^{er} mars au 05 août 2004) : deux cent trente et un mille trois cent trente huit (231.338) FCFA ;
- ✚ Dommages-intérêts : trois millions (3.000.000) FCFA ».

- ❖ Le même son de cloche nous vient du Burkina Faso où le tribunal du travail de Koudougou en son audience publique du jeudi 05 février 2009, a invoqué

l'article 4 de la convention n°111 pour rendre le jugement n° 003 du 05/02/2009 dans l'affaire Sankara K. Jean Baptiste contre l'orphelinat Pégd- Wendé :

« Statuant publiquement, contradictoirement, en matière sociale et en premier ressort :

- Déclare en la forme le licenciement de SANKARA K. Jean Baptiste irrégulier ; Au fond, déclare son licenciement abusif ;
- Condamne en conséquence l'Orphelinat Pégd-Wendé représenté par le Pasteur Etienne YAMEOGO à lui payer la somme de huit cent dix mille (810.000) francs CFA à titre de dommages et intérêts »

7.6. Durabilité

Définition:

Le critère de durabilité permet de déterminer si les résultants positifs du projet (au niveau de ses objectifs immédiats) sont susceptibles de perdurer après que les financements externes auront pris fin. Ce critère porte aussi sur l'impact à plus long terme et sur le processus plus large de développement : peut-il être durable au niveau du secteur, de la région ou du pays ?

La perspective de durabilité semble, à première vue, moins évidente au regard de la faible appropriation du projet par les mandants. Cependant, l'harmonisation des codes du travail des pays membres de l'OHADA, l'enseignement des normes, l'existence d'une jurisprudence, l'intégration des activités du programme dans les attributions de l'administration en charge du travail, l'internalisation des CTS dans les structures des ministères en charge du travail, sont autant de mécanismes qui peuvent assurer la durabilité du programme.

Mais des contraintes objectives existent, quant à l'appui financier des Etats, et la recherche de partenariats porteurs pour appuyer l'administration du travail qui manque de ressources pour mener à bien ses missions. Il s'agit notamment de l'insuffisance de moyens des Etats et de la capacité de l'administration du travail à se projeter sur le long terme en raison de fréquents changements de ministres en charge du travail ; ce qui n'est pas de nature à favoriser une gestion prospective et stratégique.

Cependant, la pertinence et les acquis du programme, partagés avec les responsables au plus haut niveau, peuvent convaincre de la nécessité d'inscrire les activités du projet dans la programmation annuelle de la DGT ou d'une autre structure interne à la DGT comme ça a été le cas en Côte d'Ivoire.

En effet, le Directeur général du Travail de la Côte d'Ivoire a, au cours de notre entretien, instruit le Directeur de la Réglementation du Travail, d'inscrire les activités du projet dans sa programmation annuelle avec la mention "financement PAMODEC" et d'élaborer un rapport sur la mise en œuvre des activités, afin que le ministre de la Fonction publique et du Travail puisse le présenter en conseil des ministres en vue d'obtenir leur approbation pour la prise en compte des activités du projet au niveau du budget de l'Etat.

En dehors de l'expérience menée par le Bénin et le Togo, il n'existe pas, pour le moment, au niveau des pays, des mécanismes de financement pour assurer la pérennité des effets opérationnels après le financement français.

Cependant, on peut s'attendre à ce que les acquis du projet soient intégrés dans les politiques sectorielles.

En conclusion, on peut retenir que le code du travail de l'OHADA, l'enseignement des normes, la formation des inspecteurs en amont et celle des magistrats en aval sont des piliers solides qui assurent l'institutionnalisation et donc la durabilité du programme.

7.7. Aspect genre

Définition

Le genre est une construction sociale qui se réfère aux rôles et responsabilités dévolus aux femmes et aux hommes et qui influence la représentation stéréotypée des femmes et des hommes.

Le rapport intermédiaire des activités menées sur la période de novembre 2008 à octobre 2009 donne un taux de 17,2 % de participation des femmes aux activités ; ce qui paraît nettement insuffisant. Il aurait fallu disposer de statistiques fiables sur les pourcentages des femmes et des hommes au sein des différentes structures bénéficiaires, afin de pouvoir apprécier la participation des femmes à travers l'analyse genre.

Le rapport d'évaluation de la première phase avait souligné la faible participation des femmes comme étant une insuffisance du projet, les trois rapports intermédiaires ont aussi souligné cet état des faits, cela est également ressorti dans nos entretiens. Cependant, nous n'avons pas pu identifier une action corrective de la situation et les données du projet ne sont pas systématiquement ventilées par sexe.

On peut affirmer sans trop de risque de se tromper que les femmes se trouvent en position minoritaire au sein des bénéficiaires des actions de formation du projet, parce qu'elles le sont également au niveau des administrations, des organisations d'employeurs et de travailleurs,

Mais, si l'on prend en compte le volet amélioration de la législation, l'appui au secteur informel, les activités de lutte contre la discrimination, les femmes sont autant bénéficiaires que les hommes des retombées positives de ces actions.

En outre, les conventions 100 et 111 protègent les droits des femmes, des jeunes, des travailleurs migrants, bref de tous les travailleurs, à l'emploi et à l'égalité de traitement.

Le constat de la faible prise en compte du genre ayant été fait, le projet gagnerait à faire un diagnostic de la situation, en vue de proposer des actions concrètes pour remédier à la situation, car comme le stipule la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, adoptée le 18 décembre 1979 par l'Assemblée des Nations Unies : "Le développement complet d'un pays, le bien-être du monde et la cause de la paix demandent la participation maximale des femmes, à égalité avec les hommes, dans tous les domaines."

VIII CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

8.1. Perspectives

La pertinence, l'efficacité de la mise en œuvre et les acquis, militent en faveur d'une nouvelle phase qui pourrait s'articuler autour des quatre grands axes stratégiques prévus dans le document du programme, qui sont cohérents et qui demeurent d'actualité :

➤ **Le renforcement des capacités opérationnelles et institutionnelles des mandants**

- **L'appui à l'administration du travail**

Structure incontournable dans la mise en œuvre du projet, elle mériterait d'être accompagnée conséquemment dans la réalisation de ses missions.

- **Appui aux organisations d'employeurs et de travailleurs**

Les activités d'élaboration ou de révision des conventions collectives, d'appui et de renforcement du dialogue social, d'élaboration de textes sur la représentativité, d'élaboration ou de révision des conventions collectives, pour ne citer que celles-là, constituent la trame de cet axe. Bien ciblées, pertinentes et itératives, elles nécessitent un investissement dans des processus qui peuvent être longs et coûteux. La qualité et l'impact des actions ci-dessus citées contribuent à améliorer sensiblement l'environnement du travail.

➤ **La vulgarisation des PDFT et les NIT**

- **La formation et la sensibilisation**

Les activités de formation et de sensibilisation constituent un axe majeur dans la mise en œuvre du PAMODEC, qui a contribué au renforcement des capacités d'un certain nombre d'acteurs incontournables dans l'application des conventions fondamentales. Il s'agit notamment des inspecteurs du travail, des magistrats, des avocats, des organisations d'employeurs et de travailleurs, des journalistes, etc.

Même si tous les bénéficiaires des actions de formations rencontrés sont unanimes sur le bien-fondé et la pertinence des actions, il n'en demeure pas moins vrai que le temps consacré à ces formations, et le volume des contenus ne permettent pas aux experts d'approfondir les conventions abordées, en vue d'une réelle maîtrise et d'une appropriation des contenus. Cela amoindrit l'efficacité des actions qui doivent être conçues, en termes d'acquis, de transfert des acquis, et de retour sur investissement.

Quoique bien appréciées, et malgré leur pertinence, les activités de formation/sensibilisation, ne présentent pas les effets et l'impact attendus. Néanmoins, l'impact est visible au niveau des magistrats qui affirment trouver un éclairage dans leurs prises de décisions.

Former coûte cher et prend du temps. Plus qu'un investissement matériel, il importe de situer le retour sur investissement afin de rentabiliser les actions de formation. La capacité de pouvoir traduire les connaissances et les compétences reçues en comportement doit s'installer

progressivement et nécessite un temps d'assimilation in situ qui est facilité par certaines techniques en formation et qui font appel au vécu expérimental.

Former pour performer doit être le slogan et le leitmotiv des actions de formation qui représentent un investissement sur le long terme et qui constituent la voie royale pour un changement qualitatif et pour l'atteinte des objectifs de développement.

- **L'enseignement des PDFT**

L'enseignement des conventions fondamentales dans les ENA(M), les grandes écoles et les universités est une option pertinente, stratégique et réalisable qui, à plus ou moins long terme, assurera une meilleure connaissance, une appropriation suffisante, une amélioration de l'application des conventions fondamentales et surtout permettra de réaliser l'institutionnalisation. Cependant l'état actuel de sa réalisation souffre de quelques imperfections, à savoir :

- une insuffisance dans la formation des enseignants, même si ceux-ci sont des juristes ;
- l'absence de curricula qui permettrait d'harmoniser les programmes et d'asseoir un système d'évaluation des performances ;
- une insuffisance dans le suivi de la collaboration avec les ENA.

L'enseignement des conventions devra prendre en compte un certain nombre de paramètres à savoir :

- L'élaboration des curricula

L'élaboration des curricula est une activité indispensable à la déclinaison des programmes de formation, à leur harmonisation, et à la mise en cohérence des programmes au niveau des ENA.

- La formation approfondie des enseignants ;
- La documentation conséquente des centres de ressources ;
- L'appui au réseau et le suivi de la collaboration avec les ENA.

- **La réalisation d'émissions radio télévisées**

La vulgarisation des PDFT passe aussi par l'information, la sensibilisation du grand public, à travers les émissions radiotélévisées.

- **L'appui à l'élaboration d'un cadre législatif et réglementaire**

L'adoption prochaine des projets de textes relatifs à l'harmonisation des codes du travail des pays membres de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique, donne une longueur d'avance à cet objectif dans la 3^{ème} phase du programme. L'importance stratégique de cet objectif recommande un suivi de sa mise en application dans les pays bénéficiaires.

- **La réalisation des études et des recherches**

Pertinentes et stratégiques dans leur conception et leur réalisation, elles éclairent le champ d'actions en mettant en évidence la situation de référence et en recherchant un consensus sur les actions à mettre en œuvre. Cependant, elles peinent à prouver leur efficacité dans la mise

en œuvre des recommandations, et mériteraient d'être diffusées en vue d'informer et de sensibiliser un plus large public.

8.2. Leçons apprises

L'évaluation du programme a permis d'identifier quelques leçons :

- L'interaction dynamique entre les membres de la CTS renforce le tripartisme et augmente son efficacité dans la mise en œuvre des activités ;
- Le consensus et la complémentarité sont des facteurs de succès au sein des CTS ;
- Le PAMODEC a opéré un changement de paradigme dans les relations entre les organisations d'employeurs et de travailleurs.
- Le dialogue social est un outil primordial de la gestion tactique et stratégique des ressources humaines.

8.3. Conclusion

La mise en place du PAMODEC I en 2000 suivie de la seconde phase en 2006 a su créer les conditions d'un partenariat dynamique avec l'administration du travail, les organisations d'employeurs et de travailleurs, et développer des synergies qui restent à parfaire avec les autres projets du BIT.

Ce dynamisme partenarial a permis aux mandants de pouvoir mener à bien les activités du projet qui a enregistré de nombreux acquis.

La deuxième phase qui s'achève bientôt a suscité un grand intérêt de la part des mandants qui ont placé beaucoup d'espoir dans le PAMODEC. Toutes les personnes rencontrées estiment que le projet est d'une importance capitale dans le monde du travail parce qu'il a su concrétiser les valeurs de justice, de liberté et de paix.

La troisième phase qui s'annonce sera celle des grands défis, mais aussi celle de la maturité.

Les crises actuelles interpellent davantage à plus d'actions pour faire respecter les normes, et il est impérieux d'accompagner les changements en cours.

La tendance vers le changement de comportement, que ce soit au niveau des employeurs, des travailleurs, des inspecteurs du travail, des magistrats est amorcée de façon timide, mais résolument dans une dynamique de remise en cause de certaines pratiques, d'innovations dans la méthode et la pratique, de renforcement du dialogue social bipartite ou tripartite, en vue d'inscrire systématiquement les valeurs et normes fondamentales au travail dans les actions au quotidien.

Cependant, la mobilisation et l'optimisme des mandants ne doit pas perdre de vue le fait que le changement de comportement est un processus de longue haleine qui demande à être soutenu et accompagné dans la durée.

Et le potentiel de changement du programme permettra sans aucun doute aux mandants de trouver les voies et moyens pour faire émerger une véritable démocratie au service du bien-être de l'humanité.

8.4. Recommandations

Les atouts du projet justifient amplement une 3^{ème} phase du programme qui est un axe essentiel du PPTD et qui contribue à la réduction de la pauvreté. Cette principale recommandation se décline comme suit :

A l'attention du BIT

- Poursuivre le renforcement de la coopération technique avec les Etats, en vue d'améliorer considérablement l'impact des NIT.

A l'attention du gouvernement français

- Les efforts déployés depuis une dizaine d'années par le gouvernement français en vue d'aider à l'application des conventions fondamentales sont reconnus par les mandants qui ont placé beaucoup d'espoir dans le PAMODEC. Il serait souhaitable de reconduire le projet.

A l'attention des gouvernements des pays bénéficiaires

- Intégrer systématiquement, les activités du projet dans les programmes de la DGT, et les NIT dans les politiques et stratégies sectorielles ;
- Libérer une part des cotisations des travailleurs et des employeurs pour accompagner la mise en œuvre de certaines activités en direction des travailleurs et des employeurs

A l'attention du programme

- Valoriser les initiatives entreprises lors de la première pour améliorer l'impact des actions menées,
- Elaborer une stratégie de communication efficace, et mettre les médias à contribution pour informer, sensibiliser, accroître la visibilité du projet et contribuer à grande échelle à la vulgarisation des conventions fondamentales et diffuser les études réalisées;
- Etendre davantage les formations en PDFT à l'administration publique notamment, au niveau des DRH, des DAF, des secrétariats généraux des régions et des responsables des ressources humaines ;
- Elargir la base de l'éventail des bénéficiaires et mener des activités en direction des couches sensibles de l'économie informelle et des mandants à l'intérieur des pays ;
- Elaborer des curricula ou des guides de formation pour l'intégration des conventions fondamentales dans les programmes de formation ;
- Etoffer les CTS en augmentant le nombre de représentants de chaque mandant à deux, et procéder annuellement à un renouvellement de 50% des représentants des organisations d'employeurs et des organisations de travailleurs ;

LEÇONS APPRISES

- L'évaluation du programme a permis d'identifier quelques leçons :
- L'interaction dynamique entre les membres de la CTS renforce le tripartisme et augmente son efficacité dans la mise en œuvre des activités.
- Le consensus et la complémentarité sont des facteurs de succès au sein des CTS.
- Le dialogue social est un outil primordial de la gestion tactique et stratégique des ressources humaines.

IX ANNEXES

9.1 TDR

Termes de référence pour l'évaluation du projet de coopération technique du BIT

RAF/06/M08/FRA

Programme d'appui à la mise en œuvre la Déclaration

(PAMODEC II)

Projet financé par la France

Titre du projet : Programme d'appui à la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail

Donateur : Ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement de la France

Durée Deux mois

Type d'évaluation Finale –évaluation indépendante

Couverture géographique : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, République Centrafricaine, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Guinée-Bissau, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad et Togo)

La mise en œuvre du projet a commencé en décembre 2006 avec l'appui financier de la France pour un total de 3.850.000 euros.

I Contexte et justification :

Avec l'appui financier de la France, le programme de promotion de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, a mis en œuvre dans certains pays de l'Afrique de l'Ouest, de l'Afrique Centrale et Madagascar, un projet de coopération technique, en vue d'une ratification des conventions fondamentales de l'OIT lorsque cela était nécessaire et de leur meilleure application. Deux projets précédents avaient permis d'initier ce travail au Bénin, au Burkina Faso, au Mali, au Niger, au Sénégal et au Togo. Le projet qui fait l'objet d'une évaluation concerne les mêmes pays plus le Cameroun, la Centrafrique, le Congo, la Côte d'Ivoire, le Gabon, la Guinée, la Guinée-Bissau, la Guinée-Équatoriale, Madagascar, la Mauritanie et le Tchad. Ce projet a été mis en œuvre dans les pays concernés par des administrateurs sous-régionaux (à l'exception de la Guinée-Equatoriale) en collaboration étroite avec les spécialistes des Bureaux sous régionaux de Dakar et de Yaoundé, du Bureau d'Antananarivo mais aussi avec d'autres projets également concernés par la Déclaration comme IPEC et LUTRENA, ou proche par ses objectifs comme PRODIAF

Description du projet :

Comme déjà mentionné précédemment, ce projet couvre dix-sept pays de l'Afrique de l'Ouest, de l'Afrique Centrale et Madagascar : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Guinée-Bissau, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad et Togo. Il faut néanmoins ajouter qu'en ce qui concerne la Guinée Équatoriale, le programme n'a pas pu démarrer ses activités en raison des réticences du gouvernement.

Objectif de développement

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

Objectifs immédiats :

Les objectifs immédiats du projet sont :

- Sensibiliser et vulgariser les principes et droits fondamentaux au travail, et plus particulièrement aux conventions fondamentales du travail ;
- Mettre en conformité avec les conventions fondamentales de l'OIT les législations nationales ;
- Renforcer les capacités des mandants tripartites notamment dans la lutte contre les différentes formes de discrimination en matière d'emploi et de profession puis dans la promotion de la liberté d'association et de négociation collective.

Objet et portée de l'évaluation.

Au delà des chiffres quantitatifs relatifs au nombre de bénéficiaires des activités qui sont une première réponse satisfaisante quant au succès rencontré par le projet, l'évaluation devra mesurer sa portée réelle ses forces et faiblesses dans le souci de permettre de tirer des leçons pour un éventuel futur projet.

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

Evaluation du projet :

Les thèmes abordés par l'évaluation devront concerner :

- la pertinence du projet ;
- une appréciation sur le processus de mise en œuvre du projet
- une appréciation de ses performances,

- d'autres commentaires que l'évaluateur jugera pertinent de faire.

L'évaluation devra traiter des points spécifiques suivants :

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

Méthode d'évaluation et questions suggérées :

Basées sur le cadre conceptuel du présent document, les questions suivantes devront faire partie de l'évaluation :

- apports : est-ce que les apports prévus ont été réalisés ?
- processus : est ce que le processus suivi a été celui prévu dans le document de projet ?
- résultats attendus : est-ce que les résultats attendus ont été obtenus ? Le nombre de pays ayant ratifié et mis en œuvre les conventions fondamentales.
- coût : est-ce que les activités prévues ont pu être mises en œuvre avec le budget alloué ?
- questions
 - est-ce que les objectifs du projet ont été parfaitement compris des acteurs du projet ?

- quels sont les principaux résultats quantitatifs et qualitatifs du projet ?
- quelles sont les principales forces et faiblesses du projet ?
- est-ce que le projet a permis de pérenniser ses résultats ?
- est-ce que la structure administrative a été la plus efficace possible au regard de son coût et de ses résultats ?
- toute autre question que l'évaluateur jugera pertinente.

Méthodologie proposée

Lecture de tous les matériaux disponibles ; visite dans cinq pays bénéficiaires : Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Mauritanie et Sénégal, où l'évaluateur rencontrera les bénéficiaires (Ministère du Travail, Organisations d'employeurs et de travailleurs) et les acteurs pour déterminer les perceptions que l'ensemble des acteurs ont des activités entreprises.

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

Constatations, conclusions et recommandations

Les constatations, conclusions et recommandations seront compilées dans le rapport d'évaluation et communiquées aux responsables du projet PAMODEC, à PARDEV et à EVAL.

Itinéraire et rencontres proposés

Le consultant devra proposer un calendrier programmant les réunions à Dakar- siège de PAMODEC-puis dans les pays concernés.

Sources d'information

- documents du projet ;
- accord entre la France et le BIT
- rapports des ateliers
- rapports intermédiaires du projet
- rapports de mission
- rapports financiers

Rapport final

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

9.2. Tableau I : Taux de réalisation du programme

PAYS	OBJECTIF	PRODUIT	TAUX DE REALISATION DU PRODUIT	TAUX DE REALISATION PAR OBJECTIF	TAUX DE REALISATION PAR PAYS	TAUX DE REALISATION GLOBAL
BENIN	1	1	100%	100%	79%	73%
BENIN	2	1	45%	45%		
BENIN	3	1	100%	100%		
BENIN	3	2	100%			
BURKINA FASO	1	1	0%	0%	76%	
BURKINA FASO	2	1	100%	76%		
BURKINA FASO	2	2	46%			
BURKINA FASO	2	3	100%			
BURKINA FASO	2	4	100%			
BURKINA FASO	3	1	100%	100%		
BURKINA FASO	3	2	100%			
COTE D'IVOIRE	1	1	0%	0%		
COTE D'IVOIRE	2	1	100%	100%		
COTE D'IVOIRE	3	1	93%	93%		
NIGER	1	1	0%	0%	65%	
NIGER	2	1	100%	100%		
NIGER	3	1	90%	93%		
TOGO	1	1	79%	79%	66%	
TOGO	2	1	100%	46%		
TOGO	2	2	0%			
TOGO	3	1	100%	100%		
MALI	1	1	55%	55%	92%	
MALI	2	1	100%	100%		
MALI	2	2	100%			
MALI	3	1	100%	100%		
SENEGAL	1	1	65%	65%	96%	
SENEGAL	2	1	100%	100%		
SENEGAL	2	2	100%			
SENEGAL	2	3	100%			
SENEGAL	3	1	100%	100%		
SENEGAL	3	2	100%			

MAURITANIE	1	1	100%	100%	89%	
MAURITANIE	2	1	100%	85%		
MAURITANIE	2	2	72%			
MAURITANIE	3	1	80%	80%	63%	
GUINEE CONAKRY	1	1	55%	55%		
GUINEE CONAKRY	2	1	50%	28%		
GUINEE CONAKRY	2	2	0%			
GUINEE CONAKRY	3	1	100%	79%		
GUINEE CONAKRY	3	2	100%			
GUINEE CONAKRY	3	3	0%			
GUINEE BISSAU	1	1	0%	0%	71%	
GUINEE BISSAU	2	1	76%	83%		
GUINEE BISSAU	2	2	100%			
GUINEE BISSAU	3	1	100%	76%		
GUINEE BISSAU	3	2	100%			
GUINEE BISSAU	3	3	0%			
MADAGASCAR	1	1	100%	100%	81%	
MADAGASCAR	2	1	100%	58%		
MADAGASCAR	2	2	100%			
MADAGASCAR	2	3	100%			
MADAGASCAR	2	4	100%			
MADAGASCAR	2	5	100%			
MADAGASCAR	2	6	0%			
MADAGASCAR	2	7	100%			
MADAGASCAR	2	8	100%			
MADAGASCAR	2	9	46%			
MADAGASCAR	3	1	100%	100%		
MADAGASCAR	3	2	100%			
MADAGASCAR	3	3	100%			
MADAGASCAR	4	1	100%			
MADAGASCAR	4	2	100%			
MADAGASCAR	5	1	71%			
CAMEROUN	1	1	100%	100%	93%	

CAMEROUN	2	1	100%	100%	
CAMEROUN	2	2	100%		
CAMEROUN	3	1	100%	85%	
CAMEROUN	3	2	65%		
CONGO	1	1	59%	59%	40%
CONGO	2	1	54%	29%	
CONGO	2	2	0%		
CONGO	3	1	62%	38%	
CONGO	3	2	0%		
CENTRAFRIQUE	1	1	0%	0%	
CENTRAFRIQUE	2	1	0%	0%	
CENTRAFRIQUE	2	2	0%		
CENTRAFRIQUE	3	1	79%	79%	
GABON	1	1	43%	43%	40%
GABON	2	1	0%	0%	
GABON	2	2	0%		
GABON	3	1	100%	57%	
GABON	3	2	0%		
GABON	3	3	43%		
TCHAD	1	1	100%	100%	80%
TCHAD	3	1	74%	74%	

Tableau II : Taux de réalisation par objectif

1.	Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales.	56%
2.	Renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession.	70%
3.	Sensibiliser et former sur les quatre catégories de PDFT	82%

Tableau III : Taux de réalisation par zone

Anciens pays	80%
Nouveaux pays	68%
Les pays de l'Afrique de l'Ouest	78%
Les pays de l'Afrique Centrale	58%

9.3. Le bilan général de l'exécution des activités dans 16 pays

Bilan général de l'exécution au Bénin

Objectifs Immédiats	Résultats Attendus	Activités Prévues	Activités Réalisées
1. Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales	1.1. Un recensement exhaustif des textes à modifier est réalisé	1.1.1. Réalisation d'une étude sur la conformité de la législation avec les conventions fondamentales	Réalisée
		1.1.2. Atelier de validation du rapport	Réalisée
		1.1.3. Suivi du processus d'adoption des textes d'application	Réalisée
2. Renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession	2.1. Les mandants tripartites sont en capacité d'élaborer des programmes de lutte contre les différentes formes de discrimination	2.1.1. Réalisation d'une étude sur la discrimination en matière d'emploi et de profession	Réalisée
		2.1.2. Atelier de validation de l'étude	Réalisée
		2.1.3. Activités spécifiques à développer suite aux résultats de l'étude	Non Réalisées
3. Sensibiliser et former sur les quatre catégories de PDFT	3.1. Les nouveaux décideurs politiques et administrations sont sensibilisés	3.1.1. Organisation d'émissions radio – télévisées	Réalisées
		3.1.2. Atelier de formation des magistrats, avocats et inspecteurs du travail	Réalisée
	3.2. Un recueil commenté sur la législation et la jurisprudence est réalisé et diffusé	3.2.1. Elaboration d'un recueil commenté de jurisprudence	En cours
		3.2.2. Suivi de l'enseignement des PDFT à l'ENAM	En cours

Bilan général de l'exécution au Burkina Faso

Objectifs Immédiats	Résultats Attendus	Activités Prévues	Activités Réalisées	
1. Renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession	1.1. Les critères de détermination de la représentativité des organisations de travailleurs et d'employeurs sont définis et transcrits dans la législation nationale	1.1.1. Atelier de validation des projets de textes sur la représentativité des organisations de travailleurs et d'employeurs	Réalisée	
	1.2. Les mandants tripartites sont en capacité d'élaborer des programmes de lutte contre les différentes formes de discrimination	1.2.1. Réalisation d'une étude sur la discrimination en matière d'emploi et de profession		Réalisée
		1.2.2. Atelier de validation de l'étude		Réalisée
		1.2.3. Activités spécifiques de suivi à développer suite aux résultats de l'étude		Non réalisées
	1.3. Les organisations de travailleurs et d'employeurs et l'Administration sont renforcées	1.3.1. Atelier de formation des employeurs pour la prévention et la gestion des conflits de travail.		Réalisée
		1.3.2. Organisation d'émissions radiotélévisées		Réalisées
		1.3.3. Formation des inspecteurs et contrôleurs du travail		Réalisée
		1.3.4. Formation des magistrats et des avocats		Réalisée
		1.3.5. Appui à la		

		révision de la Convention collective interprofessionnelle du 09 Juillet 1974	Non réalisé
	1.4. Les organisations de travailleurs et d'employeurs sont plus présentes dans l'économie informelle	1.4.1. Atelier de formation des employeurs présents dans l'économie informelle	Réalisée
2. Sensibiliser et former sur les quatre catégories de PDFT	2.1. Un recueil commenté sur la législation et la jurisprudence est réalisé et diffusé	2.1.1. Élaboration d'un recueil commenté de textes en matière sociale et de jurisprudence	En cours
	2.2. Les nouveaux décideurs politiques et administrations sont sensibilisés	2.2.1. Formation de formateurs en PDFT à l'ENAM	Réalisée
3 .Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales		3.1.1. Appui à la diffusion de la législation nationale	Non réalisée

Bilan général de l'exécution au Cameroun

Objectifs Immédiats	Résultats Attendus	Activités Prévuees	Activités Réalisées
1. Sensibiliser et former sur les quatre catégories des PDFT	1.1. Les obstacles à la mise en œuvre des conventions fondamentales sont identifiés	1.1.1. Atelier de lancement des activités du PAMODEC	Réalisée
		1.1.2 .Réalisation d'une étude sur les obstacles à la mise en œuvre des conventions fondamentales	Réalisée
1.1.3. Atelier de validation de l'étude et de programmation des activités de PAMODEC		Réalisée	
	1.2. Les mandants tripartites et les autres cibles pertinentes connaissent mieux les	1.2.1. Atelier de formation des magistrats, avocats et des policiers	Réalisée

	principes et droits fondamentaux au travail	<p>1.2.2. Atelier tripartite de formation des formateurs</p> <p>1.2.3. Atelier de formation des autorités politiques et administratives</p> <p>1.2.4. Atelier de formation des membres de la Commission Nationale Consultative du Travail</p> <p>1.2.5. Réalisation d'un recueil de textes commenté sur la jurisprudence sociale</p>	<p>Réalisée</p> <p>Non réalisée</p> <p>Non réalisée</p> <p>Non réalisée</p>
2.. Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales	2.1. Un recensement exhaustif des textes à modifier est réalisé	<p>2.1.1. Réalisation d'une étude sur la mise en conformité de la législation nationale avec les conventions fondamentales</p> <p>2.1.2. Atelier de validation de l'étude</p> <p>2.1.3. Appui au processus d'adoption des textes</p>	<p>Réalisée</p> <p>Réalisée</p> <p>En cours</p>
3. Renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession.	<p>3.1. Les organisations de travailleurs et d'employeurs et l'administration sont renforcées</p> <p>3.2. Les mandats tripartites sont en capacité élaborer des programmes de lutte contre les différentes formes de discrimination</p>	<p>3.1.1. Atelier de formation des responsables syndicaux</p> <p>3.1.2. Atelier de formation des employeurs</p> <p>3.1.3. Atelier de formation des inspecteurs du travail</p> <p>3.2.1. Réalisation d'une étude sur la discrimination en matière d'emploi et de profession</p> <p>3.2.2. Atelier de validation de l'étude</p>	<p>Réalisée</p> <p>Réalisée</p> <p>Réalisée</p> <p>Réalisée</p> <p>Réalisée</p>

Objectifs Immédiats	Résultats Attendus	Activités prévues	Activités Réalisées
1. Sensibiliser et former sur les quatre PDFT.	1.1. Les émissions radio télévisées sont réalisées sur les PDFT.	1.1.1. Réalisation d'une étude nationale sur les obstacles à la mise en œuvre des conventions fondamentales.	Réalisée
	1.2. Les décisions de justices font référence aux PDFT	1.1.2. Atelier de lancement de PAMODEC et de validation de l'étude nationale.	Réalisée
		1.1.3. Atelier de formation des magistrats, avocats et inspecteurs du travail	Réalisée
		1.1.4. Atelier de sensibilisation des journalistes	Non réalisée
2. Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales du travail	2.1. Un recensement exhaustif des textes à modifier est réalisé	2.1.1. Réalisation d'une étude sur la conformité de la législation avec les conventions fondamentales	Non réalisée
		2.1.2. Atelier de validation du rapport de l'étude et des projets de nouveaux textes législatifs et réglementaires	Non réalisée
3. renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession.	3.1. Les organisations de travailleurs et d'employeurs et l'administration sont renforcées	3.1.1. Atelier national tripartite sur la représentativité syndicale	Non réalisée
		3.1.2. Appui à l'opérationnalisation du Conseil Permanent du Travail	Non réalisée
	3.2. Les mandants tripartites sont en capacité d'élaborer des programmes de lutte contre les différentes formes de discrimination	3.2.1. Atelier national sur les différentes formes de discrimination	Non réalisée

Bilan général de l'exécution au Congo

Objectifs Immédiats	Résultats Attendus	Activités Prévues	Activités Réalisées
1. Sensibiliser et former sur	1.1. Les obstacles à la	1.1.1. Réalisation d'une	Réalisée

<p>les quatre catégories des PDFT</p>	<p>mise en œuvre des conventions fondamentales sont identifiés</p> <p>1.2. Les mandants tripartites et les autres cibles pertinentes connaissent mieux les principes et droits fondamentaux au travail.</p>	<p>étude sur les obstacles à la mise en œuvre des conventions fondamentales.</p> <p>1.1.2. Atelier de lancement des activités de PAMODEC et de validation de l'étude relative à la mise en œuvre des conventions fondamentales</p> <p>1.2.1. Atelier de formation des journalistes</p> <p>1.2.2. Enseignement des PDFT à l'ENA</p>	<p>Réalisée</p> <p>Non réalisée</p> <p>Non réalisée</p>
<p>2. Renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession.</p>	<p>2.1. Les organisations de travailleurs et d'employeurs et l'administration sont renforcées</p> <p>2.2. Les mandants tripartites sont en capacité d'élaborer des programmes de lutte contre les différentes formes de discrimination</p>	<p>2.1.1. Atelier de formation des Magistrats et avocats, Inspecteurs du travail.</p> <p>2.1.2. Formation des responsables syndicaux travailleurs et employeurs</p> <p>2.2.1. Atelier tripartite sur la discrimination</p>	<p>Réalisée</p> <p>Non réalisée</p> <p>Non réalisée</p>
<p>3. Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales du travail</p>	<p>3.1. Un recensement exhaustif des textes à modifier est réalisé</p>	<p>3.1.1. Réalisation d'une étude sur la mise en conformité de la législation</p> <p>3.1.2. Atelier de validation de l'étude et des propositions de nouveaux textes législatifs et réglementaires</p> <p>3.1.3. Appui au processus d'élaboration des textes d'application du code du travail.</p>	<p>En cours</p> <p>Non réalisé</p> <p>Non réalisé</p>

Bilan général d'exécution en Côte d'Ivoire

Objectifs Immédiats	Résultats Attendus	Activités Prévues	Activités Réalisées
1. Sensibiliser et former sur les quatre catégories de PDFT	1.1. Les mandants tripartites connaissent mieux les principes et droits fondamentaux au travail	1.1.1. Atelier tripartite de lancement des activités de PAMODEC	Réalisée
		1.1.2. Réalisation d'une étude nationale sur les obstacles à la mise en œuvre des conventions fondamentales	Réalisée
		1.1.3. Atelier tripartite de validation de l'étude nationale.	Réalisée
		1.1.4. Atelier de formation des magistrats, avocats	Réalisée
		1.1.5. Atelier de formation des transporteurs	Réalisée
		1.1.6. Atelier de formation des inspecteurs du travail	Réalisée
		1.1.7. Atelier de formation des responsables syndicaux	Réalisée
		1.1.8. Atelier de formation des employeurs	Réalisée
		1.1.9. Atelier de formation des enseignants de l'ENAM	Réalisée
		1.1.10. Réalisation d'émissions radiotélévisées	Non réalisées
2. Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales	2.1. Un recensement exhaustif des textes à modifier est réalisé	2.1.1. Réalisation d'une étude sur la conformité de la législation avec les conventions fondamentales	Non réalisée
		2.1.2. Atelier de validation du rapport	Non réalisée
		2.1.3. Suivi du processus	Non réalisée

		d'adoption des textes d'application	
3. Renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession	3.1. Les organisations de travailleurs et d'employeurs et l'administration sont renforcées	3.1.1. Atelier de formation sur les techniques de négociation collective 3.1.2. Appui à la détermination des critères de représentativité 3.1.3. Réalisation d'une monographie sur la discrimination 3.1.4. Atelier tripartite sur la discrimination	Réalisée Réalisé Réalisée Réalisé

Bilan général de l'exécution au Gabon

Objectifs Immédiats	Résultats Attendus	Activités Prévuees	Activités Réalisées
1. Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales	1.1. Un recensement exhaustif des textes à modifier est réalisé	1.1.1. Réalisation d'une étude sur la mise en conformité de la législation 1.1.2. Atelier de validation de l'étude et des propositions de nouveaux textes législatifs et réglementaires 1.1.3. Appui au processus d'élaboration des textes d'application du code du travail.	En cours Non réalisée Non réalisée
2. Renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession.	2.1. Les organisations de travailleurs et d'employeurs et l'administration sont renforcées 2.2. les critères de détermination de la représentativité des organisations de travailleurs	2.1.1. Contribution à la mise en œuvre des stratégies d'actions des organisations de travailleurs et d'employeurs dans l'économie informelle. 2.2.1. Atelier de détermination des critères de représentativité	Non réalisée Non réalisée

	et d'employeurs sont transcrits dans la législation et mis en œuvre		
3. Sensibiliser et former sur les quatre catégories de PDFT certains groupes cibles du circuit de décision	<p>3.1. Les obstacles à la mise en œuvre des conventions fondamentales sont identifiés</p> <p>3.2. Les PDFT sont mieux connus et utilisés par les juges et chefs d'entreprises</p> <p>3.3. Les mandants tripartites et les autres cibles pertinentes connaissent mieux les principes et droits fondamentaux au travail.</p>	<p>3.1.1. Atelier de lancement des activités de PAMODEC</p> <p>3.1.2. Réalisation d'une étude sur les obstacles à la mise en œuvre des conventions fondamentales.</p> <p>3.1.3. Atelier de validation de l'étude et programmation des activités de PAMODEC</p> <p>3.2.1. Atelier de formation des Magistrats et avocats.</p> <p>3.2.2. Réalisation d'émissions radiotélévisées</p> <p>3.3.1. Formation des responsables syndicaux</p> <p>3.3.2. Atelier de formation des journalistes.</p> <p>3.3.3. Enseignement des PDFT à l'ENA</p>	<p>Réalisée</p> <p>Réalisée</p> <p>Réalisée</p> <p>Non réalisée</p> <p>Non réalisées</p> <p>Non réalisée</p> <p>Non réalisée</p> <p>En cours</p>

Bilan général d'exécution en Guinée-Bissau

Objectifs Immédiats	Résultats Attendus	Activités Prévues	Activités Réalisées
1. Sensibiliser et former sur les quatre catégories de PDFT	1.1. Les obstacles à la mise en œuvre des conventions fondamentales sont identifiés	<p>1.1.1. Atelier de lancement des activités du PAMODEC</p> <p>1.1.2. Réalisation de l'étude nationale sur les obstacles et handicaps à la mise en œuvre des conventions</p>	<p>Réalisée</p> <p>Réalisée</p>

		<p>fondamentales.</p> <p>1.1.3. Atelier de validation de l'étude et de programmation des activités de PAMODEC</p> <p>1.2. Les mandants tripartites connaissent mieux les principes et droits fondamentaux au travail</p> <p>1.2.1. Atelier de formation des formateurs en normes fondamentales du travail</p> <p>1.2.2. Atelier de formation des Inspecteurs du Travail, Magistrats et Avocats</p> <p>1.2.3. Organisation d'un atelier de formation en NFT des enseignants de la faculté de droit de l'université de Bissau</p> <p>1.3.1. Organisation d'un atelier de sensibilisation des journalistes</p> <p>1.3. Les groupes cibles sont sensibilisés</p> <p>1.3.2. Organisation d'émissions radiotélévisées</p>	<p>Réalisée</p> <p>Réalisée</p> <p>Réalisée</p> <p>Réalisée</p> <p>Non réalisée</p> <p>Non réalisées</p>
<p>2. Renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession.</p>	<p>2.1. Les organisations de travailleurs et d'employeurs et l'administration sont renforcées</p> <p>2.2. Les mandants tripartites sont en capacité d'élaborer des programmes de lutte</p>	<p>2.1.12.1.1 Atelier national tripartite sur la méthodologie de la négociation collective</p> <p>2.1.2. Appui à l'élaboration de conventions collectives</p> <p>2.1.3. Atelier national tripartite sur la représentativité syndicale</p> <p>2.1.4. Organisation d'un atelier de formation des membres du Conseil Permanent de Concertation Sociale</p> <p>2.2.1. Atelier de formation des mandants tripartites en vue de l'élaboration d'une politique nationale contre les</p>	<p>Réalisée</p> <p>Réalisée</p> <p>Non réalisée</p> <p>Réalisée</p> <p>Réalisée</p>

	contre les différentes formes de discrimination	différentes formes de discrimination au travail	
3. Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales	3.1. Le pays dispose d'une législation conforme aux normes fondamentales du travail	3.1.1. Organisation d'un atelier de vulgarisation du nouveau Code du travail	Non réalisée. Sous réserve que ledit code recueille les commentaires et observations du département des normes du BIT avant son adoption définitive

Bilan général de l'exécution en Guinée Conakry

Résultats Attendus	Objectifs Immédiats	Activités Prévuees	Activités Réalisées	
1. Sensibiliser et former sur les quatre catégories de PDFT	1.1. Le programme est opérationnel, les obstacles à la mise en œuvre effective des conventions fondamentales sont identifiés	1.1.1. Réalisation d'une étude nationale sur les obstacles à la mise en œuvre des conventions fondamentales	Réalisée	
		1.1.2. Atelier de lancement de PAMODEC et de validation de l'étude nationale.	Réalisée	
		1.2.1. Atelier de formation des responsables syndicaux	Réalisée	
		1.2.2. Atelier de formation des inspecteurs, des magistrats, avocats et assessesurs	Réalisée	
	1.2. Les mandants tripartites connaissent mieux les principes et droits fondamentaux au travail	1.2.3. Atelier de formation des employeurs	Réalisée	
		1.2.4. Atelier de formation des formateurs de l'ENA	Réalisée	
		1.3. Les groupes cibles sont sensibilisés	1.3.1. Organisation d'un atelier de sensibilisation des journalistes	Non réalisée
			1.3.2. Organisation d'émissions radiotélévisées	Non réalisées
2. Renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi	2.1. Les organisations de travailleurs et d'employeurs et l'administration sont	2.1.1. Atelier national tripartite sur la représentativité syndicale	Non réalisée	

et la profession.	renforcées	2.1.2. Organisation d'un atelier de relance et de dynamisation de la Commission Nationale Consultative du Travail et de renforcement du système de la négociation collective	Réalisée
	2.2. Les mandants tripartites sont en capacité d'élaborer des programmes de lutte contre les différentes formes de discrimination	2.2.1. Ateliers de formation des mandants tripartites en vue de l'élaboration d'une politique nationale contre les différentes formes de discrimination au travail	Non réalisée
3. Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales	3.1. Un recensement exhaustif des textes à modifier est réalisé	3.1.1. Réalisation d'une étude sur la conformité de la législation avec les conventions fondamentales	En cours
		3.1.2. Atelier de validation du rapport de l'étude et des projets de nouveaux textes législatifs et réglementaires	Non réalisée

Bilan général d'exécution à Madagascar

Objectifs immédiats	Résultats attendus	Activités Prévuees	Activités Réalisées
1. Sensibiliser et former sur les PDFT et les obstacles à leur mise en œuvre	1.1. Les obstacles à la mise en œuvre des PDFT sont identifiés	1.1.1. Atelier de lancement de PAMODEC	Réalisée
		1.1.2. Procéder à l'étude des obstacles à la mise en œuvre des principes et droits fondamentaux au travail	Réalisée
		1.1.3. Réaliser un atelier de validation de l'étude	Réalisée
	1.2. Les mandants tripartites connaissent mieux les PDFT	1.2.1. Sensibiliser les membres du Conseil National du Travail (organe tripartite) sur les PDF	Réalisée

		1.2.2. Sensibiliser les membres des Conseils régionaux tripartites du travail sur les PDFT	Réalisée
	1.3. Les décideurs publics sont formés sur les PDFT	1.3.1. Introduire dans les curricula de l'ENAM des modules de formation initiale et continue sur les normes internationales du travail	Réalisée
		1.3.2. Former les inspecteurs de travail et les magistrats en fonction sur les PDFT	Réalisée
2. Mettre en œuvre une politique de communication au profit du plus grand nombre	2.1. Les PDFT et les normes internationales du travail sont connus d'une grande partie de la population.	2.1.1. Sensibiliser les journalistes sur les PDFT	Réalisée
		2.1.2. Mettre en place un réseau de journalistes pour faire la promotion des PDFT auprès du public et jouer le rôle d'observatoire indépendant concernant leur application	Réalisée
		2.1.3. Organiser des émissions radio et télévisées sur les PDFT	Réalisées
	2.2. Une culture des PDFT et des NIT est instaurée au niveau de la population	2.2.1. Publier et faire la promotion d'un guide en malgache des conventions fondamentales du travail	Réalisée
		2.2.2. Traduire et publier en malgache la Déclaration et les conventions fondamentales	Réalisée

<p>3. Mettre en conformité les textes avec les normes fondamentales</p>	<p>3.1. Un recensement exhaustif des textes à modifier est réalisé</p>	<p>3.1.1. Réaliser une étude sur la conformité de la législation nationale avec les normes internationales du travail</p> <p>3.1.2. Réaliser un atelier de validation du rapport d'étude et des recommandations concernant l'orientation des modifications à entreprendre</p>	<p>Réalisée</p> <p>Réalisée</p>
<p>4. Renforcer la liberté d'association et de négociation collective</p>	<p>4.1. Les voies et moyens pour une meilleure représentation du personnel sont identifiés</p> <p>4.2. Les acteurs sont organisés dans le secteur minier d'Ilakaka</p> <p>4.3. Une stratégie à moyen terme est adoptée pour le secteur minier d'Ilakaka</p> <p>4.4. Les syndicats articulent leur stratégie avec les objectifs du MAP et les OMD</p> <p>4.5. Des DRH et responsables des ressources humaines sont formés</p> <p>4.6. Des responsables syndicaux des entreprises franches et des délégués du personnel ont reçu une formation en matière de négociation collective</p>	<p>4.1.1. Contribuer à l'atelier conjoint des Inspecteurs du travail et des magistrats sur "La promotion et la protection de la représentation du personnel dans le monde du travail"</p> <p>4.2.1. Contribuer à l'organisation des acteurs locaux du secteur minier informel d'Ilakaka</p> <p>4.3.1. Contribuer à la mise en œuvre des stratégies d'actions des organisations de travailleurs dans l'économie informelle du secteur minier</p> <p>4.4.1. Contribuer à l'atelier syndical sur le rôle des travailleurs dans la mise en œuvre du MAP</p> <p>4.5.1. Former les DRH et responsables des ressources humaines des entreprises sur les PDFT</p> <p>4.6.1. Appuyer APRODEF pour le renforcement des capacités des syndicats et des délégués du personnel des entreprises franches en matière de négociation collective</p>	<p>Réalisée</p> <p>Réalisée</p> <p>Réalisée</p> <p>En cours</p> <p>Réalisée</p> <p>Réalisée</p> <p>Non Réalisée</p>

	<p>4.7. Les critères de représentativité des syndicats de travailleurs et d'employeurs sont validés et mis en œuvre</p> <p>4.8. Une convention collective type pour les entreprises franche est disponible et validée</p>	<p>4.7.1. Conduire à terme les activités entreprises sur la représentativité des syndicats de travailleurs et d'employeurs</p> <p>4.8.1. Contribuer à l'élaboration d'une convention collective type pour les entreprises franches</p> <p>4.8.2. Atelier de validation de la convention collective</p>	<p>En cours</p> <p>Réalisée</p> <p>Réalisée</p>
<p>5. Contribuer à la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession</p>	<p>5.1. Les mandants tripartites sont en capacité d'élaborer des programmes de lutte contre les différentes formes de discriminations</p>	<p>5.1.1. Réaliser une étude sur la discrimination en matière d'emploi et de profession</p> <p>5.1.2. Réaliser un atelier de validation de l'étude sur les différentes formes de discriminations en matière d'emploi et de profession</p> <p>5.1.3. Tenir des ateliers concernant les questionnaires des programmes gouvernementaux pour permettre de s'assurer que la lutte contre la discrimination fondée sur le sexe est bien intégrée dans ces derniers</p>	<p>Réalisée</p> <p>Réalisée</p> <p>Non réalisés</p>
<p>6. Procéder à des recherches sur les relations entre travail décent et le développement économique</p>	<p>6.1. Etude disponible et validée</p>	<p>6.1.1. Mener une étude sur les impacts des PDFT sur la productivité</p> <p>6.1.2. Atelier de validation de l'étude</p>	<p>Réalisée</p> <p>Non réalisée</p>

Bilan général de l'exécution au Mali

Objectifs Immédiats	Résultats Attendus	Activités Prévues	Activités Réalisées
1 .Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales	1.1. Un recensement exhaustif des textes à modifier est réalisé	1.1.1. Etude sur la conformité de la législation avec les conventions fondamentales.	En cours
		1.1.2. Atelier de validation de l'étude et des projets de textes	Non réalisée
2. Renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession.	2.1. Les capacités des acteurs sont renforcées en vue de l'organisation des élections de représentativité syndicale et pour se doter d'une sur le droit de grève plus conforme au droit international	2.1.1. Organisation d'un atelier tripartite de validation des projets de textes sur les critères de représentativité des organisations de travailleurs et d'employeurs.	Réalisée
		2.1.2. Réalisation d'un atelier tripartite sur la négociation collective	Réalisée
		2.1.3. Appui au processus de mesure de la représentativité des organisations de travailleurs par la formation des acteurs impliqués dans le processus (inspecteurs du travail, travailleurs et employeurs).	Réalisée
		2.1.4. Atelier national tripartite sur les services essentiels	Réalisée
	2.2. Les organisations de travailleurs et d'employeurs sont plus présentes dans l'économie informelle	2.2.1. Contribution à la mise en œuvre des stratégies d'actions des organisations de travailleurs dans l'économie informelle : atelier de sensibilisation des employeurs, atelier de sensibilisation des travailleurs	Réalisée

Bilan général de l'exécution en Mauritanie

Objectifs Immédiats	Résultats Attendus	Activités Prévues	Activités Réalisées
1. Sensibiliser et former sur les quatre catégories de PDFT	1.1. Les nouveaux décideurs politiques et administratifs sont sensibilisés	1.1.1. Atelier de formation des magistrats et des avocats	Réalisée
		1.1.2. Atelier de formation des membres de la CNDH. Atelier de sensibilisation des élus et des parlementaires.	Réalisée
		1.1.3. Organisation d'un atelier des journalistes	Réalisée
		1.1.4. Organisation d'émissions radio télévisées	Non réalisées
2. Renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession.	2.1. Les organisations de travailleurs et d'employeurs et l'administration sont renforcées	2.1.1. Appui à la formation des inspecteurs du travail et des magistrats	En cours
		2.1.2. Atelier de renforcement des capacités d'intervention des organisations d'employeurs et de travailleurs dans l'économie informelle.	Réalisée
		2.2. Les mandants tripartites sont en capacité d'élaborer des programmes de lutte contre les différentes formes de discrimination	Réalisée
	2.2. Les mandants tripartites sont en capacité d'élaborer des programmes de lutte contre les différentes formes de discrimination	2.2.1. Atelier sur les critères de détermination de la représentativité des organisations de travailleurs et d'employeurs	Réalisée
		2.2.2. Réalisation d'une étude sur la discrimination en matière d'emploi et de profession	En cours
		2.2.3. Réalisation d'un atelier tripartite de Validation de l'étude.	Non réalisée
3. Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales	3.1. Un recensement exhaustif des textes à modifier est réalisé	3.1.1. Étude sur les obstacles à la mise en œuvre des PDFT	Réalisée
		3.1.2. Atelier de validation de l'étude	Réalisée

		3.1.3. Appui au processus d'élaboration des textes d'application du code du travail et atelier de validation	Réalisée
--	--	--	----------

Bilan général de l'exécution au Niger

Objectifs Immédiats	Résultats Attendus	Activités Prévuees	Activités Réalisées
1. Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales	1.1. Un recensement exhaustif des textes à modifier est réalisé	1.1.1. Réalisation d'une étude sur la conformité de la législation avec les conventions fondamentales	Non réalisée
		1.1.2. atelier de Validation du rapport	Non réalisée
		1.1.3. Suivi de l'adoption des textes d'application	Non réalisée
2. Sensibiliser et former sur les quatre catégories de PDFT	2.1. Les capacités de certains groupes spécifiques sont renforcées	2.1.1. Atelier de formation des assesseurs du tribunal du travail	Réalisée
		2.1.2. Organisation d'émissions radio télévisées	Non réalisées
		2.1.3. Atelier de formation des magistrats et des inspecteurs du travail	Réalisée
		2.1.4. Atelier de formation des femmes chefs d'entreprises	Réalisée
		2.1.5. Atelier de formation des employeurs sur le renforcement de leurs capacités dans le secteur informel	Réalisée
		2.1.6. Atelier de formation des professeurs de l'ENAM	Réalisée

		2.1.7. Suivi de l'enseignement des PDFT à l'ENAM	En cours
3. Renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession	3.1. Les mandants tripartites sont en capacité d'élaborer des programmes de lutte contre les différentes formes de discrimination	3.1.1. réalisation d'une étude sur la discrimination en matière d'emploi et de profession	Réalisée
		3.1.2. Atelier de validation de l'étude	Réalisée
		3.1.3. Activités spécifiques à développer suite aux résultats de l'étude	Non réalisée

Bilan général de l'exécution au Sénégal

Objectifs Immédiats	Résultats attendus	Activités Prévuees	Activités Réalisées
1. Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales.	1.1. Un recensement exhaustif des textes à modifier est réalisé.	1.1.1. Réalisation d'une étude sur la conformité de la législation avec les conventions fondamentales.	En cours
		1.1.2. Atelier de validation du rapport d'étude et des projets de nouveaux textes législatifs et réglementaires.	Non réalisée
2. Renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession.	2.1. Les capacités des organisations de travailleurs et d'employeurs sont renforcées.	2.1.1 Appui au Comité National du Dialogue Social du Sénégal pour l'élaboration de conventions collectives	Réalisée
		2.1.2. Appui pour la révision de la convention collective interprofessionnelle du travail	Réalisé
		2.1.3. Organisation de deux ateliers décentralisés sur les normes fondamentales du travail et les techniques de la négociation collective	Réalisés

		2.1.4. Organisation d'un atelier national des mandataires syndicaux	Réalisée
		2.1.5. Organisation d'un atelier de formation des assesseurs employeurs et travailleurs auprès des juridictions du travail.	Réalisée
	2.2. Les mandants tripartites sont en capacité d'élaborer des programmes de lutte contre les différentes formes de discrimination	2.2.1. étude sur les différentes formes de discrimination en matière d'emploi et de profession	Réalisée
		2.2.2. atelier tripartite de validation de l'étude sur les différentes formes de discrimination en matière de profession et d'emploi	Réalisée
		2.2.3. appui à la mise en œuvre des activités de suivi suite à l'adoption du plan d'action.	En cours
		2.3. un recueil des conventions collectives et réalisé en vue de vulgariser le droit de la négociation collective	Réalisée
		2.3.1 appui à la réalisation d'un recueil des conventions collectives	Réalisée
3. Sensibiliser et former sur les quatre catégories de PDFT.	3.1. Les capacités de l'équipe de formateurs en normes fondamentales du travail sont accrues	3.1.1. Atelier de formation des formateurs	Réalisée
		3.1.2. Formation des enseignants de l'ENA	Réalisée
	3.2. Un recueil commenté sur la législation et la jurisprudence est réalisé et diffusé	3.2.1 Élaboration d'un recueil commenté sur la législation nationale, les conventions fondamentales et la jurisprudence pertinente.	En cours
		3.2.2. Enseignement des PDFT à l'ENA	En cours

Bilan général de l'exécution au Tchad

Objectifs Immédiats	Résultats Attendus	Activités Prévues	Activités Réalisées
1. Sensibiliser et former sur les quatre catégories de PDFT certains groupes cibles du circuit de décision	1.1. Les mandants tripartites et les autres cibles pertinentes connaissent mieux les principes et droits fondamentaux au travail.	1.1.1. Atelier de lancement des activités du PAMODEC 1.1.2. Réalisation d'une étude sur les obstacles à la mise en œuvre des conventions fondamentales. 1.1.3. Atelier de validation de l'étude et de programmation des activités de PAMODEC 1.1.4. Atelier de formation des inspecteurs du travail 1.1.5. Atelier de formation des responsables syndicaux travailleurs et employeurs 1.1.6. Atelier de formation des avocats et Magistrats 1.1.7. atelier de formation des journalistes	Réalisée Réalisée Réalisée Réalisée Non réalisée Réalisé Non réalisé
2. Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales	2.1. Un recensement exhaustif des textes à modifier est réalisé	2.1.1. Réalisation d'une étude sur la mise en conformité de la législation 2.1.2. atelier de validation de l'étude sur la mise en conformité et des projets de textes d'application	Réalisée Réalisée

Bilan général de l'exécution au Togo

Objectifs Immédiats	Résultats Attendus	Activités Prévuees	Activités Réalisées
1. Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales	1.1. Un recensement exhaustif des textes à modifier est réalisé	1.1.1. Réalisation d'une étude sur la conformité de la législation avec les conventions fondamentales	En cours
		1.1.2. Atelier de validation de l'étude et des projets de nouveaux textes législatifs et réglementaires	Non réalisée
		1.1.3. appui au processus de révision des textes de la zone franche industrielle	Réalisée
		1.1.4. appui à la diffusion de la législation nationale	Réalisée
2. Renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession	2.1. Les organisations d'employeurs et de travailleurs sont renforcées	2.1.1. Atelier de formation sur la représentativité syndicale	Réalisée
		2.1.2. Accompagnement dans le processus de détermination des critères de représentativité syndicale	Réalisée
	2.2. Les mandants tripartites sont en capacité d'élaborer des programmes de lutte contre les différentes formes de discrimination	2.2.1. Réalisation d'une étude sur la discrimination en matière d'emploi et de profession	Non réalisée
		2.2.2. Atelier de validation de l'étude	Non réalisée
		2.2.3. Activités spécifiques à développer suite aux résultats de l'étude	Non réalisées

3. Sensibiliser et former sur les quatre catégories de PDFT	3.1 Les nouveaux décideurs politiques et administrations sont sensibilisés	3.1.1. Atelier de programmation des activités	Réalisée
		3.1.2. Atelier de formation des inspecteurs du travail, des magistrats et des avocats	Réalisée
		3.1.3. Enseignement des PDFT à l'ENA	En cours

9.4 Liste des personnes rencontrées

Liste des personnes rencontrées au Burkina Faso

NOM ET PRENOMS	FONCTION	STRUCTURE	CONTACT
Soulama Timothée	Administrateur sous Régional	PAMODEC	76 28 09 96
Ouedraogo Thomas	Représentant des travailleurs	CTS	
Zoungrana Ferdinand	Représentant des employeurs	CNP	
Ouedraogo Joachim	Intérim du DGT	DGT	
Mme Yaméogo Philomène	Secrétaire Général	CNP	
Mme Somé/Kambou Berthe	Présidente du tribunal de travail	Cours d'Appel	70 18 26 14
Thiombiano Assane Y.C	Magistrat	Cours d'Appel	78 81 52 00
Mme Sagnon Gisèle	Magistrat	Cours d'Appel	70 29 56 61
Mme Yelkouni Collette	DRTSS	MTSS	
Mme Yaro /Sanogo Fanta	Présidente de la Chambre Social	Cours d'Appel	70 26 62 19
Mme Lompo Christine	Conseiller, Suppléante à la Chambre Social	Cours d'Appel	70 26 26 30
Nacoulma	Président du CNP	CNP	
Sawadogo K. Celestin	DGT	MTSS	70 45 37 58
Tapsoaba Roger	Conseiller au MESSRS	MESSRS	

Milogo Nia Gustave	Chef de Département	ENAM	70 27 35 90
Dembèga Yolande	Chef de Département	ENAM	70 29 13 50
Somda Honoré	Directeur de la formation	ENAM	70 26 99 10
Liliou Mathias	Secrétaire Générale	CSB	70 25 31 74
Traoré K. Adama		FO/UNSL	78 80 14 01
Ouedraogo Vincent Aimé		ONSL	76 64 42 35
Yilli Ram		FO/UNSL	76 97 60 02
Tagnaba K. Enert		ONSL	70 23 06 98
Tiombiao Soumaïla		CSB	70 60 76 60
Ouedraogo		ONSL	76 67 34 24
Traoré Amadou		USTB/SNTS	70 28 98 40
Compaoré Saidou		ONSL	76 57 04 75
Konkobo M. Paul		USTB	78 84 84 27
Convolbo K. Etienne		CGT-B	70 74 23 53
Mme Niodogo Djeliba		CSB	78 81 71 24
Bazié Basolma		CGT-B	70 33 64 41
Badini Malick		USTB	70 25 23 19
Rouamba Daouda		USTB	78 27 71 78
Ouedraogo T. Paulin		CNTB	70 29 15 05
Yra Salifou		ONSL	70 29 03 45
Compaoré Abdoulaye		CGT-B	70 2277 65
Nana Rasmané		CNTB	70 17 49 14
Hien Augustin		CNTB	70 25 40 44
Traoré Moussa	Responsable Programme BIT/STEP	BIT/STEP	
Traoré Mankan	Administrateur du programme IPEC	BIT/IPEC	
Guiré David	Coordonnateur projet VIH/SIDA	BIT/VIH/SIDA	

Liste des personnes rencontrées en Côte d'Ivoire

NOM ET PRENOMS	FONCTION	STRUCTURE	CONTACT
Loba Barthélemy	DRT, Représentant le gouvernement	MFPT	05 72 90 66
Ladouyou S. Edouard	Représentant les employeurs	CGE CI	05 70 12 26
Rabet Z. Jean Claude	Représentant des travailleurs	FESACI	03 51 43 44
Amissah Kouamenan	Vice Président FIPME	FIPME	05 46 34 64
Kouakou Yao	Président Commission Sociale Emploi		07 58 83 63
Adé Mensah F.	Secrétaire Général	STCI	
Nyamien Messa N.	Secrétaire Général	FESACI	06 64 65 12
Ebagnerin Joseph	Secrétaire Général	UGTCI	07 88 14 67
Mme Edith Kouamé	Responsable Genre	UGTCI	01 49 29 73
Boua BI S. Honore	Coordonnateur National	IPEC	
Mahan Gahé Basil	Secrétaire Général	Syndicat Dignité	
Boga D. Eli	1 ^{er} Secrétaire Adjoint	Syndicat Dignité	
Tapé Martine	Avocat	Barreau Ivoirien	
Kouamé Roseline	Avocat	Barreau Ivoirien	
Gra Ange Olivier	Président du tribunal du travail	Cours d'Appel	
Bollou B D. Désiré	DGT	MFPT	08742943
Djé Olivier	Sous Directeur de l'Inspection de Yopougon	MFPT	
Zegbeuh K. Evariste	Secrétaire National chargé de la communication	FEDACI	
Mme Dago Charlotte	Sous Directrice de l'Inspection de Koumassi	MFPT	
Kabran K. Emmanuel	Sous Directeur de l'Inspection de Cocody	MFPT	

Liste des personnes rencontrées en Mauritanie

NOM ET PRENOMS	FONCTION	STRUCTURE	CONTACT
El Bekkaya Abdel Kader	Directeur du Travail et de la Prévoyance Sociale	DTPS/MFPT	223 68 28
Cissé Cidi	Chef de Service des Etudes et des Relations Extérieures	DTPS/MFPT	223 69 03
Mme Mariène Habott	Directrice Adjointe du TPS	DTPS/MFPT	223 68 55
Mamadou Lamine Bassoum	Chef de Service des Inspections du travail et des relations professionnelles	DTPS /MFPT	223 68 67
Mme Tatimetou Fall	Chef de Service des Migrations et de la Prévoyance Sociale	DTPS/MFPT	223 68 67
Khaled Ould Cheikhana	Conseiller juridique du Ministre de la FPT	MFPT	529 39 92
Seyid Ould Abdellahi	SG de l'UNPM	UNPM	680 63 23
Mme Betriga Mint Kabev	Représentante des Travailleurs		231 05 98
Mohamed Abdellahi	Secrétaire Général	CGTM	642 0327
Aliouine Mohamed	Représentant du S G	CLTM	641 79 50
Kane Moctar	Secrétaire Général	USLM	643 46 12
Mohamed Ould Cheikh	Secrétaire Général	UNTM	201 86 65
Mohamed Ahmed	Secrétaire Général	CNTM	627 14 46
Sadve O.Abderrahmane	Secrétaire Général	ULTM	641 07 98
Mohamed Lekbratt	Représentant du S G	USTM	202 54 33
Mohamed Ahmed	Représentant du S G	UGSPM	642 59 08
Zeydane Ould Tfeil	Secrétaire Général	UPTM	206 06 27
Abderrahmane O. Boubou	Secrétaire Général	UTM	640 0021

Liste des personnes rencontrées au Sénégal

NOM ET PRENOMS	FONCTION	STRUCTURE	CONTACT
Murangira François	Directeur du Bureau Sous Régional De l'OIT	BIT/DAKAR	77 639 61 69
Mme Balima L. Cécile	Spécialiste NIT	BIT/DAKAR	33 889 29 89
Ameur Redha	Analyste de Programme	BIT/DAKAR	33 889 29 89
Wade Aboubacar	Administrateur Sous Régional	PAMODEC /DAKAR	
Diallo Demba	Directeur de Cabinet	MFPTEOP	
Agné Hamadou	1 ^{er} Conseiller Technique		
Senghor Racine	2 ^{ème} Conseiller Technique	MFPTEOP	
Mme Seck Mame Kharceck	Chef de la Division des Relations Internationales	MFPTEOP	
Faye Charles	Représentant des employeurs	Président du CNP	33 832 82 85
Diaw Attou	Représentant des travailleurs	CNEEL/CNTS	33 821 75 24
Wade Youssoufa	Président du CNDS	CNDS	33 823 18 29
Diallo Mamadou	Secrétaire Permanent du CNDS	CNDS	33 823 19 28
Intérim du DGT			
Koulibaly Mariétou	SG du SPIDS	SPIDS	33 824 32 32
Oni Jules	CTP de PAMODEC BIT	BIT/DAKAR	33 842 53 43
Ba Mamadou	Administrateur Financier	PAMODEC/DAKAR	
Gora R. Thiao	Chargé des Questions Sociales	CNES	77 637 07 70
Diallo Oumar	Coordonateur de la COGES	COGES	77 634 84 90
Diallo Birame	Responsable de la Négociation Collective	UNSAS	77 537 44 98
	Directeur Général de	ENA	

	l'ENA		
--	-------	--	--

Liste des personnes rencontrées au Gabon

NOM ET PRENOMS	FONCTION	STRUCTURE	CONTACT
Mme Milinguik Viviane	DGTMOE	DGTMOEMTEPS	07 53 13 38
Tsioukacka Anatole	DG de l'ENA	ENA	
Mangongo Ferdinand	Chef de service NIT	DGTMOE/MTEPS	07 40 45 03
Bibeghé François	Jean Formateur	ENA	07 94 98 19

9.5. Liste des documents consultés

- Document de base du PAMODEC II
- Rapports intermédiaires :
 - 1^{er} novembre 2006 – 30 novembre 2007
 - Décembre 2007 – septembre 2008
 - Octobre 2008 – septembre 2009
- Cadres logiques révisés des 16 PAYS
- Compte rendu de réunion du comité de pilotage du 27 février 2009
- Rapport de l'évaluation du PAMODEC I
- Carte : Les pays du PAMODEC II et leurs spécificités
- Rapport de l'étude sur les obstacles à la mise en œuvre des PDFT en Guinée
- Projet de textes portant sur l'harmonisation des codes du travail des pays membres de l'OHADA
- Rapport de l'atelier d'évaluation à mi parcours du PAMODEC II
- Tableau : Les objectifs, résultats et principales activités du PAMODEC
- Le budget du projet couvrant la contribution française
- Le rapport d'activité de novembre 2009 à janvier 2010 dans les pays du Sahel
- Extraits de jugements basés sur les conventions
- Guideline du BIT