



BIT - ÉVALUATION

- Titre du projet: Améliorer la gouvernance de la migration de la main d'œuvre et la protection des droits des travailleurs migrants en Tunisie, au Maroc, en Libye et en Egypte
- ILO TC/SYMBOL: RAF/12/07/SDC
- Type d'évaluation : Final, indépendant
- Pay(s) : Tunisie, Maroc, Egypte
- Date de l'évaluation: 15 Avril - 20 Juin 2017
- Nom(s) du consultant: Wael Zakkar
- Gestion de l'évaluation: Fatime Christiane N'Diaye
- Bureau Administratif: DWT/CO-Cairo
- Bureau Technique: MIGRANT
- Donateur: pays et budget US\$ Confédération Suisse

Cette évaluation n'a pas suivi le processus d'assurance qualité d'EVAL pour obtenir une approbation formelle en raison d'une erreur de procédure. EVAL n'est pas responsable du contenu qui sont faites dans cette évaluation. L'évaluation n'a pas été éditée professionnellement.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

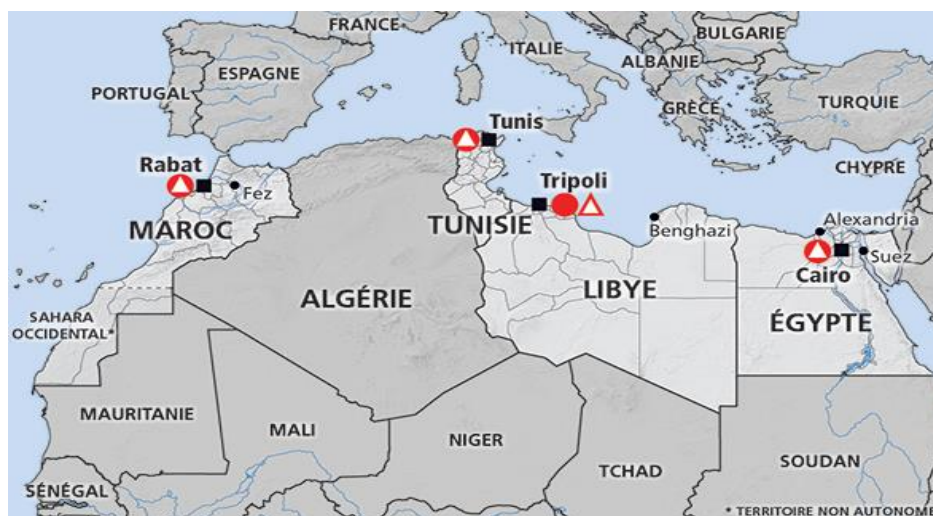


Organisation Internationale du Travail

Evaluation Indépendante Finale

Améliorer la gouvernance de la migration de la main d'œuvre et la protection des droits des travailleurs migrants en Tunisie, au Maroc, en Libye et en Egypte

Projet IRAM RAF/12/07/SDC



Wael Zakkar (Chef de mission)

Laila Naji (Maroc)

Nahla Hassan (Egypte)

Belgacem Zitouni (Tunisie)

Mai 2017

Liste des Abréviations et Acronymes

ANAPEC	L'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (Maroc)
ANETI	L'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (Tunisie)
ATCT	Agence Tunisienne de la Coopération Technique (Tunisie)
BIT	Bureau International du Travail
CAPMAS	Agence Centrale pour la Mobilisation Publique et les Statistiques (Egypte)
CDT	La Confédération Démocratique du Travail (Maroc)
CGEM	Confédération Générale Des Entreprises Du Maroc
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité sociale (Maroc)
DDC	Direction du Développement et de la Coopération (Suisse)
ETUF	Fédération Egyptienne des syndicats de travail (Egypte)
FEI	Fédération Egyptienne des Industries (Egypte)
FNUAP	Fond des Nations Unies pour la Population
HCDH	Haut-Commissariat aux Droits de l'Homme
ICMD	L'Initiative Conjointe pour la Migration et le Développement
MAEC	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération (Maroc)
MAS	Ministère des Affaires Sociales (Tunisie)
MCMREAM	Ministère Chargé des Marocains Résidant à l'Etranger et des Affaires de la Migration, nouvellement nommé ministère auprès du ministre des Affaires étrangères, chargé des Marocains résidant à l'étranger et des Affaires de la migration (Maroc)
MEAS	Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales nouvellement nommé Ministre de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle (Maroc)
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances (Maroc)
MEN	Ministère de l'Education Nationale (Maroc)
MFPE	Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (Tunisie)
MI	Ministère de l'Intérieur (Maroc)
MJ	Ministère de la Justice (Maroc)
MRE	Marocains Résidents à l'Etranger (Maroc)
NPM	Nouvelle Politique Migratoire (Maroc)
OIT	Organisation internationale du Travail
OIM	Organisation Internationale de la Migration
ONU Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONM	Observatoire National de la Migration (Tunisie)
OTE	Office des Tunisiens à l'Etranger (Tunisie)
RAMED	Régime d'Assistance Médicale (Maroc)
UE	Union Européenne
UGTM	L'Union Générale des Travailleurs du Maroc
UGTT	Union Générale Tunisienne du Travail (Tunisie)
UMT	L'Union Marocaine du Travail
UNHCR	L'Agence des Nations Unies pour les Réfugiés
UNITAR	L'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (Tunisie)

Evaluation indépendante finale du projet

Améliorer la gouvernance de la migration de la main d'œuvre et la protection des droits des travailleurs migrants en Tunisie, au Maroc, en Libye et en Egypte

Sommaire

	Page
Liste des Abréviations et Acronymes	5
A-Résumé Analytique	9
B-Contexte du projet	13
C-Objectif de l'évaluation et Méthodologie	15
C1-Objectif général de l'Evaluation	15
C2-Methodologie	15
C3-Principaux utilisateurs	15
C4-Déroulement de l'évaluation	16
D-Pertinence et alignement stratégique du projet	17
D1-Pertinence stratégique et harmonie avec les besoins et plans de développement nationaux au Maroc, en Tunisie et en Egypte.	17
D2- Cohérence et complémentarité avec d'autres programmes et projets du BIT dans les pays cibles	18
D3-Coherence du projet avec d'autres projets des institutions des Nations Unies et autres institutions régionales de développement dans les pays cibles	19
D4- Le processus de planification et de conceptualisation du projet	20
E-Validité de la conception du projet	21
E1-Coherence et réalisme des objectifs du projet	21
E2-Coherence et harmonie entre objectifs, produits et activités.	21

E3- Pertinence des indicateurs du projet et outils de vérification	21
E4- Etendu de l'usage des différents modèles d'intervention et instrument du BIT	22
E5- Cohérence Genre et étendu d'inclusion des priorités et droits de femmes dans la conception du projet.	24
F- Performance et efficacité du projet	25
F1- Performance et efficacité en termes des objectives	25
F2- Performance et efficacité en termes des résultats	26
F2.1- Performance en termes de résultats pour les objectifs immédiats 1 & 2 par pays	
F2.2- Performance en termes de résultats pour l'objectif Immédiat 3 au niveau sous-régional	
F3- Dimensions transversales :	32
F3.1- Performance en terme du Genre	32
F3.2- Performance en terme du tripartisme et dialogue social.	33
F4- Etendue de satisfaction des partenaires et parties prenantes	34
G- Efficacité du dispositif de gestion	35
G1- Structure du management du projet et mécanismes de coordination et d'exécution.	35
G2- Approche participative, création de partenariats et de réseaux.	38
G3- Mécanismes de suivi et d'évaluation	39
G4- Capacité du projet à aborder les contraintes et les obstacles	40
H- Efficience des ressources utilisées	41
H1- Budget et financement du projet	41
H2- Distribution du budget	41
H3- Efficience de délivrance a temp	42

I-Impact et effets à long terme produits par le projet.	43
J-Durabilité du projet	46
J1-Appropriations nationales et régionale	46
J2-Institutionnalisation et standardisation	47
J3-Renforcement de capacités du leadership	49
K-Contraintes et opportunités	50
L-Leçons apprises	54
M-Recommandations	58
N-Annexes	62
Annexe 1 Termes de Reference pour la mission d'évaluation	63
Annexe 2 Liste des Personnes Rencontres	78
Annexe 3 Liste de documents	82
Annexe 4 Etat des lieux des dépenses de l'IRAM	87
Annexe 5 Déclaration de Hammamet	90
Annexe 6 Extrait du discours du Roi du Maroc concernant les droits des immigrés	93
Annexe 7 Leçons apprises – Canevas BIT	94
Annexe 8 Les bonnes pratiques du projet	109

A-Résumé analytique

Cette évaluation finale du projet “Améliorer la gouvernance de la migration de la main-d’œuvre et la protection des droits des travailleurs migrants en Tunisie, au Maroc, en Libye et en Égypte (IRAM)” a pour objet d’apprécier de manière neutre et objective les accomplissements de ce projet à la fin de son exécution. Une méthodologie a été adoptée pour mener l’évaluation incluant : 1-Une revue documentaire des dossiers liés au projet (annexe 2) 2-Conversations Skype avec la gestionnaire de l’évaluation, l’ancien CTP du projet et le gestionnaire au département MIGRANT à Genève. 3-Visite des pays du Maroc, de la Tunisie et de l’Égypte et réalisation des entretiens avec le personnel du projet, les fonctionnaires du BIT au Bureau du Caire et, les partenaires du projet y compris le donateur, les gouvernements, les partenaires sociaux¹. L’équipe de l’évaluation comprenait un consultant international chef de mission et trois consultants nationaux (un pour chaque pays : Égypte, Maroc et Tunisie).

L’objectif général du projet IRAM est d’améliorer la gouvernance des migrations de la main-d’œuvre et la protection des travailleurs migrants au Maroc, en Tunisie et en Égypte. Pour atteindre cet objectif général, le projet a fixé trois objectifs immédiats consistant à : renforcer les capacités institutionnelles nationales pour la régulation de la migration de main-d’œuvre, améliorer les capacités institutionnelles nationales pour la protection des droits des migrants et renforcer le dialogue intra régional sur la mobilité et la protection des travailleurs migrants.

Le projet a été conçu autour des objectifs immédiats visant “le renforcement” et “l’amélioration” des capacités institutionnelles qui, s’ils ne sont pas ambitieux mais plutôt réalistes, cohérents, prennent en considération les réalités et les contraintes nationales. D’ailleurs, il faut prendre en compte que l’action visant à améliorer le cadre de vie et la protection des travailleurs migrants est une action de long terme. Elle nécessite un travail multidimensionnel sur plusieurs années avant d’atteindre les impacts escomptés sur la vie, sur les conditions et sur les droits des travailleurs migrants.

La cohérence et l’harmonie entre objectifs, produits et activités sont, en général, réalisées au niveau de la structure dans le document du projet. Cependant, le projet aurait pu se scinder en deux composantes bien claires entre les bénéficiaires finaux ciblés : migrants et immigrés ; ceci, étant donné que les besoins et les approches à suivre, ainsi que les partenaires clés, ne sont pas toujours identiques, mais également pour assurer un meilleur suivi et une meilleure évaluation du progrès réalisé dans chaque volet.

Un cadre logique a été défini à la conception du projet. Des indicateurs ont été déterminés au niveau des objectifs et des produits. Mais il faut remarquer que les indicateurs définis ont été orientés produit (« output oriented »), comme ceux qui sont au niveau des objectifs, à cause de la stratégie du projet visant le renforcement de la capacité institutionnelle.

En terme d’expériences précédentes et concrètes, le projet IRAM a été conçu sur la base d’expériences et de leçons apprises lors de plusieurs projets précédents du BIT exécutés en Afrique en général ou dans la même sous-région. Il recueille principalement des expériences de projets tels que “Bonne Gouvernance des Migrations et son lien avec le Développement” (2009-2013)² ou encore “Assistance technique pour l’amélioration de la gestion des flux migratoires en l’Espagne et Sénégal” (2007/2009)³. Il s’inspire également du projet de la Gestion de la

¹ Cf. : Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

² Financé par la coopération espagnole

³ Financé par le ministère du Travail espagnol

Migration de la Main-d'œuvre pour le Développement et l'intégration dans les régions de Euro Med, Afrique de l'ouest et Afrique de l'Est, exécuté durant la période 2004-2006 et financé par l'Union Européenne⁴.

Le projet IRAM a également capitalisé sur l'expérience du BIT et ses bonnes pratiques en matière de gestion du travail migratoire, accumulés à travers des projets exécutés en Russie, Albanie, Moldavie et Ukraine''⁵, ainsi que sur des projets exécutés par le BIT en Indonésie.

Le BIT a pu mettre en exécution le projet IRAM au Maroc, en Tunisie et en Égypte, notamment grâce à l'appui technique apporté par le siège de l'Organisation à Genève et en particulier le service des migrations de main-d'œuvre du BIT. Le département de la protection sociale (SOCPRO) a également joué un rôle, en particulier au Maroc ainsi que l'appui apporté par l'équipe technique du travail décent et l'appui administratif du BIT au Caire et aussi le support du centre international de formation de l'OIT à Turin.

Le projet IRAM a été sensible au genre dans les orientations, les objectifs à atteindre et les activités. Il a bien souligné que le renforcement vise la capacité de ces institutions à pouvoir gouverner et adresser les questions de migrations de la main-d'œuvre migratoire en priorisant le droit des femmes migrantes⁶. Il y a eu un support fourni par l'équipe IRAM Tunisie au ministère tunisien des Femmes et de la Famille pour inclure la formation sur les techniques financières en utilisant les outils développés par le BIT et l'IRAM, dans leur plan de formation pour l'an 2017. Cependant il faut noter que les questions de genre n'ont pas été bien reflétées spécifiquement ou mises en avant dans les documents de feuille de route ainsi que dans le plan d'action élaboré dans le cadre du support du projet IRAM aux trois pays pour le renforcement institutionnel dans le domaine du travail migratoire. Il faut noter également que la prise en compte de la dimension du genre par le projet n'est cependant pas assez prise en compte ou mise en avant dans les rapports annuels du projet.

En terme de performance et d'efficacité, le projet a atteint majoritairement les résultats attendus. Pour l'objectif 1 : Les capacités institutionnelles nationales pour réguler la migration de main-d'œuvre sont renforcées. L'objectif est atteint tel qu'il a été fixé dans le document du projet, avec des feuilles de route, pour développer des politiques nationales de migration de travail pour le Maroc et la Tunisie ainsi qu'un plan d'action pour l'Égypte. Une politique de migration de travail a été développée par le Maroc (Stratégie Nationale pour l'Immigration et l'Asile) indépendamment du projet IRAM mais la feuille de route, préparée par le projet, a inclus les aspects de support que le projet et le BIT pourraient fournir dans la mise en exécution de cette politique. En Tunisie, le projet a fourni un support, qui n'était pas prévu initialement dans le document du projet, de stratégie nationale tunisienne de migration. Pour l'objectif 2 : Les capacités institutionnelles nationales de protection des droits des migrants sont renforcées. L'indicateur prévu pour cet objectif, consistant en la préparation d'un « plan d'action national pour l'amélioration des cadres juridiques nationaux », est atteint au niveau du Maroc. Des pas concrets vers la ratification de la convention 143, un des objectifs de ce plan national d'action, ont eu lieu durant l'exécution de l'IRAM avec la préparation d'un projet de loi⁷ approuvant la ratification et qui a été soumis par le

⁴ Managing Labour Migration for Development and Integration in the EuroMed, West Africa and East Africa (2004-2006).

⁵ "Employment, Vocational Training Opportunities and Migration Policy Measures to prevent and reduce trafficking in Women in Albania, Moldova and Ukraine".

⁶ IRAM document de projet: PRODOC – Improving governance of labour migration and protection of migrant workers 'rights in Tunisia, Morocco, Libya and Egypt – RAF/12/07/SDC – ILO (Page 5).

⁷ Le dahir n°1-16-115 du 10 août 2016 portant promulgation de la loi n°01-16 autorisant la ratification de la Convention n°143 sur les migrations dans des conditions abusives et sur la promotion de l'égalité de chances et de traitement des travailleurs migrants, adoptée à Genève par la Conférence Internationale du Travail, est publié au Bulletin Officiel n°6493 du 22 août 2016.

ministère des Affaires étrangères. L'indicateur est atteint également au niveau de la Tunisie avec un plan d'action similaire préparé pour ce pays. Par contre cet objectif n'a pas été atteint en Égypte à cause du retard dans la signature du protocole de coopération. Quant à l'objectif 3 : Le dialogue intra régional sur la mobilité de la main-d'œuvre et la protection des travailleurs migrants est renforcé. Il est également atteint. Un agenda d'action sous régional a été élaboré lors de l'atelier de Hammamet présentant une déclaration d'intention de la part des trois pays. Néanmoins, aucune révision ni amendement des accords entre les pays n'ont été entrepris.

En terme d'impact, le projet a mis l'accent sur le renforcement des capacités et des connaissances. De nombreux efforts ont été observés au niveau du travail en commun ce qui a permis d'impliquer les parties prenantes et de tenter de créer des synergies entre elles. Des performances avec des effets à long terme ont été atteints au niveau des trois pays particulièrement en matière de renforcement de capacité institutionnelle avec le développement des feuilles de route pour développer des politiques nationales de migration de travail pour le Maroc et la Tunisie ainsi qu'un plan d'action pour le renforcement institutionnel dans le domaine de la migration de travail pour l'Égypte. D'autres performances selon les pays ont été également notées comme celles au niveau du renforcement des interrelations interministérielles des mécanismes de coordination en Égypte avec la création du comité interministériel pour la préparation du plan national et avec d'éventuelles rôles à l'avenir dans la coordination de la gestion migratoire. L'inclusion du travail migratoire dans la stratégie nationale de l'emploi au Maroc ou l'appui à la préparation d'une stratégie nationale de la migration en Tunisie sont également des performances significatives. Au niveau régional, le programme d'actions élaborées lors de l'atelier de Hammamet, par les représentants tripartites des trois pays pour travailler ensemble et pour renforcer la protection des droits de leurs travailleurs migrants, est une performance importante. De plus, il est certain qu'il y a eu un gain dans la création d'espace de réflexion sur la question des migrations de main-d'œuvre, le tripartisme et les échanges de bonnes pratiques. L'équipe d'évaluation a pu mesurer une prise de conscience générale concernant les droits des travailleurs migrants.

Cependant, il y a encore un chemin à parcourir pour atteindre le changement souhaité dans l'institutionnalisation de l'approche migratoire, particulièrement pour atteindre une meilleure coordination au niveau national entre les différentes institutions et départements comme une précondition pour une meilleure régulation de la migration de la main-d'œuvre. En effet, l'équipe de l'évaluation a constaté que des partenaires clés du projet souffrent toujours d'une faiblesse institutionnelle combinée à un manque de vision pour mener une future action incluant d'autres mandats. En plus, à l'exception de l'Égypte, il n'y a pas eu d'institutionnalisation de la coordination à travers la transformation du comité de suivi de l'IRAM en comité interministériel via un décret ministériel pour assurer, à l'avenir, une continuité de l'action entreprise par l'IRAM et par les parties prenantes nationales.

Les leçons apprises de cette évaluation incluent : en matière de travail migratoire, l'obtention de résultats réels sur les groupes cibles des travailleurs migrants, qui ne peut pas se faire sur le court terme ; une ratification de certaines conventions par les pays adhérant au projet, nécessaire pour que des progrès puissent se produire ; l'importance de l'approche participative pour identifier les besoins et les attentes de tous les acteurs concernés par cette thématique de migration, pour trouver ensemble des solutions, et élaborer des outils de bonnes pratiques d'emplois décent. Mais sans institutionnalisation de l'approche participative, ces actions risquent de ne pas être durables. Une approche constructive visant au renforcement des capacités et des droits des travailleurs immigrés et émigrés ne pourra pas se faire sans coordination avec les gouvernements, les institutions et instances tripartites des pays sources et des pays hôtes. Immigrés, émigrés : deux volets distincts ; cependant pour un pays à la fois d'accueil et de source de migration, il est important pour le BIT, lors des négociations à la

conception du projet, de conditionner le support au volet émigré avec le support au volet immigré. L'équation est simple : plus le pays fait d'efforts et d'engagements pour renforcer les droits et les capacités des travailleurs immigrés sur son sol, plus il y aura support à ce pays et ses institutions pour renforcer les capacités et les droits de ses travailleurs émigrés dans les autres pays hôtes. L'institutionnalisation va au-delà de la simple formation, il s'agit d'une révision du système et de son amélioration, de sa restructuration au sein de l'institution, de manière à amener à des performances et à une meilleure gestion du dossier. IRAM : Mieux vaut un programme qu'un projet ; dans un contexte politique et institutionnel non stable, l'établissement d'une feuille de route avec les parties prenantes pourrait être un bon moyen pour fixer les priorités institutionnelles.

En termes de bonnes pratiques, un axe de travail régional des projets, qui visent à introduire des nouvelles politiques ou standards dans un pays, est un excellent moyen pour sensibiliser les responsables d'un pays et amener les pays à échanger les leçons apprises pour aller vers l'adoption de nouvelles normes et, ainsi, imiter les pays voisins. En plus, un axe de travail régional des projets, fait en ateliers de travail tripartites, est un très bon moyen pour consolider les rapports entre les instances tripartites, parfois en conflit, dans le pays en les amenant à coordonner ensemble et prendre des positions communes représentant leur pays vis-à-vis des instances tripartites des pays voisins dans ces ateliers de travail régionaux. Finalement, dans un contexte politique et institutionnel non stable, l'établissement d'une feuille de route avec les parties prenantes pourrait être un bon moyen pour fixer les priorités institutionnelles.

En termes de recommandations, le projet devrait avoir une continuation. Il est important de poursuivre les actions déjà mises en place par le projet IRAM dans sa phase d'exécution entre 2013 et 2016 dans les trois pays. En effet, il faudra prendre en considération le fait qu'il est nécessaire d'agir sur le long terme afin d'avoir un impact au niveau des politiques nationales en ce qui concerne les travailleurs migrants. Du fait de la spécificité du contexte de chaque pays, particulièrement en matière de politique, d'institution, et de flux migratoires, il serait préférable, en fonction de fonds disponibles, pour une future phase de l'IRAM, d'envisager un cadre Programme par pays avec un volet régional. Il serait important que le Programme pays soit formulé pour une durée de 4 à 5 ans pour engendrer des progrès verticaux dans le fond et pour obtenir des résultats concrets. En plus, Il faudra envisager dans une future étape de traiter séparément les immigrés et les émigrés à travers deux axes distincts, exécutés en parallèle dans le même projet, pour permettre un meilleur suivi et une meilleure évaluation du progrès réalisé au niveau de chaque axe du travail mais, également, pour tenir en considération que le(s) partenaire(s) clé(s) pour chaque volet ne sont pas les mêmes (en Égypte et en Tunisie).

Le futur programme devra être dirigé à l'avenir vers davantage d'institutionnalisation de la coordination, vers la création de mécanismes de coordination durables entre ces différentes instances et partenaires. Une approche pourrait être entreprise via la transformation du comité du suivi de l'IRAM en comité institutionnel formel par un décret du PM. Développer une vraie stratégie de communication et de lobbying à travers un axe de travail spécifique est primordial, dans le but d'accroître la sensibilisation générale à la question des droits des travailleurs migrants. Les journalistes et les parlementaires devraient être associés aux futures phases de l'IRAM. Le travail central de ré-étude des accords bilatéraux concernant les travailleurs immigrés et émigrés, ainsi que des accords de sécurité sociale, devrait être suivi par des négociations et des mises en application. Finalement il est recommandé de considérer le renforcement de capacités et de coordination avec les organisations régionales, particulièrement celui avec la Ligue arabe, mais aussi l'Union du Maghreb Arabe (UMA) pour gérer des conventions intra-arabes de main-d'œuvre migrante et de veiller à leurs applications. Il sera également nécessaire d'envisager d'avoir recours à un spécialiste de l'immigration permanent au sein du bureau du Caire pour être à proximité immédiate pour soutenir et assister les pays dans le traitement des affaires de migration de travail.

B-Contexte du projet

Au cours des dernières années, les pays d'Afrique du Nord ont connu une augmentation des arrivées de migrants en provenance d'Afrique subsaharienne, ainsi que des pays de l'Orient. Initialement en transit et dans l'attente de possibilités d'accès à l'Europe, un nombre croissant de ces migrants sont restés dans le pays et, dans une large mesure, ont fini par travailler dans l'économie informelle.

Les immigrés, au Maroc, représentent 0,24% de la population marocaine (34 Millions). En terme de chiffres, lors de la première phase de régularisation, 83.53 % des demandes reçues ont été satisfaites, portant à 23 096 le nombre de cartes d'immatriculation délivrées sur un total de 27 649. Les régions⁸ qui ont vu le plus de régularisations se concentrent sur la région de Rabat-Salé-Kenitra avec 7853 personnes régularisées (34%), le Grand Casablanca avec 5774 (25%), l'Oriental et Fès-Meknès avec 2310 (10%). La plupart des régularisés sont originaires, par ordre d'importance, de Syrie, du Sénégal, de la République démocratique du Congo (RDC) et de la Côte d'Ivoire.⁹

Après 2011, la Tunisie devient un pays de transit pour une émigration clandestine vers l'Europe en provenance de l'Afrique subsaharienne. Une partie de ces clandestins se tourne vers le marché du travail tunisien après avoir échoué à gagner l'Europe. Ainsi, le nombre total d'étrangers résidants en Tunisie est passé de 35.192 en 2004 à 53.490 personnes en 2014 soit une augmentation de 51%.

Les données de l'Institut National des Statistiques (INS) de 2014 indiquent que 46.56% des étrangers qui vivent en Tunisie sont maghrébins (24.841) dont 8772 Libyens, 9996 Algériens, 5565 Marocains et 508 Mauritaniens. La communauté originaire des pays arabes, autres que le Maghreb, compte 4147 individus, dont 64% sont de nationalités égyptiennes, syriennes et irakiennes avec respectivement 1093, 1024 et 550 personnes. Selon le même institut, le nombre d'africains subsahariens est passé de 3017 en 2004 à 7524 personnes en 2014, soit une augmentation de 140%. Mais il s'agit là de personnes qui sont, pour leur grande majorité, en situation régulière. Pour ceux qui sont en situation irrégulière les chiffres vont certainement au-delà de cela.

La situation géopolitique dans la région du Moyen-Orient et l'éclatement de conflits en Syrie, au Yémen, en Lybie et en Irak, génère un flux migratoire de réfugiés en provenance de ces pays vers l'Égypte. Bien qu'il n'y ait pas de statistiques officielles et d'études viables, le phénomène est d'une ampleur importante. Il faut prendre en considération que l'Égypte a toujours été un pays source de migration, particulièrement vers les pays du Golfe et la Libye (Arabie Saoudite 40%, Libye 21,2% comme destination du total des migrants Égyptiens)¹⁰. Avec un nombre de 3,7 million d'émigrés en 2010¹¹ (4,4% du total de la population résidente en Égypte), l'Égypte est considérée comme étant le pays de l'Afrique du Nord le plus important en terme de source de migration¹².

Face à ce phénomène, le développement de réponses est devenu une nécessité. Les réponses devraient inclure un cadre réglementaire adéquat et des politiques nationales et régionales en harmonie avec les normes internationales, sensibles au genre, assurant la protection des migrants et des travailleurs migrants. Le projet IRAM a été lancé dans le but d'amener au développement de telles réponses. Il vise particulièrement à

⁸ Cela peut être intéressant pour mener la réflexion sur les régions où le BIT peut renforcer son action

⁹ Bilan publié en septembre du MCMREAM

¹⁰ IOM <https://www.iom.int/news/egypt-launches-first-household-international-migration-survey>

¹¹ Source : Migration and Remittances Factbook 2011, World Bank

¹² Improving Government of Labour migration and protection of migrant workers' rights in Tunisia, Morocco, Libya and Egypt – Project document - ILO

promouvoir et à renforcer la bonne gouvernance de la migration du travail et la protection des droits des travailleurs migrants au Maroc, en Tunisie, en Libye et en Egypte.

La stratégie du projet vise un renforcement institutionnel et au développement des capacités des institutions gouvernementales liées à la gestion de la migration et du travail migrant ainsi que des partenaires sociaux. Il a été conçu autour de trois axes :

- 1- Renforcement des capacités institutionnelles nationales pour la régulation de la migration de main d'œuvre.
- 2- Amélioration des capacités institutionnelles nationales pour la protection des droits des migrants.
- 3- Renforcement du dialogue intra régional sur la mobilité de la main d'œuvre et la protection des travailleurs migrants.

Le projet a été conçu pour une période de trois ans. Il a officiellement été lancé en janvier 2013 avec le soutien de la coopération suisse. Mais il a commencé x en septembre 2013 avec l'embauche du conseiller technique principal. Le projet était supposé être clôturé en novembre 2016 après qu'une extension sans coût supplémentaire ait été accordée par le bailleur de fond en mai 2015. Une deuxième extension a eu lieu jusqu'au mois de juin 2017. Le budget total du projet est de 2,104,750 USD.

C-Objectif de l'évaluation et méthodologie

C1-Objectif général de l'évaluation

Cette évaluation finale du projet "Améliorer la gouvernance de la migration de la main d'œuvre et la protection des droits des travailleurs migrants en Tunisie, au Maroc, en Libye et en Egypte" a pour objet d'apprécier de manière neutre et objective les accomplissements de ce projet à la fin de son exécution. L'appréciation en général se fait en terme de pertinence stratégique, de cohérence, de performance, d'efficacité de dispositif de gestion, d'efficience, d'impact et de durabilité. Elle vise à transmettre des leçons apprises et faire des recommandations pour capitaliser les résultats du projet ; et, bâtir sur ses performances pour une continuation via une nouvelle phase du projet

C2-Méthodologie

Sur la base des termes de référence (TdR) fournis pour mener à bien l'évaluation indépendante du projet "Améliorer la gouvernance de la migration de la main d'œuvre et la protection des droits des travailleurs migrants en Tunisie, au Maroc, en Libye et Egypte" (annexe 1), la méthodologie suivante a été adoptée x :

1- Une revue documentaire des dossiers liés au projet (annexe 2)

2- Conversations Skype avec la gestionnaire de l'évaluation, l'ancien CTP du projet et le gestionnaire au département MIGRANT à Genève.

3- Visite des pays du Maroc, de la Tunisie et de l'Egypte et réalisation d'entretiens avec le personnel du projet, les fonctionnaires du BIT au Bureau du Caire et, les partenaires du projet y compris le donateur, les gouvernements, les partenaires sociaux¹³.

L'équipe chargée de l'évaluation comprenait un consultant international chef de mission et trois consultants nationaux (un pour chaque pays : Egypte, Maroc et Tunisie).

En suivant cette méthodologie, l'équipe a alors adopté une approche axée sur les résultats, basée sur les droits humains et sensible au genre. Pour réaliser des évaluations de qualité, elle s'est référée aux normes spécifiques du BIT en matière d'évaluation en tenant compte des standards de l'évaluation du Groupe des Nations Unies (UNDG) ainsi que ceux de l'OECD/DAC.

C3-Principaux utilisateurs

Les principaux utilisateurs de l'évaluation seraient : L'équipe pour le Travail Décent/ Bureau des pays de l'OIT au Caire, Bureau de Pays de l'OIT à Alger, Département MIGRANT à Genève du BIT, les gestionnaires du projet IRAM dans les trois pays couverts par l'évaluation, la Direction du Développement et de la Coopération de la

¹³ Cf : Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Confédération Suisse à Berne ainsi que ses représentants dans les pays du projet, les différents partenaires tripartites du projet au Maroc, en Tunisie et à Alger.

C4-Déroulement de l'évaluation

La phase pratique de l'évaluation s'est déroulée entre le 17 et le 30 avril 2017, dans les trois pays de mise en œuvre du projet : Maroc, Egypte et Tunisie¹⁴. Etant donné que la grande majorité des documents du projet a été fournie à l'équipe d'évaluation, pendant et après la phase de x visite dans les pays, la revue documentaire a été x complétée durant et après cette période.

La phase pratique de l'évaluation a été complétée par celle de l'élaboration du rapport par chaque consultant national suivie d'une phase de réalisation du rapport général de l'évaluation par le consultant international.

Les rencontres avec les différents partenaires du projet se sont faites dans la transparence et chacun a pu s'exprimer librement x.

Le temps trop limité n'aura pas permis d'insérer dans le planning la rencontre de certains acteurs clés (particulièrement des autres agences onusiennes et agences de développement actives dans le champ de la migration et de travailleurs migrants, des organisations de la société civile et de défense de droits de l'homme, des consultants formateurs qui ont collaboré avec le projet).

¹⁴ Maroc : du 17 au 19 avril 2017 – Tunisie : du 20 au 25 avril 2017 - Egypte : du 27 au 30 avril 2017.

D-Pertinence et alignement stratégique du projet

D1-Pertinence stratégique et harmonie avec les besoins et plans de développement nationaux au Maroc, en Tunisie et en Egypte.

Le Maroc s'est penché depuis plusieurs décennies sur la politique d'émigration des ressortissants marocains à l'étranger, vu leur nombre progressivement croissant et le changement de leur profil à l'instar de ce qui se passe à l'échelle mondiale. Depuis 2012, et notamment depuis 2013¹⁵ après le lancement de la nouvelle politique relative aux immigrés accueillis au Maroc, plusieurs stratégies ont été initiées par le Ministère Chargé des Marocains Résident à l'Étranger et des Affaires de la Migration (MCMREAM) et par le Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales (MEAS). Ce dernier a élaboré une stratégie nationale de l'emploi qui permet d'intégrer les migrants. De ce point de vue, le projet IRAM a coïncidé avec cette mouvance institutionnelle, notamment pour le MCMREAM dont les responsables font face à de nouveaux défis. Les objectifs de l'IRAM correspondaient de ce fait aux besoins des intervenants dans les domaines de la gouvernance de la migration et des outils de protection des droits de la main d'œuvre migrante. Le troisième volet relatif à l'interrégional a été manifesté dans les discours officiels du gouvernement marocain, à savoir que la gestion de la migration nécessite une approche politique commune avec les pays voisins africains ou occidentaux. Il faut également souligner que le projet IRAM a été initié à la suite d'une sollicitation de la part du ministère chargé des Marocains Résident à l'Etranger (MRE). Il avait sollicité le BIT pour le suivi des activités initiées dans le cadre du projet "Améliorer les institutions pour la gouvernance des migrations de main-d'œuvre en Afrique du Nord et De l'Ouest " (2008-2010) et pour soutenir le développement d'un mécanisme de veille juridique¹⁶.

En Tunisie, le projet s'est inscrit dans la volonté de l'État tunisien de développer une économie plus équilibrée et solidaire par une croissance durable, basée sur le développement social, la création d'emplois décents et la lutte contre la pauvreté. Toutefois, certains interviewés ont soumis à l'équipe d'évaluation l'idée que la problématique du projet IRAM ne s'inscrit pas parfaitement dans les priorités de l'État tunisien. Par ailleurs, lors des entretiens de la mission d'évaluation, les discussions glissent souvent sur les émigrés tunisiens à l'étranger et pas les immigrés étrangers sur le sol tunisien. Cela montre, d'une part la préoccupation prioritaire des institutions qui sont confrontées à de sérieux défis démographiques ; et, d'autre part une incapacité de l'économie locale et du marché à pouvoir couvrir les besoins de travail de nouveaux flux de générations de jeunes. Cette situation se répercute par des taux importants de chômage parmi les nationaux avec des menaces accrues sur la cohésion sociale voire sur la stabilité politique. De ce fait, il y a une forme de méfiance et parfois de déni de la part de certains interlocuteurs face au principe et à l'importance de l'immigration en Tunisie. ¹⁷.

L'Egypte est confrontée également à des gros défis démographiques et économiques se répercutant par des taux élevés de chômage surtout parmi les jeunes (le taux de chômage parmi les jeunes entre 15 et 24 ans a atteint 24,8% en 2010)¹⁸. Le pays est un important pays source de migration de la main d'œuvre (4,4% du total de

¹⁵ Voir le paragraphe « contexte » du présent document

¹⁶ IRAM document du projet

¹⁷ À la différence du Maroc où les différents interviewés ont abordé positivement la régularisation des immigrés les considérant comme des citoyens à part entière

¹⁸ Source: ILO, Department of Statistics <http://www.ilo.org/wcmp5/groups/public/stat/documents/presentation/wcms156325.pdf>.

population égyptienne en 2010¹⁹). Le projet IRAM s'inscrit dans l'orientation du gouvernement égyptien qui est de renforcer ses capacités pour protéger les droits de ses travailleurs migrants à l'étranger. Le volet des travailleurs immigrés sur le sol égyptien ne se situe pas dans les priorités et l'intérêt du gouvernement car il est considéré comme concurrents à la manœuvre nationale. Cependant il est intéressant de noter que le volet de travailleurs immigrés s'inscrit davantage dans l'intérêt des organisations des employeurs qui y voient un moyen pour combler des déficits dans certaines industries comme celle du textile, en matière de manœuvre qualifiée à bas coûts²⁰.

D2- Cohérence avec d'autres programmes et projets du BIT dans les pays cibles.

Au Maroc, l'IRAM vient en cohérence stratégique avec l'action du BIT dans ce pays en matière de préparation de la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) 2015-2025. Cette dernière a inclut 4 axes stratégiques dont un axe permettant le développement du cadre de gouvernance du marché de travail. Elle a défini la gestion du phénomène migratoire à des fins professionnelles comme étant parmi les objectifs transversaux en visant d'une part les migrations régulières accompagnant les besoins en compétences spécifiques des entreprises et, d'autre part, la migration de transit de travailleurs en situation irrégulière. Ceci était le fruit de coordination de l'équipe de l'IRAM avec l'équipe d'experts engagés par le BIT pour la préparation de cette stratégie et pour s'assurer que cette dernière intègre bien la question migratoire dans la SNE et ses plans d'action régionaux.

En Tunisie, le BIT a un éventail de projets en cours d'exécution²¹. La complémentarité avec le projet IRAM a eu lieu grâce à la coordination et l'exécution des activités jointes avec les projets Jeunes et employabilité et Travail Décent des Femmes. L'IRAM a fait bénéficier aux jeunes et aux femmes immigrés des formations dispensées par ces deux projets.

En Égypte, la complémentarité de l'IRAM avec l'action des autres projets BIT²² a été concrétisée par des formations sur les droits de travailleurs immigrés exécutés par l'IRAM auprès des unions des travailleurs dans le cadre des autres projets.

Cependant, il y a davantage de terrain de complémentarité et un potentiel de synergies avec d'autres projets BIT, que le projet IRAM aurait dû exploiter davantage tel que le projet de dialogue social en Tunisie qui visait à explorer les possibilités d'inclure davantage les droits de travailleurs migrants dans certaines activités du projet pour le renforcement du dialogue social. Le projet Promotion des droits des travailleurs et compétitivité dans les industries égyptiennes d'exportation en Egypte offre également un certain potentiel de coopération avec le

¹⁹ Source : Migration and Remittances Factbook 2011, World Bank

²⁰ Rencontre de l'équipe de l'évaluation avec la Fédération des Industries Egyptiennes.

²¹ Projets BIT en Tunisie incluent : Projet sur l'économie Sociale et Solidaire, Dialogue Social, Jeunes et employabilité, Recrutement équitable, Appui aux zones défavorisées, Programme de l'emploi des jeunes, Travail Décent des Femmes, Ensemble contre le Travail des enfants.

²² Les projets du BIT en Egypte incluent : Renforcement des talents pour le commerce et la diversification, Travail Décent pour les Femmes, Sécurité Humaine via le développement socio-économique dans la haute Egypte, Promotion des droits des travailleurs et compétitivité dans les industries Egyptiennes d'exportation, Travail décent pour les jeunes en Qalyoubia et Menoufia, Promotion des places de travail répondant au Genre, Employabilité des Jeunes en Egypte et Travail Décent pour la population jeune.

projet IRAM, du fait de l'intérêt que portent les employeurs aux travailleurs immigrés qualifiés dans des secteurs tels que celui du textile pour combler le déficit dans certaines industries égyptiennes²³.

D3-Cohérence du projet avec d'autres projets des institutions des Nations Unies et autres institutions régionales de développement dans les pays cibles

Au Maroc, l'IRAM vient en complémentarité des actions lancées dans le cadre de plusieurs projets initiés par les organisations internationales, l'UE et la coopération bilatérale dans le cadre des stratégies nationales tels que : 1- l'Initiative Conjointe pour la Migration et le Développement (ICMD), programme mis en œuvre par le PNUD en partenariat avec l'OIM, le CIF-OIT, l'ONU Femmes, l'UNHCR, l'UNITAR et le FNUAP et financé par l'Union Européenne et la Direction du Développement et de la Coopération suisse. 2- Le projet Sharaka avec l'UE et le Projet Spring avec l'UE, intitulé « Promouvoir l'intégration des Migrants au Maroc ».

En Tunisie, le projet IRAM vient en complémentarité avec des projets de l'OIM tels que le projet SHARE 2 sur le combat contre le trafic humain. (L'équipe de l'IRAM Tunisie a été appelée à faire partie du comité du pilotage de ce projet de l'IOM). Le projet a également des terrains communs avec l'action du PNUD et ICMPD qui se sont concrétisés dans certaines occasions telles qu'un support conjoint au nouveau Secrétariat pour la Migration et l'Intégration Sociale. Un terrain commun existe avec l'action de l'OHCHR et un partenariat allait également être conclu avec cette organisation dans l'exécution de certaines activités.

Quant à la place qu'occupent le travail migratoire et les droits des travailleurs migrants dans les Plans Cadres d'Aide au Développement (UNDAF), il est à noter que le Plan Cadre du Maroc (2012-2016) ne mentionne pas clairement le travail migratoire et la protection des droits des travailleurs migrants comme étant l'un de ses domaines d'action et une priorité d'intervention commune avec les organisations onusiennes. Les migrants ne sont pas mentionnés explicitement en tant que groupe visé. Ce plan cadre du Maroc, qui fixe cinq axes stratégiques pour l'intervention des organisations des Nations Unies au Maroc²⁴, mentionne uniquement des groupes vulnérables dont il liste les besoins, en donnant une définition de ces groupes en tant que « les plus défavorisées de la population, notamment les femmes, les jeunes, les ruraux et les réfugiés ».

Le plan Cadre d'Aide au Développement (UNDAF) en Tunisie est conçu autour de trois axes stratégiques : gouvernance démocratique, modèle économique, inclusif, durable et résilient, protection sociale par un accès équitable aux services sociaux de qualité. Le plan classe les migrants parmi les groupes vulnérables²⁵. Il a été fixé comme objectif que "les groupes vulnérables ayant des besoins spécifiques jouissent d'une protection sociale et

²³ Réunion de l'équipe de l'évaluation avec la Fédération Égyptienne des Industries

²⁴ 1) Le renforcement de la qualité de l'éducation et de la formation ; 2) L'amélioration de la santé et de l'état nutritionnel de la population ; 3) Le développement socio-économique et la réduction de la vulnérabilité et des inégalités ; 4) La consolidation de la gouvernance démocratique sensible au genre ; 5) La protection de l'environnement et le développement durable.

²⁵ Ils incluent : les mères célibataires, les jeunes et les mineurs en conflit avec la loi, les toxicomanes, les migrants et les personnes handicapées.

juridique conforme aux engagements pris par la Tunisie dans le cadre des conventions et traités internationaux des droits de l'Homme et de l'égalité de genre"²⁶. Les migrants ne sont pas ciblés ni à travers l'axe du modèle économique ni à travers l'axe de renforcement de gouvernance démocratique.

Le Plan Cadre d'Aide Au Développement (UNDAF) des Nations Unies en Egypte est celui qui tient compte le plus de la dimension de la protection des droits de travailleurs migrants et qui l'affiche clairement. En lien avec l'objectif 1, c'est à dire le renforcement des capacités de gouvernement, le plan fixe des objectifs à atteindre pour "la provision de support au gouvernement pour intégrer les migrants, les réfugiés et les chercheurs d'asile en incluant leurs besoins dans le processus de planification au niveau central et local et dans les stratégies de réduction de pauvreté". De plus, en lien avec l'objectif stratégique 4 du plan qui préconise "d'avoir davantage de jeunes, de femmes et de groupes vulnérables ayant des opportunités de travail décent", le plan cadre inclut un résultat à atteindre consistant à "supporter les efforts de gouvernement pour mettre en place des systèmes réguliers pour les travailleurs migrants et promouvoir des revenus constructifs". Le même plan cadre vise également à promouvoir des alternatives à la migration irrégulière parmi les jeunes égyptiens vivant dans les communautés avec des pressions importantes en matière de migration. Son objectif est aussi de « renforcer l'éducation et les opportunités de formation dans le but d'accroître l'employabilité des jeunes en Égypte et à l'étranger".

D4- Le processus de planification et de conceptualisation du projet

Le début du processus de planification du projet IRAM remonte à 2011. Une mission du département MIGRANT s'est tenue en Tunisie après la révolution du Jasmin où les premières idées ont émergé. Mais leur concrétisation a commencé à devenir nécessaire avec la demande de support technique de la part du ministère marocain en charge des MRE pour le suivi des activités initiées dans le cadre du projet de l'OIT "Améliorer les institutions pour la gouvernance des migrations de main-d'œuvre en Afrique du Nord et De l'Ouest " (2008-2010). Le même ministère a demandé du soutien pour le développement d'un mécanisme de veille juridique. Cette demande a stimulé l'idée du développement du projet IRAM par le département MIGRATION au BIT de Genève. La note conceptuelle initiale portait sur un support technique couvrant le Maroc, la Tunisie et l'Égypte. La coopération Suisse ayant manifesté son intérêt pour le financement d'un tel projet, le cadre et la conception furent conçus après une mission du département MIGRANT en Tunisie et de l'équipe technique du travail décent du bureau du BIT Caire au Maroc et en Égypte. Des consultations ont eu lieu avec les différentes institutions et acteurs nationaux dans les trois pays. Le document du projet a été finalisé en 2012. C'est au mois de juin 2013 qu'a eu lieu l'embauche du conseiller technique chargé de sa réalisation. Le conseiller technique a pris ses fonctions et l'exécution du projet a débuté au mois de septembre 2013.

²⁶ Plan Cadre d'Aide au Développement (UNDAF) en Tunisie- 2015-2019 - Effet 3 de l'axe stratégique de protection sociale.

E-Validité de la conception du projet

E1-Cohérence et réalisme des objectifs du projet

L'objectif général du projet est d'améliorer la gouvernance des migrations de la main-d'œuvre et la protection des travailleurs migrants au Maroc, en Tunisie et en Égypte. Pour atteindre cet objectif général, le projet a fixé trois objectifs immédiats consistant à renforcer les capacités institutionnelles nationales pour la régulation de la migration de main-d'œuvre, l'amélioration des capacités institutionnelles nationales pour la protection des droits des migrants et le renforcement du dialogue intra régional sur la mobilité et la protection des travailleurs migrants.

L'action visant à l'amélioration du cadre de vie et à la protection des travailleurs migrants est une action à long terme nécessitant un travail multidimensionnel sur plusieurs années avant qu'il puisse d'atteindre les impacts escomptés sur la vie, sur les conditions et sur les droits des travailleurs migrants. Les objectifs immédiats du projet visant le "renforcement" et l' "amélioration" des capacités institutionnelles, s'ils ne sont pas trop ambitieux, sont toutefois réalistes et cohérents. Ils prennent en considération les réalités et les contraintes nationales ainsi que les séquences à suivre au niveau institutionnel et législatif, la sensibilisation et le développement des capacités humaines, afin d'atteindre les résultats et l'impact escomptés.

E2-Cohérence et harmonie entre objectifs, produits et activités

La cohérence et l'harmonie entre objectifs, produits et activités sont en général réalisées au niveau de la structure dans le document de projet. Cependant, cette structure aurait pu se scinder en deux composantes bien claires entre les bénéficiaires finaux ciblés : migrants et immigrés, étant donné que les besoins et les approches à suivre ne sont pas toujours identiques. En plus il faut prendre également en considération que les partenaires clés, chefs de fil et les autres principaux collaborateurs ne sont pas toujours les mêmes. (Par exemple, en Égypte ces deux domaines sont de la responsabilité de deux groupes de ministères différents : le Ministère du Travail et Ministère de l'Émigration et des Affaires des Égyptiens à l'Étranger pour le domaine des travailleurs émigrés égyptiens à l'étranger et, le Ministère de l'Intérieure et le Ministère des Affaires Etrangères pour le domaine des travailleurs immigrés sur le sol égyptien. Finalement, c'est une nécessité pour éviter que le projet ne se focalise pas automatiquement sur les émigrés résidents à l'étranger au détriment, pour l'essentiel et pour ne pas dire totalement, des immigrés sur les sols nationaux, lors de l'exécution de certains produits, en prenant en considération la préoccupation prioritaire des institutions du dossier des émigrés résidents à l'étranger. De plus, exécuter les deux composants x à travers deux axes distincts aurait pu permettre un meilleur suivi et une meilleure évaluation du progrès fait au niveau de chaque composant.

Commentaire : Malgré cette structure, le projet a-t-il pu prendre en compte les deux cibles ?

E3- Pertinence des indicateurs du projet et outils de vérification

Un cadre logique a été défini pour le projet lors de sa conception. Des indicateurs ont été déterminés au niveau des objectifs et des produits. Mais il faut remarquer que les indicateurs définis ont tous été orientés produit (output oriented), ainsi que ceux qui sont au niveau des objectifs (avec des indicateurs définis comme Plan

d'Action Établi, Agenda Régional d'Action Préparé, etc.). Il n'y a pas eu d'indicateurs définis en tant qu'indicateurs d'effet (Outcome oriented) ou en tant qu'indicateurs d'impact (Impact oriented). Cela met en évidence le fait que le projet se situe bien dans un contexte de début de développement institutionnel (en lien avec le paragraphe E1) et de renforcement de capacités. Il faut de plus remarquer que certains indicateurs définis au niveau des activités, particulièrement ceux qui sont liés à la formation et au renforcement des capacités humaines, n'ont pas déterminé un marqueur objectif (Par exemple : nombre de cadres formés mais sans préciser le nombre de cadres que le projet veut former).

En 2014, une revue du cadre logique a eu lieu sous l'égide du bureau du Caire. Des modifications ont été adoptées concernant la définition de certains indicateurs au niveau des effets et au niveau de certains produits. Les ajustements au niveau des effets ont été adoptés dans les rapports du projet. Par contre, ceux au niveau des produits n'ont pas été adoptés par l'équipe du projet dans leurs rapports annuels en gardant les mêmes indicateurs de produits de départ. Le conseiller technique explique que c'était le souhait du bailleur suisse. De plus, il faut remarquer que le cadre logique détaillé n'a pas été adopté dans les rapports annuels. Dans ces rapports, les indicateurs au niveau des produits ont été traités avec des pourcentages d'exécution au niveau des résultats mais sans inclure une annexe qui montrerait le progrès réalisé dans le cadre logique au niveau des activités (activité par activité).

E4-Étendue de l'usage des différents modèles d'intervention et instruments du BIT

Il faudra prendre en compte que le savoir-faire du BIT possède un avantage comparatif qui réside dans son expérience concernant les questions de l'emploi, notamment celle de poser certaines questions concernant la migration de la main-d'œuvre à plusieurs niveaux : standards, emploi, protection sociale et dialogue social. Il est important de souligner le fait que la migration est inscrit dans le cadre du "Travail décent pour tous" et que le BIT a développé des standards du travail international et un cadre compréhensif multilatéral sur la migration des travailleurs²⁷. Ce cadre est une sorte de référence globale sur la gouvernance de la migration du travail.

Il faudra également noter que le BIT est la seule agence onusienne qui base son action sur la relation et le dialogue tripartite impliquant gouvernement, union de travailleurs et organisations des employeurs. Ceci peut représenter une base solide, adéquate et crédible pour adresser la question des droits et des capacités des travailleurs migrants, un terrain de haute sensibilité.

En terme d'expériences précédentes et concrètes, le projet IRAM a été conçu sur la base d'expériences et de leçons apprises lors de plusieurs projets précédents du BIT exécutés en Afrique en général ou dans la même sous-région. Il recueille principalement des expériences du projet "Bonne Gouvernance des Migrations et son lien avec le Développement" (2009-2013) financé par la Coopération Espagnole ainsi que du projet "Assistance technique pour l'amélioration de la gestion des flux migratoires en l'Espagne et Sénégal" (2007/2009) financé par le ministère du travail espagnol. Il s'est particulièrement inspiré du fait que les deux projets ont travaillé sur le renforcement des structures en charge de la migration et de la gestion du marché de l'emploi, notamment les services publics pour l'emploi, les ministères des ressortissants à l'étranger, mais aussi les syndicats dans les pays du Corridor Sénégal / Mali et Espagne. Des similarités dans l'approche de l'IRAM sont présentes dans le projet de la Gestion de la Migration de la Main-d'œuvre pour le Développement et l'intégration dans les régions de Euro Med, Afrique de l'ouest et Afrique de l'Est, exécuté durant la période 2004-2006 et financé par l'Union

²⁷ Multilateral Framework on Labour Migration

Européenne²⁸. Ce dernier avait adopté une approche visant particulièrement la sensibilisation des différentes parties prenantes sur les questions de la migration et la facilitation d'un dialogue national par la création de comités de migration tripartite et la désignation de personnes de référence au niveau de la migration dans les différents ministères et instances concernés. L'IRAM aurait dû prendre en considération les leçons tirées de cette expérience en matière de pertinence puisque les structures mises en place par le projet Euro Med, n'ont pas été suffisamment INSTITUTIONALISÉES, (comme a pu révéler ce rapport d'évaluation concernant les comités créés sous l'IRAM dans les trois pays) pour prendre des actions concrètes et des initiatives seules après la fin du projet²⁹. En matière de l'éducation financière, l'IRAM recueille des expériences des activités et du développement de matériel au niveau de l'éducation financière des nombreux projets précédents tels que Bonne Gouvernance des migrations de main d'œuvre et son lien avec le développement, mentionné ci-dessus. Le BIT a aussi développé dans les pays où le projet est exécuté (Sénégal et Mauritanie) une série des outils de l'éducation financière pour les travailleurs migrants et leurs familles.

En ce qui concerne la formation sur des conventions du travail bilatéral, le BIT a pris en compte les retours d'expériences de projets exécutés dans d'autres régions tel que le projet de formation BIT multi-agences³⁰ "Politiques de migration de travail sensible au genre : sensibilisation et formation"³¹ qui a inclut trois séminaires tripartites sous régionaux³² exécutés durant les années 2010-2011.

D'une manière générale il faut prendre en considération que le BIT a accumulé un savoir-faire dans l'exécution des projets réalisés dans différentes régions du monde visant la gestion des flux migratoires et la protection des droits des travailleurs migrants. Nous pouvons citer à titres d'exemples les projets : "Accroître la protection des travailleurs migrants dans la Fédération Russe et renforcement de l'impact de développement de la migration au Sud du Caucase"³³ exécuté entre décembre 2008 et avril 2012, ou le projet "Emploi, opportunités de formation vocationnelle et mesures de politique migratoire pour prévenir et réduire le trafic des femmes en Albanie, Moldavie et Ukraine"³⁴ mis en place en octobre 2003 et mars 2008, ou différents projets exécutés en Indonésie.

Le BIT a pu mettre en œuvre les modèles expérimentaux à travers l'IRAM au Maroc, en Tunisie et en Égypte, notamment grâce à l'apport de l'expertise provenant du département de migration (MIGRANT) à Genève mais également le département de protection sociale (SOCPRO) avec l'appui de l'équipe concernant le travail décent au Caire ainsi que le support du Centre International de Formation de Turin.

²⁸ Managing Labour Migration for Development and Integration in the EuroMed, West Africa and East Africa (2004-2006).

²⁹ Evaluation Summaries – Evaluation: Managing Labour Migration for Development and Integration in the EuroMed, West Africa and East Africa.

³⁰ Le projet fut exécuté en partenariat entre le BIT et OSCE, OIM, ONU Femmes, Conseil de l'Europe et ODIHR.

³¹ "Gender-sensitive labour migration policies : awareness raising and training"

³² Les séminaires furent exécutés en Finlande, Kazakhstan et Autriche.

³³ 'Increasing Protection of Migrant Workers in the Russian Federation and Enhancing the Development Impact of Migration in South Caucasus'

³⁴ "Employment, Vocational Training Opportunities and Migration Policy Measures to prevent and reduce trafficking in Women in Albania, Moldova and Ukraine".

E5- Cohérence Genre et étendue d'inclusion des priorités et droits des femmes dans la conception du projet.

Le document du projet IRAM a mis l'accent sur la dimension du genre dans ses différentes parties x : les orientations du projet, les objectifs à atteindre et les activités.

Il a mis l'accent sur l'importance que les politiques de migration mises en œuvre par les gouvernements et les institutions dans ces pays doivent être sensibles au genre³⁵. De plus, il a consisté à renforcer la capacité de ces institutions visant à mener des analyses sur la dimension genre de la migration du travail³⁶.

À un autre niveau, ce document insiste sur le développement des outils de formation concernant l'éducation financière. Ces outils favoriseraient l'égalité entre hommes et femmes, le renforcement du rôle de la femme dans les prises de décisions familiales liées à la migration, l'utilisation, la gestion du budget familial et les décisions liées au transfert de fonds. Concernant la dimension sous régionale du projet (Objectif 3), un point spécifique a été défini consistant à renforcer les capacités nationales visant à développer des accords bilatéraux sur la migration qui sont sensibles au genre.

La question du genre est également très présente dans le cadre logique au niveau des indicateurs de suivi et d'évaluation. Nous pouvons avoir un indice en observant le nombre de femmes et d'hommes ayant pu bénéficier de différentes formations pour le développement des capacités.

³⁵ Même source page 11

³⁶ Même source page 4

F- Performance et efficacité du projet

F1-Performance et efficacité en terme d'objectifs

En terme d'objectifs, le projet a atteint majoritairement les résultats attendus.

Pour l'objectif 1 : Les capacités institutionnelles nationales pour réglementer la migration de main-d'œuvre sont renforcées.

L'objectif est atteint tel qu'il a été fixé dans le document du projet, avec des feuilles de route pour développer des politiques nationales de migration de travail pour le Maroc et la Tunisie ainsi qu'un plan d'action pour le renforcement institutionnel dans le domaine de la migration de travail pour l'Égypte.

Une politique de migration de travail a été développée par le Maroc (Stratégie Nationale pour l'Immigration et l'Asile) indépendamment du projet IRAM mais la feuille de route, préparée par le projet, a inclus les aspects d'assistance technique que le projet et le BIT pourraient fournir dans la mise à l'exécution de cette politique.

En Tunisie, le projet a fourni un support de conseil et d'orientation, qui n'était pas prévu initialement dans le document du projet, au processus de préparation de la stratégie nationale tunisienne de migration, bien centrée sur les émigrés tunisiens à l'étranger.³⁷

En Égypte, le développement du plan national pour le renforcement institutionnel, était le fruit de travail d'un comité interministériel créé à l'initiative de l'IRAM.

Pour l'objectif 2 : Les capacités institutionnelles nationales de protection des droits des migrants sont renforcées.

L'indicateur prévu pour cet objectif consistant en la préparation d'un « plan d'action national pour l'amélioration des cadres juridiques nationaux » est atteint au niveau du Maroc. Un projet de loi approuvant la ratification de la convention 143, a été soumis par le ministère des Affaires étrangères durant l'exécution de l'IRAM pour ratification. L'indicateur est atteint également au niveau de la Tunisie avec un plan d'action similaire préparé pour ce pays.

L'objectif 3 : Le dialogue intra régional sur la mobilité de la main-d'œuvre et la protection des travailleurs migrants est renforcé.

Un agenda d'actions subrégionales a été élaboré lors de l'atelier de Hammamet présentant une déclaration d'intention de la part des trois pays et un programme d'action pour la coopération tripartite entre les trois pays pour la protection des droits des travailleurs migrants. Néanmoins, aucune révision ni amendement des accords entre les pays n'ont été entrepris.

³⁷ Une section est consacrée dans le document de stratégie sur les Immigrés sur le sol tunisien mais uniquement en termes descriptifs et statistiques et non en termes de politiques et d'orientations à suivre.

F2-Performance et efficacité en terme de résultats

F2.1-Performance et efficacité en terme de résultats pour les objectifs immédiats 1 & 2 au niveau national par pays

Maroc

Objectif 1 : Les capacités institutionnelles nationales pour régler la migration de main-d'œuvre sont

Résultat 1.1 : Les capacités et les besoins de renforcements institutionnels sont évalués

Ce résultat a été atteint avec la préparation au Maroc de “l’étude de référence sur la gouvernance de la migration de main-d’oeuvre au Maroc : défis et opportunités”.

Résultat 1.2 : Les capacités nationales en matière de migration de main-d’œuvre sont renforcées à travers des formations ciblées

Plusieurs groupes de travail ont été constitués au Maroc avec pour thèmes principaux :

- « *Exécution des politiques de travail migrant : défis et outils pour les institutions du Maroc* »,
- « *Protection des droits des travailleurs migrants et renforcement de la gouvernance de la migration du travail à travers le dialogue social* »,
- Une formation spéciale pour les syndicats des travailleurs sur la protection des droits des migrants.
- Formations de formateurs sur l’éducation financière.

Il est à noter que les formations de formateurs sur l’éducation financière ont été complétées par l’adaptation au contexte marocain des guides de référence sur ce thème par l’équipe de l’IRAM Tunisie en français. Ils ont été adoptés au Maroc à l’issue d’un atelier tripartite.

Résultat 1.3 : Des feuilles de route pour l’élaboration de politiques nationales de migration du travail sont élaborées dans le cadre des discussions tripartites

Le développement de feuilles de route à travers un processus participatif et tripartite a été finalisé au Maroc.

Au Maroc, la feuille de route a défini trois axes prioritaires de travail. Chaque axe inclut une série d’activités. Les trois axes prioritaires sont :

- 1- Renforcement de la connaissance sur la migration et l’approche basée sur les Droits de l’Homme en incluant l’établissement d’un cadre légal pour les droits des travailleurs migrants.
- 2- Une gestion des marchés du travail et de la migration assurant une cohérence entre la stratégie de l’emploi national et la politique nationale de migration.

- 3- Une approche participative de la gouvernance de la migration (incluant l'établissement d'un système tripartite plus, impliquant le gouvernement, les partenaires sociaux et la société civile).

Les plans d'action élaborés d'après les feuilles de route ont été également validés par les partenaires sociaux.

Résultat 1.4 : Une assistance technique sur les interrelations ministérielles et les mécanismes de coordination :

On constate le bon fonctionnement des mécanismes d'observation et de veille juridique sur les droits des travailleurs migrants au sein du Ministère Chargé des Marocains à l'Étranger et des Affaires de la Migration (MCMREAM).

Une réussite est à signaler en ce qui concerne les guides et les formations pour les attachés sociaux : dix-huit ont bénéficié de cette formation.

Résultat 1.5 Le processus d'élaboration d'une politique nationale de migration de la main-d'œuvre au Maroc est soutenu

En réponse aux orientations royales de 2013, le gouvernement du Maroc a développé indépendamment du projet IRAM la stratégie nationale de l'immigration et de l'asile, approuvée par le Parlement en 2014.

En 2015, le Maroc a approuvé la Stratégie Nationale de l'Emploi développé via des consultations tripartites et avec le support du BIT. Il s'est avéré immédiatement que deux stratégies nationales ont été mises en œuvre indépendamment l'une de l'autre sans mécanisme de coordination et d'harmonisation entre les deux. L'IRAM a pris cela en considération et s'est donné pour rôle d'assumer cette coordination en organisant notamment, avec des experts de BIT, un séminaire tripartite sur « *La Migration et le marché du travail : pour une approche intégrée et basée sur les Droits de l'Homme* ». Suite à ce séminaire, l'IRAM a déclenché une série de réunions entre les techniciens de ces deux ministères pour fixer les priorités et les principes en matière migratoire à prendre en considération lors de la mise en œuvre du plan d'action de la stratégie nationale de l'emploi.

A ce niveau, l'équipe de l'IRAM a organisé en 2016, en coordination avec le Ministère Chargé des Marocains Résidents à l'Étranger et des Affaires de la Migration (MCMREAM) ainsi qu'avec le ministère de l'Emploi et des Affaires sociales, un séminaire tripartite sur « *La Migration et le marché du travail : pour une approche intégrée basée sur les Droits de l'Homme* ». Au niveau de la protection sociale des travailleurs migrants, l'équipe de l'IRAM a facilité des réunions entre les experts du BIT (Départements MIGRANT et SOCPRO) avec les techniciens et avec les directeurs du ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales à Rabat et à Genève, dans le but de discuter des orientations du Maroc concernant l'extension de la protection sociale aux travailleurs migrants au Maroc ainsi qu'aux travailleurs marocains à l'étranger qui ne sont pas couverts par des accords bilatéraux de sécurité sociale.

Objectifs Immédiats 2 - Les capacités institutionnelles nationales pour la protection des droits des migrants s

Résultat 2.1- Les législations sur les travailleurs et les pratiques migratoires sont examinées afin de mieux protéger les hommes et les femmes travailleurs migrants

La revue des législations nationales a été complétée pour le Maroc. Un plan d'action a été préparé. Un projet de loi approuvant la ratification de la convention 143, un des objectifs de ce plan national d'action, a été soumis au Parlement.

Résultat 2.2 – Amélioration des compétences des partenaires sociaux pour la protection des travailleurs migrants en Tunisie et au Maroc

Une formation a été organisée en coopération avec ILO-ITC sur le “renforcement des capacités des syndicats de travailleurs marocains sur la protection des droits des travailleurs migrants” pour quatre syndicats de travailleurs (UMT, UGTM, CDT et FDT).

Tunisie Objectif immédiat 1 : Les capacités institutionnelles nationales pour la régulation de la migration de

Résultat 1.1 : Les capacités et les besoins de renforcement institutionnels sont évalués

Ce résultat a été atteint et l'étude qui a évalué les capacités et les besoins de renforcement institutionnels a été réalisée en Tunisie.

Résultat 1.2 : Les capacités nationales en matière de migration de main-d'œuvre sont renforcées à travers des formations ciblées

Des formations, menées pour la plupart conjointement avec le CTI-OIT, ont eu lieu en Tunisie durant les années 2013-2016 :

- Une formation institutionnelle de l'Office des Tunisiens à l'Étranger (OTE), le service national de l'emploi (ANETI) et l'agence de coopération technique (ATCT), avec la participation du Haut Commissariat aux droits de l'Homme et l'OIM.
- La formation des syndicalistes sur la protection des droits des travailleurs migrants
- Une formation en techniques d'accueil, de communication et gestion de stress pour les agents en contact avec les travailleurs migrants et leurs familles ou ceux candidats à la migration de travail
- Formation sur les Droits de l'Homme et gestion axée sur les résultats.
- Formations de formateurs sur l'éducation financière. Il est à noter que les formations dans X
- Ce domaine a été complété par la réalisation de guides de formation en français sur ce thème par l'équipe de l'IRAM Tunisie.

Résultat 1.3 : L'élaboration de politiques nationales de migration de la Main-d'oeuvre dans le cadre des discussions tripartites

Le développement de feuilles de route à travers un processus participatif et tripartite a été finalisé en Tunisie.

En Tunisie, les axes prioritaires incluent : 1- La protection des droits des travailleurs migrants. 2- L'information et la connaissance de base sur la migration du travail 3- Le renforcement du dialogue social tripartite et la consultation de la société civile concernant la politique de migration nationale. 4- La cohérence entre la politique de migration et la politique de l'emploi en prenant en considération les besoins du marché du travail.

Les plans de mise en œuvre de ces projets ont été également validés par les partenaires sociaux.

Résultat 1.4 : Une assistance technique sur les interrelations ministérielles et les mécanismes de coordination :

L'IRAM a fourni un support technique institutionnel à l'Observatoire National de la Migration (ONM) pour le développement des structures, les termes de référence et la division du travail de l'équipe de l'observatoire, ainsi que les formulaires et les différents modèles de rapport que l'observatoire devrait adopter pour ses rapports d'activité et ses rapports techniques. Un autre support technique a été fourni à cette institution en matière de collecte systématique des données émanant des différentes institutions et l'harmonisation des nomenclatures des indicateurs avec les normes et standards internationaux. Finalement, un support important a été fourni à l'observatoire en réponse à une demande tripartite³⁸ pour l'exécution d'une étude socio-économique qualitative du profil des travailleurs migrants en Tunisie dans les secteurs formels et informels. Un atelier de restitution des résultats a eu lieu en 26 mai 2016 en présence de tous les acteurs institutionnels concernés et la société civile.

En Tunisie, deux ateliers de travail ont été mis en place pour les agents et fonctionnaires de OTE, ATCT et ANETI responsables des services chargés de l'accueil et de l'orientation des travailleurs actuels ou potentiels ainsi que de leur famille dans le but d'assurer une meilleure protection de leur droit.

Les attachés sociaux en Tunisie ont bénéficié de formations performantes à deux reprises en 2014 et 2015³⁹ ainsi que d'un manuel comportant quatre grands axes : le contexte international en matière de migration ; le contexte tunisien ; le rôle de l'attaché social ; et un axe transversal relatif au renforcement des compétences de l'attaché social.

Résultat 1.5 Le processus d'élaboration d'une politique nationale de migration de la main-d'œuvre au Maroc est soutenu

Bien que planifié uniquement pour le Maroc, l'équipe de l'IRAM a participé à la préparation de la stratégie nationale de la migration en Tunisie en fournissant des conseils et contributions techniques lors de l'élaboration de la stratégie et a encouragé de larges consultations incluant notamment les organisations de travailleurs et d'employeurs.

Objectifs Immédiats 2 - Les capacités institutionnelles nationales pour la protection des droits des migrants sont améliorées

Résultat 2.1- Les législations sur les droits des travailleurs et les pratiques migratoires sont examinées afin de mieux protéger les hommes et les femmes travailleurs migrants

À ce niveau, l'IRAM Tunisie, a organisé un séminaire tripartite sur la "protection des droits de tous les travailleurs migrants : vers la révision et l'harmonisation des lois et réglementations tunisiennes selon les normes internationales pertinentes". Le séminaire a été suivi par 150 participants représentant différents ministères et

³⁸ Ministère des Affaires Sociales, UGTT et UTICA

³⁹ Sur la base de succès atteint en Tunisie lors de la formation des attachés sociaux en 2014, le directeur de l'OTE a demandé via une demande officielle la réorganisation d'un autre atelier de travail auquel 25 attachés sociaux ont participé.

institutions publiques et partenaires sociaux, membres de parlements ainsi que des associations de migrants. Il s'est conclu par des recommandations sur la nécessité de la révision du cadre législatif sur les travailleurs migrants en harmonie avec les normes internationales. Un autre atelier de travail a été organisé sous l'égide de la direction générale de la coopération internationale pour valider des outils liés principalement à l'intégration socio-économique des travailleurs migrants et au rôle de l'inspection du travail.

La revue des législations nationales a été complétée pour la Tunisie ainsi que la préparation d'un plan d'action.

En Tunisie, les instances tripartites ont demandé au BIT de fournir une assistance technique pour réviser le cadre légal national concernant la migration du travail. Quatre thématiques prioritaires ont été identifiées : les travailleurs domestiques, le rôle et les prérogatives des inspecteurs du travail dans la protection des droits des travailleurs migrants en Tunisie, la réintégration économique et sociale des travailleurs tunisiens de retour au pays, l'accès au marché du travail tunisien pour les travailleurs migrants. Mais les mesures de sécurité après l'attaque terroriste en 2015 ont imposé le report de l'atelier de travail pour discuter ces thématiques jusqu'en 2016 où il a été exécuté.

En Tunisie, l'équipe du projet IRAM a fait partie du comité de pilotage du projet SHARE 2 sur le trafic humain instauré par IOM. La participation au sein du comité a permis, via le projet IRAM, l'ajout de standards et normes BIT concernant les travailleurs migrants (incluant le protocole 29 lié à la convention de 1930 sur le travail forcé) dans le projet de loi sur la traite des êtres humains qui est en cours d'examen par le Parlement Tunisien.

Résultat 2.2 – Les moyens d'action des partenaires sociaux pour protéger les travailleurs migrants sont renforcés en Tunisie et au Maroc

Un forum de la société civile a été organisé à ce sujet en coopération avec des ONG, comme Maison des Droits et des Migrations-Tunisie Terre d'Asile en 2016, avec la participation d'un grand nombre d'ONG et associations de migrants dans le but de les sensibiliser sur le rôle de la société civile tunisienne en ce qui concerne la défense des droits des travailleurs migrants.

Une formation a été fournie au syndicat de travail UGTT. De plus, le BIT a fourni un support à la conférence annuelle de l'UGTT en 2015 qui a été complètement consacré à la question de la migration.

Le BIT et le forum ont aussi fourni un support pour renforcer le réseau pour la migration méditerranée et sub-saharienne (RSMMS) et qui concentre ses travaux sur la protection des droits des travailleurs migrants. Ce support a été particulièrement utile pour appuyer la rencontre de ce réseau en Tunisie en octobre 2015 et par la provision d'expertise technique en matière de la protection des droits des travailleurs migrants.

Égypte

Objectif immédiat 1 : Les capacités institutionnelles nationales pour la régulation de la migration de

Résultat 1.1 : Les capacités et les besoins de renforcement institutionnels sont évalués (Tunisie, Maroc et Égypte)

Le résultat des études évaluant les capacités et les besoins de renforcements institutionnels a été appliqué en Égypte et le rapport d'étude a été mis à la disposition des parties prenantes. Il est à noter que l'étude concernant

l'Égypte, élaborée au départ en 2013, a été revue et ajustée en 2015 à cause des changements politiques et institutionnels qui ont eu lieu dans le pays entre 2013 et 2015.

Résultat 1.2 : Les capacités nationales en matière de migration de main-d'œuvre sont renforcées à travers des formations ciblées

Les guides qui ont été conçus par l'IFRAM Tunisie pour les formations des responsables et les formations sur l'éducation financière en Tunisie ont été adoptés en Égypte après leur traduction en arabe.

Résultat 1.3 : Des feuilles de route sur l'instauration de politiques nationales de migration du travail sont élaborés dans le cadre des discussions tripartites

En Égypte, a commencé en 2014 le développement d'un plan d'action pour le renforcement des capacités institutionnelles et pour la gestion de la migration du travail. Le travail a dû s'arrêter à la fin de 2014 à cause de nouvelles réglementations concernant la coopération technique internationale, et c'est à la fin de 2015 que le protocole entre le BIT et le MFA a été signé après de longues négociations. Le travail a recommencé en 2016 et le plan d'action pour le renforcement des capacités institutionnelles a été préparé puis se lance officiellement en octobre 2016 à travers l'organisation d'un événement tripartite.

Il est à prendre en considération que durant l'année 2015, des institutions publiques égyptiennes sous la direction du ministère de Main-d'œuvre, ont travaillé sur un projet de nouveau code du travail et sur un projet de loi de travail migrant. À travers l'IRAM, le BIT a fourni des commentaires et remarques techniques sur ce dernier, comme sur les parties du code du travail liées au travail des migrants.

Résultat 1.4 : Une assistance technique sur les interrelations ministérielles et les mécanismes de coordination :

l'IRAM a enclenché la création d'un comité interministériel en Égypte sous l'égide du ministère de la Main-d'œuvre par un décret ministériel⁴ pour préparer le plan d'action pour le renforcement institutionnel dans le domaine de la migration de la main-d'œuvre. Il a été prévu que le rôle de ce comité pourrait se transformer en rôle de comité de pilotage dans des future phase du projet. Il a inclus 14 représentants des institutions tripartites.

Immédiats 2 - Les capacités institutionnelles nationales pour la

Résultat 2.1- Les législations sur les travailleurs et les pratiques migratoires sont examinées afin de mieux protéger les hommes et les femmes travailleurs migrants

La revue des législations nationales n'a pas été faite en Égypte à cause de l'attente de la signature du protocole. Elle n'a toujours pas eu lieu après sa signature⁵.

F2.2-Performance et efficacité en terme de résultats pour l'Objectif Immédiat 3 au niveau sous-régional

Résultat 3.1- Les principaux accords bilatéraux entre les pays cibles sont examinés.

Une étude analysant les principaux accords bilatéraux et l'éventualité d'établir des accords sur la sécurité sociale

en Afrique du Nord avec un focus sur l'Égypte, la Tunisie et le Maroc a été réalisée en partenariat avec l'université américaine du Caire au cours de l'année 2016. Les résultats de cette étude ont été présentés durant un atelier régional à Agadir en 2016 également. Les équipes de l'IRAM ont recueilli les remarques des différentes instances tripartites dans chaque pays sur les résultats de cette étude.

Résultat 3.2- Les capacités nationales pour développer des accords bilatéraux sur la migration du travail, prenant en compte la parité hommes/femmes, sont renforcées.

Un atelier/formation régional tripartite sur la négociation des accords bilatéraux de main-d'oeuvre a été organisé à Agadir au Maroc, conjointement avec le centre de formation international du BIT à Turin (ITC-ILO) en 2016, et avec la participation des délégations tripartites de chaque pays.

Résultat 3.3- Un programme d'action sur la "mobilité intra régionale et la protection des travailleurs migrants" est élaboré au cours d'un atelier sous régional tripartite.

Après l'atelier régional à Agadir, un atelier de travail régional tripartite "Mobilité des travailleurs migrants en Afrique du Nord et de la protection de leurs droits : échanges et coopération tripartite entre l'Égypte, le Maroc et la Tunisie" a été organisé à Hammamet en Tunisie sous l'égide du ministère des Affaires étrangères avec la participation des délégations des trois pays. Un programme d'action a été élaboré lors de cet atelier (voir Section Impact). L'agenda constitue une déclaration d'intention de la part des trois pays de travailler ensemble pour renforcer la protection des droits de leurs travailleurs migrants.

De plus, le BIT a fourni un support pour renforcer le réseau pour la migration méditerranéenne et sud Saharienne (RSMMS). Ce support a été particulièrement utile pour la rencontre de ce réseau en Tunisie en Octobre 2015.

F3- Dimensions transversales :

F2.1- Performance en terme de genre et parité femmes/hommes

Le projet IRAM a eu des performances en terme de genre durant son exécution. Cela s'est concrétisé par un nombre important de femmes cadres et fonctionnaires travaillant dans les différentes institutions tripartites et autres qui ont participé ou bénéficié des différentes formations dispensées par le projet avec un taux atteignant environ 50% de l'ensemble des participants ou bénéficiaires des différentes activités de formation et ateliers de travail. C'est le cas, par exemple, au Maroc de l'atelier national organisé par l'IRAM de "mise en œuvre de défis à relever et outils de travail pour les institutions marocaines" ou l'atelier de travail « Protéger les droits des travailleurs (ES) migrants et améliorer la bonne gouvernance des migrations de main-d'œuvre en renforçant le dialogue social » (23-25 février 2015). Alors qu'en Tunisie, les femmes cadres ont été majoritaires dans certaines formations. Par exemple, 65% à l'atelier de travail sur les "Techniques d'accueil, de communication et de gestion de stress pour les agentes en contact avec les travailleurs migrants et leur famille" ont été des femmes cadres et 60% à l'atelier de travail "Améliorer la gouvernance de la migration de la main-d'œuvre et la protection des droits des travailleurs migrants" (juin 2016).

En Égypte, le taux de femmes cadres qui avaient bénéficié du renforcement de capacité de l'IRAM a atteint 45% à l'atelier sous régional "Formation et atelier d'échange et de réfection tripartites sur les accords bilatéraux de

migration de travail (Agadir- mai 2016). Mais ce taux a été bas lors de l'atelier régional "La mobilité des travailleurs migrants en Afrique du Nord et la protection de leurs droits" (Hammamet, Tunisie) où le nombre de femmes cadres égyptiennes participantes a été d'une seule parmi les 9 potentielles participants de l'Égypte.⁴⁰

La performance du projet IRAM en matière de genre, inclut également le support fourni en Tunisie à l'organisation, par deux ONG locales, de formations auxquelles ont bénéficié 50 femmes tunisiennes ainsi qu'un certain nombre de femmes immigrées.

Au-delà également de l'agenda initial, le projet a appuyé le ministère tunisien des Femmes et de la Famille pour inclure la formation sur les techniques financières, en utilisant les outils développés par le BIT et IRAM dans leur plan de formation pour l'an 2017.

Quant à la prise en compte des questions de genre dans les feuilles de routes élaborées dans le cadre du support du projet IRAM aux trois pays, il faut noter que les questions de genre n'ont pas été reflétées spécifiquement ou mises en avant dans ces documents : ni dans les deux feuilles de route pour un appui technique à la politique nationale de migration de main-d'œuvre du Maroc, ni dans celles de la Tunisie, ni dans le plan d'action pour le renforcement institutionnel dans le domaine du travail migratoire de l'Égypte. Il faut noter finalement que la prise en compte de la dimension du genre par le projet n'est pas optimale et n'est pas assez mis en avant dans les rapports annuels du projet.

F2.2- Performance en terme de tripartisme et dialogue social.

L'une des réussites du projet réside dans son approche tripartite. L'équipe du projet s'est engagée, et a bien réussi, à appuyer le tripartisme dans les trois pays en adoptant une approche dans chaque pays consistant à travailler avec des points focaux de chaque entité tripartite intervenante. Par ailleurs, elle a instauré un comité de suivi technique (ou comité de pilotage) tripartite où les intervenants se sont impliqués dans les décisions et la validation des rapports des experts. Tous les événements, formations, études et activités du projet, ont été organisés et exécutés dans les trois pays de manière tripartite.

Un cas intéressant à tenir en considération est celui du Maroc où les relations entre les organisations du patronat (Confédération Générale des Entreprises du Maroc/CGEM), le gouvernement, et les syndicats des travailleurs ainsi que les relations entre les syndicats des travailleurs eux-mêmes, ne sont pas souples et sont plutôt conflictuelles. Cependant, le projet IRAM, malgré la multitude de représentations des intervenants, a réussi à les amener à travailler ensemble, que ça soit à travers le comité de pilotage ou par les différents événements et formations. Le projet IRAM a bien pris soin de les exécuter sous l'angle tripartite créant ainsi, à travers ces événements, un espace d'échange, de ponts entre ces parties et des liens personnels de coordination.⁴¹

Il faut également prendre en considération le fait que les ateliers régionaux exécutés par l'IRAM rassemblant des représentants tripartites du Maroc, de la Tunisie et de l'Égypte, ont été une excellente approche pour le renforcement du tripartisme au niveau chacun de ces pays. Ils ont amené les représentants tripartites de chaque pays à collaborer ensemble pour la prise de position nationale commune

⁴⁰ Il faut tenir en considération qu'il n'y a pas eu de formations ni d'ateliers de travail organisés en Égypte à cause du retard de la signature du protocole de coopération

⁴¹ Meeting avec CGEM.

F.4- Étendue de la satisfaction des partenaires et parties prenantes

Les parties prenantes dans les trois pays ont exprimé en général une satisfaction quant à la performance du projet et son équipe ainsi qu'à la coopération en général avec le BIT. Les parties prenantes ont mentionné particulièrement le fait que le projet ait renforcé le tripartisme et lié les différentes parties. Elles ont en général exprimé une attente d'une nouvelle phase du projet.

G-Efficacité du dispositif de gestion

G1-Structure du management du projet et mécanismes de coordination et d'exécution.

L'équipe du projet

Au commencement du projet, fin 2013, la structure du management du projet pour les trois pays consistait uniquement en un CTP international supporté par un assistant administratif. Le CTP était basé en Tunisie et avait pour mission de superviser l'exécution du projet IRAM dans les quatre pays : Maroc, Tunisie, Libye et Égypte (devenu trois plus tard après l'écartement de la Libye). Cette structure du management du projet de départ représentait une grande contrainte en prenant en considération l'agenda du projet mais également son champ d'exécution dans quatre/trois pays. Le CTP devait se déplacer continuellement entre les pays couverts. La structure de départ n'était pas pour mener à des performances concrètes dans un contexte multi-pays. Le projet nécessitait des interventions dans chaque pays et donc une présence et un travail permanent, au contact des partenaires. Après 10 mois d'activité, une nouvelle structure a été adaptée. Elle consistait à avoir pour chaque pays un coordonnateur national secondé par un assistant administratif/financier. Chaque coordonnateur national avait pour mission de gérer les activités du projet dans le pays, d'assurer l'organisation et le suivi des activités, de s'occuper des relations avec les institutions de l'État et des autres parties prenantes. Cet ajustement structurel a été mis en place parallèlement à la décision de soustraire la Libye du projet résultant du contexte de menaces pour la sécurité dans ce pays.

Depuis ce moment, le projet IRAM s'est doté de trois structures situées respectivement dans les trois pays et supervisées par le CTP. Elles ont été mises en place d'abord en Tunisie et au Maroc et puis, en 2016, en Égypte. Tout le personnel travaillait pour le projet à temps plein à l'exception des assistants administratifs en Égypte et en Tunisie qui travaillaient à temps partiel. Cette nouvelle structure a permis une nette amélioration des performances du projet aux niveaux technique et administratif dans chaque pays.

Le comité de suivi

En conformité avec le document du projet, des comités de suivi ont été mis en place au Maroc et en Tunisie. Un comité a été créé en Égypte par un décret ministériel⁴² pour préparer le plan d'action pour le renforcement institutionnel. Mais il n'y a pas eu un comité de suivi du projet à proprement dit qui a été créé en Égypte du fait du délai nécessaire pour la ratification du protocole de coopération du gouvernement concernant le projet. Les comités de suivi établis au Maroc et en Tunisie ont été conçus sur une base tripartite en incluant les représentants du gouvernement, les syndicats et les représentants de patronat ainsi que d'autres parties nationales concernées par la problématique des travailleurs migrants. C'était également le cas du comité de préparation du plan d'action en Égypte. Il est à noter qu'au Maroc le groupe a commencé par être un comité de pilotage ne comprenant que les responsables des ministères des Marocains résidents à l'étranger, des Affaires migratoires et du ministère de l'Emploi. Mais ce comité de pilotage s'est transformé en un comité de suivi technique qui s'est élargi aux représentants des syndicats et de la CGEM, où le tripartisme a été réellement respecté. Selon les besoins, le comité de suivi technique a fait appel à d'autres intervenants (CNSS, ANAPEC des experts des études réalisées dans le cadre de l'IRAM).

⁴² Ministre de la Main-d'œuvre – Décret No 392- 2015 – Création du comité pour la préparation du plan national d'action pour le renforcement institutionnel dans le domaine de migration de la main-d'œuvre – Égypte.

En Tunisie, le comité de suivi a inclus jusqu'à 15 représentants des institutions tripartites et de représentants de la société civile.

En Égypte, bien que le comité eût comme rôle de préparer le plan d'action pour le renforcement institutionnel dans le domaine de la migration de la main-d'œuvre, et n'était pas à proprement dit un comité de suivi du projet, il avait cependant l'avantage d'être créé par décret ministériel. Le plan d'action pour le renforcement institutionnel a prévu que le rôle de ce comité pourrait se transformer en rôle de comité de pilotage dans des futures phases du projet. Il a inclus 14 représentants des institutions tripartites.

Chaque comité était présidé par un partenaire chef de file. En Tunisie, il y a eu plusieurs changements de responsables officiels du projet IRAM mais c'est finalement la Direction Générale de la Coopération en matière de migration et des Tunisiens à l'étranger au ministère des Affaires sociales qui a joué le rôle du chef de file et qui en a pris la tête. Au Maroc, le BIT a pour habitude de s'associer avec le ministère de l'Emploi, mais concernant l'IRAM il a opté cette fois pour le Ministère des Marocains Résidents à l'Etranger et des Affaires Migratoires⁴³ afin qu'il devienne le leader pour l'exécution du projet IRAM au Maroc et pour présider le comité de suivi. Ce choix a eu des conséquences assez déplaisantes pour la mise en œuvre de certaines activités du projet et a créé des réticences dans les relations entre les deux ministères⁴⁴, ce qui a nécessité plusieurs réunions de négociation pour arriver à les faire travailler ensemble. Le comité de préparation du plan d'action d'Égypte était présidé par le ministère de la Main d'œuvre.

Le document du projet IRAM stipule que le comité de suivi devrait se réunir quatre fois par an pour assurer le suivi du projet sur une base trimestrielle et revoir les avancées du projet par rapport aux orientations stratégiques et aux priorités nationales⁴⁵. L'équipe du projet a laissé aux membres du comité de chaque pays le choix de définir eux-mêmes la fréquence des réunions. Le nombre des réunions des comités de suivi a été en général réduit à deux par an par les membres du comité. Cependant de facto, et du fait de la nécessité de coordonner certaines activités, les comités de suivi du Maroc et de Tunisie se réunissaient cinq à six fois par an dont deux réunions sur des bases fixes semestrielles. Le décret ministériel de création de comité de préparation du plan national du renforcement institutionnel en Égypte stipule que le comité devrait se réunir deux fois par mois ou selon le besoin. De nombreuses réunions ont eu lieu en 2015 mais également en 2016 pour finaliser le plan.

Les deux chefs de file au Maroc et en Tunisie avec le BIT assuraient la présidence du comité du suivi dans chaque pays au sein duquel les décisions concernant le projet étaient prises lors des réunions qui avaient lieu dans les locaux du ministère responsable. C'est l'équipe du projet IRAM avec le ministère chef de file qui programmaient ensemble, en concertation avec les membres des comités, les réunions, définissaient l'ordre du jour, préparaient l'agenda des meetings, géraient l'orientation des débats, produisaient les comptes rendus et assuraient leur distribution à tous les partenaires. En Égypte, c'est la direction centrale au sein du ministère de la Main-d'œuvre qui assurait le rôle de secrétariat du comité de préparation du plan d'action du renforcement institutionnel dans le domaine de la migration de la main-d'œuvre.

⁴³ À noter qu'au moment des négociations, ce ministère était un secrétariat d'État chargé des MRE, ce n'est qu'en 2013, après le lancement de la nouvelle politique migratoire, que ce département est devenu un ministère avec un département traitant des immigrés et des affaires migratoires

⁴⁴ D'après le ministère de l'Emploi

⁴⁵ ILO-Project Document Improving governance of Labour migration and protection of migrant workers' rights in Tunisia, Morocco, Libya and Egypt – Page 22.

Coordination avec le BIT

L'équipe du projet IRAM travaillait principalement sous la supervision du bureau du Caire qui assurait la direction administrative, financière, le programme et la partie technique. Au niveau technique, l'équipe du projet reportait et demandait en plus une assistance au département Migration (MIGRANT) au bureau du BIT de Genève, en tenant compte du fait que le bureau du BIT du Caire ne dispose pas de spécialistes en matière de migration. Le centre de formation de l'OIT à Turin, ainsi que le Département de Protection Sociale (SOCPRO) ont également fourni un support technique au niveau de la mise en place de formations et de missions d'étude.

Quant au niveau politique, et particulièrement pour les activités exécutées en Tunisie et au Maroc, l'équipe du projet demandait appui au bureau du BIT d'Alger.

Cette supervision par des organismes trop nombreux représentait parfois un inconvénient pour l'équipe du projet et pouvait parfois mener à des confusions quant au parcours à suivre sur certaines activités et concernant les observations et les requêtes des uns et des autres.

Coordination avec le bailleur du fond

L'agence suisse de coopération internationale a son siège à Berne. C'est au siège de l'agence que le projet IRAM et le BIT sont censés rendre comptes. Outre son siège à Berne, l'agence suisse de coopération internationale disposait de représentants dans les trois pays où le projet IRAM était mis en œuvre : Au Caire, à Rabat et à Tunis. Ces représentants faisaient partie du comité de suivi au Maroc et en Tunisie. Mais la structure et la coordination interne au sein de l'agence faisait en sorte qu'il y avait parfois différents points de vue et perceptions quant à l'orientation du projet et l'exécution de certaines activités entre le niveau du siège et le niveau de chaque représentation des pays. Ceci engendrait parfois des confusions pour l'équipe du projet au niveau des attentes du bailleur sur l'orientation à suivre et sur certains aspects et activités.

Capacité de l'équipe du projet

Le projet IRAM a été réalisé à travers une combinaison d'expertises internationales (CTP) et nationales (expertises techniques et administratives dans chaque pays- Coordonnateur national et assistant administratif et financier). Cette structure a permis le partage de connaissances et de pratiques en matière de gestion des questions migratoires prenant en compte les spécificités nationales. Ceci a permis une qualité d'exécution conforme aux normes BIT et adaptée aux terrains de chacun des pays : Maroc, Tunisie, et Égypte.

Renforcement de capacité de l'équipe du projet

Plusieurs formations ont été dispensées aux coordinateurs nationaux de l'équipe du projet IRAM dans le but de renforcer leurs capacités techniques, notamment leur participation à l'académie du centre de formation de l'OIT (CIF-OIT) sur les migrations de main-d'œuvre qui s'est tenue en Afrique du Sud en 2016. Une formation en gestion de projet de coopération technique a été également dispensée au CIF-OIT à Turin pour la coordonnatrice de l'Égypte.

Par contre les assistants administratifs/financiers n'ont pas bénéficié de formation spécifique pour les modalités administratives/financières du BIT à part la collaboratrice du projet du Maroc⁴⁶. Les assistants

⁴⁶ Tout récemment en Février 2017

administratifs/financiers ont été formés par leurs collègues au sein même de leurs bureaux sur ces modalités⁴⁷. Ils ont mentionné x que ce manque de formation a eu un impact négatif sur leur travail, particulièrement au démarrage du projet.

Les consultants et les formateurs

Pour la mise en place des différentes formations et ateliers de travail au niveau de chaque pays, le projet IRAM a eu recours à différents experts et consultants. Selon les thèmes abordés et la disponibilité d'une expertise nationale, il y a eu recours à des intervenants internationaux ou nationaux. En effet, au Maroc comme en Égypte et en Tunisie, il existe une expertise nationale sur les thèmes liés au mandat et domaine de compétence du BIT. Au Maroc par exemple, le projet IRAM a eu recours à huit consultants et experts au cours du déroulement du projet pour la dispense des formations. Parmi ces consultants, cinq provenaient du pays, trois autres étaient des intervenants internationaux ainsi que quatre spécialistes techniques du BIT (éducation financière, migration, protection sociale et cadre normatif).

G2- Approche participative, création de partenariats et de réseaux.

Le projet a eu pour objectif de travailler et d'agir sur toutes les entités existantes au sein du pays afin d'obtenir un effet optimal : sur les administrations, sur les institutions chargées de l'emploi et du développement social, mais aussi sur les syndicats et au niveau de la société civile.

Le projet a développé une démarche participative permettant l'implication de toutes les parties prenantes (voir section performance tripartisme au chapitre F – Performance du projet), et a utilisé un ensemble de méthodes, d'outils et de techniques qui ont permis d'une part de répondre aux priorités de l'État, et d'autre part d'être utilisables par les partenaires (guides de formation en éducation financière, guides de formation des attachés sociaux, revue des conventions bilatérales). Des enseignements peuvent être tirés de cette approche, ce qui induit :

- Qu'un effort significatif a été fait pour promouvoir un climat constructif de communication et d'échanges entre les différents partenaires du projet
- Que ces acquis et l'efficacité de ces pratiques ont été structurés et visibles auprès de toutes les parties prenantes
- Que les formations réalisées, qui ont permis l'acquisition de savoir-faire par les différents partenaires (par exemple, les guides de formation des attachés sociaux ont été utilisés pour leur enseignement dans les trois pays. Un nombre significatif d'attachés sociaux ont bénéficié de cette formation qui vise à améliorer leurs connaissances et pratiques afin de mener à bien leurs missions auprès des ambassades de leurs pays à l'étranger).

Les partenariats et les réseaux créés par le projet incluent des partenariats avec :

- 1- Les institutions gouvernementales et particulièrement les ministères en charge de la migration, du

⁴⁷ Par exemple : c'est la coordinatrice nationale du projet au Caire qui a formé l'assistant administratif sur les différentes techniques administratives, incluant la préparation des comptes rendus, des rapports financiers, des contrats, la révision budgétaire, etc.

travail et des affaires sociales et des affaires étrangères dans les trois pays. Mais également d'autres ministères comme par exemple le ministère des Femmes et de la Famille en Tunisie.

2-Les organisations des travailleurs

3-Les chambres de commerce, les unions des employeurs et les fédérations d'industriels

4-Les institutions de statistiques nationales (Exemple : Agence Centrale pour la Mobilisation Publique et les Statistiques en Égypte)

5-Les associations et les organisations de la société civile (exemple : Terre d'Asile ou la fondation « Agir Contre l'Exclusion » en Tunisie)

6-Les Organisations des Nations Unies et les agences de développement (UNDP, IOM, OHCR.) ; par exemple, l'IRAM a fait partie du sous-groupe Migration dans le système des Nations Unies en Égypte et au Maroc. Le projet a participé au processus de préparation du prochain UNDAF en Égypte.

7-Les institutions académiques (Université américaine du Caire pour l'exécution de la revue régionale des accords bilatéraux.)

8-Les autres instances et institutions (exemple : Fondation Marocaine pour l'Education Financière (FMEF).

Cependant il est à noter que le projet n'a pas suffisamment mis l'accent sur des partenariats avec :

-Les médias qui pourraient également jouer un rôle de sensibilisation et de pression sur ces questions et sur ces thèmes (partenariat mais également formation des gens du monde des médias et des journalistes.) bien que cet aspect ait été abordé par un autre projet du BIT financé par la coopération suisse sur le projet FAIR – projet avec lequel l'IRAM a collaboré.

-Les ministères de l'Intérieur

-Les parlementaires au Maroc et en Égypte⁴⁸

-Les institutions académiques au Maroc et en Tunisie.

-Les institutions régionales telles que League Arabe. Il est à noter que le BIT a approché l'Union du Maghreb Arabe (UMA) qui n'a pas souhaité s'impliquer dans certaines des activités du projet encourageant plutôt l'équipe à travailler au niveau des pays.

G3- Mécanismes de suivi et d'évaluation

Les mécanismes de suivi et d'évaluation utilisés par le projet incluent :

- 1- Un cadre logique conçu lors de la conception du projet et qui a été ajusté ultérieurement en 2014. Le cadre inclus de nombreux indicateurs pour le suivi des activités du projet (voir chapitre E : Validité de la conception du projet)
- 2- Les rapports annuels qui utilisent le modèle standard du rapport annuel du BIT
- 3- Les comptes rendus des réunions des comités de suivi
- 4- Les rapports des activités de formation et des ateliers de travail. Ce sont des rapports qui étaient préparés par les formateurs sans utiliser un format standard.
- 5- L'évaluation à mi-parcours du projet qui a été menée à l'interne au BIT en octobre 2015.
- 6- L'évaluation d'impact sur la formation que l'équipe de projet a entrepris six mois après que la formation

⁴⁸ Les parlementaires ont participé à certaines activités en Tunisie sur les questions de révision de la législation

ait été dispensée aux participants. Le but était d'évaluer le degré d'efficacité de cette formation en terme de changement de pratiques des personnes formées dans l'exercice de leur activité.

En effet, lors des formations, et dans le but d'en mesurer la qualité, l'équipe de projet de chacun des trois pays menait une approche consistant :

a- D'abord à soumettre le participant avant la formation à un test pour mesurer l'étendue de ses connaissances sur le sujet.

b- À faire subir au participant un test à la fin de la formation pour mesurer l'étendue des connaissances et aspects techniques qu'il a pu acquérir durant la formation.

c- À mener une évaluation visant à mesurer l'efficacité de la formation six mois après l'atelier de travail, par le biais d'un questionnaire rempli au téléphone pour mesurer l'étendue de l'application des techniques acquises dans le travail du participant qui a bénéficié de la formation.

À titre d'exemple, en Tunisie, une formation a été mise en place en 2015 pour les agents de l'OTE, ATCT et ANETI pour améliorer les techniques d'accueil, de gestion et de communication à l'égard des travailleurs migrants (émigrés) et de leurs familles. L'évaluation d'impact exécutée six mois après a révélé que 92% des agents formés appliquent régulièrement les techniques et les outils qu'ils ont appris lors de la formation.

G4- Capacité du projet à aborder les contraintes et les obstacles

Un des principaux obstacles résidait dans le fait que le projet était confronté à la transformation continuelle du contexte politique et institutionnel en Tunisie et en Égypte⁴⁹ (deux pays qui ont été les témoins du printemps Arabe). Cela s'est répercuté par des changements successifs au niveau des interlocuteurs gouvernementaux et des points de repère au sein des institutions et des administrations partenaires dans l'exécution du projet. Ces changements ont eu un impact négatif majeur en matière d'orientation, de visions mais également s'en sont suivis par des reculs et des retournements en matière d'engagements pris précédemment par les anciens décideurs et directeurs et cela depuis la phase de conception du projet. Pour remédier à ce problème, le document projet a inclus le développement d'une feuille de route pour le développement institutionnel dans le but d'établir une référence et de fixer les orientations stratégiques du projet au-delà des changements dans le contexte politique et institutionnel.

Des tendances conflictuelles qui dominent des mandants dans les trois pays ont également représenté un autre obstacle de taille. Néanmoins, le projet a intensivement œuvré à les rassembler d'abord à travers le comité de suivi du projet, puis à travers les multiples formations et ateliers de travail organisés au niveau national.

En troisième lieu, l'organisation des réunions régionales tripartites s'est révélée être une excellente manière de rapprocher les représentants des composants tripartites, d'instiller davantage d'esprit d'équipe entre eux en les amenant à adapter une position commune par pays vis-à-vis des autres délégations.

Pour finir, un autre obstacle est à mentionner : le manque de sensibilisation institutionnelle à la question des immigrés sur les sols nationaux combine avec un choix politique de ne pas prioriser cet aspect, particulièrement en Tunisie et en Égypte. Le projet a, certes, fait des efforts constants dans le but d'accroître la sensibilisation à la question à travers de nombreux ateliers de travail et de formations, il reste cependant encore du chemin à parcourir, particulièrement en Tunisie et en Égypte avant d'avoir des impacts concrets à ce niveau.

⁴⁹ En Égypte il y a eu 6 ministres de main-d'œuvre entre 2012 et 2017.

H- Efficience des ressources utilisées

H1- Budget et financement du projet

Le projet a été conçu pour une période de trois ans. Un budget de 2,104,750 de dollars a été alloué au projet financé par la coopération suisse. Il a officiellement été lancé en janvier 2013, mais a réellement commencé en septembre 2013, avec l'embauche du conseiller technique principal.

Le calcul de la performance du projet par rapport aux ressources allouées est difficile car ses bénéfices et ses effets sont plutôt non-maténiels. Cependant, par rapport aux enjeux et aux objectifs stratégiques à atteindre, l'investissement en IRAM est important et c'est un placement dans l'avenir ou la rente du montant investi (Value for Money) ne pourra pas être mesurée dans l'immédiat.

H2- Distribution des dépenses

Il est à noter qu'entre 2013 et 2017, la répartition des dépenses entre dépenses de personnel et dépenses opérationnelles du projet IRAM⁵⁰ a été, respectivement, de 44,33% et 55,7% (annexe 4). Donc, les dépenses du personnel se sont révélées élevées par rapport au taux habituel pour les projets de développement (entre 30-35%). Ceci s'explique particulièrement par le cadre régional du projet IRAM couvrant trois pays et par sa structure d'exécution (voir le chapitre G/dispositif de gestion) consistant à avoir trois structures dans les trois pays coordonnés par un CTP international. Une telle structure était une nécessité aussi bien techniquement qu'administrativement. D'une part, parce qu'une expertise internationale était nécessaire pour pouvoir amener les meilleures pratiques internationales sur ce champ original et sensible de renforcement des droits des travailleurs migrants dans les trois pays couverts par le projet. D'autre part, une structure par pays était essentielle pour faire le suivi quotidien nécessaire. L'annulation du volet concernant la Libye à cause de la situation politique dans ce pays a certainement joué à l'avantage des autres pays. D'où la question : si la situation n'était pas ce qu'elle est en Libye, quel aurait été le sort du projet sachant que la présence d'un coordinateur national par pays, est plus que nécessaire, vu la complexité de la mise en œuvre du projet dans un cadre tripartite et vu les réticences des institutions gouvernementales vis-à-vis des questions concernant les droits de migrants.

Une structure alternative dans une future phase d'exécution de tel projet pourrait être à travers l'affectation d'un spécialiste international de la migration régionale au sein du bureau du Caire. Alors la structure du projet/pays⁵¹ pourrait consister en un chef de projet ou expert technique national (+ assistant administrative/financier local) pour chaque pays supporté techniquement par le bureau du Caire.

⁵⁰ Sur la base de l'état des dépenses totales du projet au 30/04/2017 fourni à l'évaluation

⁵¹ Voir chapitre sur les recommandations concernant les priorités à considérer dans un cadre d'exécution de future phase de l'IRAM via un cadre projet/pays et pas dans un cadre régional.

H3-Efficacité de délivrance à temps

En terme de produits, il est avéré que le projet, et ce malgré les retards du début, a pu réaliser tous les éléments prévus dans le document de projet et dans la feuille de route. Ceci a été rendu possible par le renforcement de l'équipe projet. Par ailleurs, l'IRAM s'est appuyé sur plusieurs autres compétences tels qu'une assistance technique du BIT, et des experts internationaux et nationaux. Ceci a pu faire avancer certaines des activités en parallèle et amorcer le plan d'action.

Cependant, les procédures du BIT, parfois mal maîtrisées par les assistants administratifs n'ayant pas reçu une formation spécifique par le BIT sur ces procédures, ont engendré parfois certains délais de réponse sur le déroulement de certaines activités. Les agendas des responsables institutionnels et parties prenantes dans les trois pays ont causé également des retards significatifs sur l'exécution d'autres activités.

I-Impact et effets à long terme produits par le projet

En général

Le projet a mis l'accent sur le renforcement des capacités et des connaissances. De nombreux efforts ont permis un travail en commun impliquant les parties prenantes pour tenter de créer des synergies entre elles. Des performances avec des effets à long terme ont été atteints au niveau des trois pays, particulièrement en matière de renforcement de capacité institutionnelle pour la régulation de la migration de la main-d'œuvre grâce au développement des feuilles de route qui ont permis de développer des politiques nationales de migration de travail pour le Maroc et la Tunisie, ainsi qu'un plan d'action pour le renforcement institutionnel dans le domaine de la migration de travail pour l'Égypte. D'autres performances de long terme particuliers selon les pays ont également été notées comme celles au niveau du renforcement des interrelations interministérielles des mécanismes de coordination en Égypte avec la création du comité interministériel pour la préparation du plan national, avec des éventuelles rôles à l'avenir dans la coordination de la gestion migratoire. Ou l'inclusion du travail migratoire dans la stratégie nationale de l'emploi au Maroc. Au niveau régional, le programme d'actions élaborées lors de l'atelier de Hammamet par les représentants tripartites des trois pays pour travailler ensemble et pour renforcer la protection des droits de leurs travailleurs migrants a largement évolué. Il faut prendre en considération que le document du projet IRAM a appelé, entre autres, à l'établissement de mécanismes de coopération régionaux⁵² en incitant au renforcement de la coopération inter-régionale, dans le but de produire davantage de sensibilisation entre les différents acteurs nationaux sur les questions de la migration de la main-d'œuvre. Il est certain que le programme d'action d'Hammamet est une performance importante car créateur de mécanismes de coopération régionaux.

De plus, il est certain qu'il y a eu un gain dans la création d'espace de réflexion sur la question des migrations de main-d'œuvre, le tripartisme et les échanges de bonnes pratiques. L'équipe d'évaluation a pu mesurer une prise de conscience générale concernant les droits des travailleurs migrants. L'IRAM a joué un rôle, à travers les différentes formations, les missions et les rencontres, dans la maturation technique de cette prise de conscience auprès des interlocuteurs des trois pays.

Toutefois, il y a encore un chemin à parcourir pour atteindre le changement souhaité dans l'institutionnalisation de l'approche migratoire, particulièrement pour atteindre une meilleure coordination au niveau national entre les différentes institutions et départements comme une précondition pour une meilleure régulation de la migration de la main-d'œuvre.

En effet, l'équipe de l'évaluation a constaté que des partenaires clés du projet souffrent toujours d'une faiblesse institutionnelle combinée à un manque de vision pour mener une future action incluant d'autres mandants.

Certes, il y a eu un progrès en matière de coordination, particulièrement au niveau des réunions de comité de pilotage ou de suivi (selon le pays). Les ateliers de travail ainsi que les formations, organisées par l'IRAM, dans les différents pays où le projet est réalisé, ont été des occasions de rencontres, d'échanges et de coordination. Mais à l'exception de l'Égypte, il n'y a pas eu d'institutionnalisation de cette coordination à travers la

⁵² IRAM document de projet: PRODOC – Improving governance of labour migration and protection of migrant workers' rights in Tunisia, Morocco, Libya and Egypt – RAF/12/07/SDC – ILO (page 5).

transformation du comité de suivi de l'IRAM en comité interministériel via un décret ministériel pour assurer, à l'avenir, une continuité de l'action entreprise par l'IRAM par les parties prenantes nationales.

Ceci s'applique également à la dimension sous régionale du projet car il ne s'est pas encore traduit à ce stade par un seul cas (comme objectif fixe pour l'objectif immédiat 3) de négociation des accords bilatéraux concernant les travailleurs migrants, leurs droits et leurs protections.

Impact par pays

Au Maroc

La préparation de feuilles de route pour un appui technique à la politique nationale de migration de main-d'œuvre est une performance institutionnelle significative. De même, l'inclusion, dans la stratégie nationale de l'emploi, des axes de gouvernance du travail migratoire est due aux efforts de coordination entrepris par l'IRAM. La soumission d'un projet de loi pour la ratification de la convention 143 est également un pas important qui reste à être achevé par une ratification.

Il est certain qu'il y a eu un progrès important dans la création d'espace de réflexion sur la question des migrations de main-d'œuvre. L'équipe d'évaluation a pu mesurer une prise de conscience générale au Maroc concernant les droits des travailleurs migrants et, particulièrement sur ceux des travailleurs immigrés considérés par les interlocuteurs comme devant avoir droit à part entière au travail et à la protection au même titre que les nationaux marocains. Les orientations constructives de l'État du Maroc sur les questions migratoires, après le discours du Roi, sont à l'origine de cette conscience.

Cependant, le projet IRAM n'a pas encore permis d'institutionnaliser cette approche tripartite et cette coopération interinstitutionnelle sur les questions de migration de main-d'œuvre.

Un travail devrait également être fait pour garantir le respect de la législation du travail et la dignité des travailleurs immigrés auprès des patrons qui ne respectent pas la réglementation. Certains interlocuteurs ont par ailleurs rappelé que le Maroc ne doit pas jouer le rôle de gendarme pour le compte de l'Europe et que la question de la migration doit être débattue avec elle et les pays voisins.

Même si un impact immédiat n'a pas été ressenti, tous les intervenants préparent d'ores et déjà la programmation d'actions futures, notamment les syndicats qui prévoient d'intégrer le dossier des migrants dans leur plan d'action. L'IRAM a permis de mettre l'accent sur certains aspects de la gestion de la migration et d'ouvrir le débat entre les trois parties.

Néanmoins, tous les intervenants voudraient s'impliquer davantage, et ont émis le souhait d'entamer une deuxième phase pour ce projet afin de mener une réflexion sur les points restés en suspens.

En Tunisie

Le développement de feuilles de route en vue d'un appui technique à la politique nationale de migration de main-d'œuvre est une performance significative du projet. La préparation de la stratégie nationale de la

migration en Tunisie, avec un soutien de l'IRAM fournissant des conseils et contributions techniques lors de l'élaboration de la stratégie et encourageant de larges consultations, incluant notamment les organisations de travailleurs et d'employeurs, est un impact institutionnel important du projet.

Cependant, en Tunisie il y a encore beaucoup de travail à faire pour améliorer l'institutionnalisation de l'approche migratoire. De nombreux intervenants ont des mandats multiples. Le projet IRAM n'a pas eu pour effet de créer des mécanismes institutionnels de coordination entre les intervenants. (Par exemple sur la base du comité de suivi). Cependant, il faut prendre en considération le changement et les bouleversements institutionnels en Tunisie qui ont eu lieu et qui constituent un frein réel à une continuité d'approche.

Le projet a, certes, provoqué une meilleure prise de conscience grâce aux différentes formations mises en place mais l'équipe de l'évaluation a constaté, qu'au-delà des syndicats des travailleurs, cette prise de conscience n'a pas progressé d'une manière importante (comme au Maroc par exemple). Chez de nombreux intervenants gouvernementaux, l'agenda du projet IRAM est vu comme considérant uniquement les droits des émigrés Tunisiens à l'étranger.

En Égypte

Le projet a été bloqué en Égypte à cause du retard pris pour signer le protocole de coopération. Cependant, des performances ont été obtenues au niveau de la préparation d'un plan d'action pour le renforcement institutionnel dans le domaine de migration du travail. L'IRAM a enclenché la création d'un comité interministériel en Égypte, qui est sous l'égide du ministère de la Main-d'œuvre par un décret ministériel¹, pour préparer le plan d'action pour le renforcement institutionnel dans le domaine de la migration de la main-d'œuvre. Il a été prévu que le rôle de ce comité pourrait se transformer en rôle de comité de pilotage dans la coordination de l'action et des activités au niveau national d'une future phase du projet.

En plus, un autre résultat a été notifié au niveau d'une prise de conscience accrue à l'égard des droits des immigrés grâce à la participation des cadres des ministères liés à la question de la migration dans les ateliers régionaux.

J-Durabilité du projet

J1-Appropriations nationales

La mise en route du projet IRAM s'est faite lorsque le ministère chargé des MRE au Maroc a sollicité le BIT pour le suivi des activités initiées dans le cadre du projet de l'OIT "Améliorer les institutions pour la gouvernance des migrations de main-d'œuvre en Afrique du Nord et De l'Ouest" (2008-2010) et, pour soutenir le développement d'un mécanisme de veille juridique. Le Maroc, par l'entremise du Ministère chargé des marocains à l'étranger, s'est également engagé depuis septembre 2012 dans un processus soutenu par l'OIT, visant à élaborer un programme d'éducation financière pour les travailleurs migrants et leurs familles, en vue d'améliorer leur capacité à gérer les ressources financières, en particulier les envois de fonds.

Le document du projet IRAM était le fruit de consultations entre les parties prenantes au Maroc, en Tunisie et en Égypte. Le processus de conception du projet s'est fait sur une base participative. Mais les bouleversements politiques survenus en Tunisie et en Égypte, et les multiples changements institutionnels, gouvernementaux et administratifs qui en ont résulté, ont fait en sorte que les mécanismes participatifs du projet avec les institutions locales soient remis à nouveau plusieurs fois dans ces deux pays.

Lors de sa mise en route, au Maroc et en Tunisie, des comités de suivi nationaux ont été créés sous la présidence d'un partenaire chef de file désigné. Un comité a été créé en Égypte pour préparer le plan d'action pour le renforcement institutionnel dans le domaine de la migration de la main-d'œuvre. Chaque comité incluait des représentants des différentes instances tripartites ainsi que d'autres parties prenantes liées au sujet des travailleurs migrants. Cependant, c'est à l'équipe du projet IRAM dans chacun des trois pays qu'est revenue la responsabilité d'assumer la gestion de l'agenda du projet et la coordination effective entre les parties prenantes. Leur revenaient aussi la charge des travaux de secrétariat du comité de suivi ou de pilotage et la définition de l'ordre du jour. Le rôle du chef de file était plutôt d'assumer la présidence formelle.

C'est l'équipe du projet qui fournissait le plus d'efforts. Bien qu'il y ait eu un travail intensif de sa part en matière de formation et de renforcement de capacité du partenaire chef de file (et autres partenaires clés), la dimension de responsabilisation et de transfert graduel dans l'exécution effective des activités du projet vers le partenaire national chef de file a été plutôt limitée. Ceci pourrait s'expliquer par la nature, mais aussi par la nouveauté du domaine d'intervention de l'IRAM, un domaine où il n'y a pas de réel savoir-faire auprès des partenaires nationaux. Les bouleversements politiques et institutionnels en Tunisie et en Égypte ainsi que les changements de décideurs et de responsables dans les administrations publiques ont été également des facteurs à l'origine de cette tendance. De plus, au sein de certains ministères, de nouvelles compétences venaient de leur être attribuées. Par exemple, au Maroc, un ministère qui ne s'occupait auparavant que des marocains à l'étranger se retrouvait soudainement responsable de l'intégration des immigrés nouvellement régularisés suite au discours du Roi et des vagues de régularisation. Une responsabilité partagée avec d'autres ministères dont celui de l'emploi. Ceci a engendré un défi considérable de coordination pour ces ministères qui ne sont pas vraiment habitués à collaborer sur ce dossier.

Il en a résulté qu'une fois le projet achevé, l'action s'est arrêtée. (Il n'y a pas eu d'activités en entreprises proposées par le chef de file pour poursuivre l'action de l'IRAM.) Il n'y a pas eu d'activités entreprises par l'instance du chef de file pour poursuivre l'action prise par l'IRAM.

Aucune réunion incluant les partenaires nationaux membres du comité du suivi n'a été programmée par le chef de file au niveau de chacun des trois pays après la fin du projet.

Les entretiens ont relevé que les intervenants n'ont aucune idée de la manière dont ils pourraient s'approprier l'action de l'IRAM dans le futur. Ils ont lié de futures actions à la nouvelle phase d'exécution du projet.

Appropriation régionale

Le projet IRAM avait un axe de travail régional qui consistait à renforcer le dialogue inter-régional portant sur la mobilité de la main-d'œuvre et sur la protection des travailleurs migrants. Se sont déroulé des réunions et ateliers de travail au cours desquels ont eu lieu des échanges pour de meilleures pratiques et des discussions constructives entre les instances tripartites des trois pays. Des déclarations communes ont été prononcées dont la déclaration du programme d'action de Hammamet. Suite à cette dernière, il est à noter que le Maroc a pris une initiative régionale en envoyant une lettre officielle⁵³ au directeur du bureau du BIT à Alger. Il exprimait l'intention du Maroc d'organiser une réunion tripartite dans l'objectif d'étudier les modalités de transformation de la déclaration du programme pour action de Hammamet en mesure concrètes et de réfléchir à la dynamique de coordination et de collaboration en matière de mobilité du travail entre les trois pays avec l'appui technique du BIT. Le BIT a mobilisé des ressources internes pour appuyer cette initiative qui devrait avoir lieu cet été.

Cependant le fait que ces activités régionales aient lieu par initiative du BIT ou des gouvernements tels que le Maroc sans une implication d'une institution régionale, cela engendre un défi pour maintenir la durabilité de ces actions et pour assurer une bonne coordination entre les états impliqués dans la mise en application du programme d'action des mesures concrètes. Il faut tenir en considération que le projet a tenté d'approcher l'UMA dans le but de construire des liens de coopération au niveau du volet régional mais sans résultat de la part de l'UMA selon l'équipe du projet. Il serait peut-être important dans une future phase de l'IRAM d'explorer les possibilités d'impliquer une organisation telle que la League Arabe.

J2- Standardisation et institutionnalisation

Standardisation

En ce qui concerne la standardisation, un travail important a été réalisé en matière d'éducation financière par l'équipe IRAM Tunisie où des guides sur la formation en éducation financière ont été conçus. Ces guides ont été adoptés (après certains ajustements pour être adaptés au contexte local) avec approbation des partenaires tripartites pour être utilisés au Maroc. Ils sont en cours de traduction du français vers l'arabe pour être utilisés en Égypte.

Les guides sont devenus des références et des standards suscitant l'intérêt des différentes organisations internationales telles que UNHCR, Expertise France, HCDH, OFII et FIIAP en plus des différentes parties prenantes locales en Tunisie tels que le Ministère Tunisien des Femmes et de la Famille ou des ONG locales. Ces derniers

⁵³ Lettre du Ministre Chargé des Marocains Résidents à l'Étranger et des Affaires de la Migration au BIT – 26 /12/ 2016

avaient tous demandé l'approbation de l'IRAM et du BIT pour l'utilisation de ces guides dans des formations en éducation financière.

Institutionnalisation

Un travail significatif au niveau de l'institutionnalisation a été réalisé par l'IRAM à travers le développement de feuilles de routes pour faire évoluer les politiques nationales de migration au Maroc, en Tunisie et en Égypte. De plus, ce travail a été complété par la préparation d'un plan d'action national pour l'amélioration des cadres juridiques nationaux au Maroc et en Tunisie.

Une étape importante a été franchie par IRAM Maroc à travers son support au Ministère Chargé des Marocains Résidents à l'Étranger et des Affaires de la Migration (MCMREAM) pour établir un système de veille juridique pour les droits des migrants. Le support de l'IRAM a également inclus la formation des fonctionnaires et des cadres du ministère et le développement d'un document conceptuel.

En Tunisie, un travail en matière d'institutionnalisation a été appuyé auprès de l'Observatoire National de la Migration. Il traitait le développement des procédures internes pour améliorer l'organisation de l'équipe de l'Observatoire ainsi que le développement de formulaires et de modèles de rapports qui devraient être adoptés par l'Observatoire.

En Égypte les résultats importants de l'IRAM en matière d'institutionnalisation sont dus, d'une part, à la création d'un comité en Égypte sous l'égide du Ministère de la Main-d'œuvre par un décret ministériel⁵⁴ pour préparer le plan d'action pour le renforcement institutionnel dans le domaine de la migration de la main-d'œuvre. Il a été prévu que le rôle de ce comité pourrait se transformer en rôle de comité de pilotage dans des phases futures du projet. Il a inclus 14 représentants des institutions tripartites. D'autre part, les résultats en matière d'institutionnalisation ont été explorés à travers la préparation du plan d'action pour le renforcement institutionnel dans le domaine de migration de la main-d'œuvre guidé par l'IRAM.

Cependant, en matière d'institutionnalisation du mécanisme de coordination entre les différentes parties prenantes des questions de migration, il n'y a pas eu de concrétisation réelle en Tunisie et au Maroc. Le comité de suivi du projet n'a pas été institutionnalisé par décret gouvernemental dans ces deux pays couverts par le projet. Cette institutionnalisation aurait permis, après la fin du projet de l'IRAM, de poursuivre la coordination des dossiers de migration et de main-d'œuvre migratoire et assurer une durabilité. En Égypte, bien qu'il n'y ait pas eu un comité de suivi du projet, la création, par décret ministériel, du comité pour préparer le plan d'action pour le renforcement institutionnel dans le domaine de la migration de la main-d'œuvre, incluant des représentants de différents ministères et instances liées à la question de la migration et de la manœuvre est une concrétisation d'institutionnalisation du mécanisme de coordination entre les différentes parties prenantes.

Ce vide en matière de mécanisme de coordination institutionnel au Maroc et en Tunisie se traduit par une coordination irrégulière entre les parties prenantes sur les questions de main-d'œuvre migrante. Un exemple concret a été mis en lumière au Maroc, alors que le ministère de l'Immigration a intégré le ministère de l'Emploi dans le comité interministériel pour l'exécution de la stratégie nationale de l'immigration. L'inverse n'a pas été

⁵⁴ Ministre de la Main-d'œuvre – Décret No 392- 2015 – Création du comité pour la préparation du plan national d'action pour le renforcement institutionnel dans le domaine de migration de la main-d'œuvre – Égypte.

fait: le Ministère de l'emploi n'a pas intégré le Ministère de l'immigration dans le comité interministériel pour l'exécution de la stratégie nationale de l'emploi⁵⁵.

J3-Renforcement des capacités du leadership

De nombreuses formations ont été dispensées pour les cadres supérieurs et moyens dans les ministères en charge du projet et autres ministères clés liés à la question du travail migratoire. Ces formations incluent, par exemple au Maroc, des thématiques telles que : "Exécution des politiques de travail migratoire : Défis et outils pour les institutions du Maroc", "Protéger les droits des travailleurs migrants et renforcer la gouvernance de la migration du travail à travers le dialogue social" ainsi que des formations de formateurs sur l'éducation financière. Elles incluent en Tunisie une formation institutionnelle de l'Office des Tunisiens à l'Étranger (OTE), le service national de l'emploi (ANETI) et l'agence de coopération technique (ATCT), avec la participation du Haut-Commissariat et l'OIM, une formation de syndicalistes sur la protection des droits des travailleurs migrants, une formation sur l'approche basée sur les Droits de l'Homme et la gestion axée sur les résultats, l'exécution des formations de formateurs sur l'éducation financière.

⁵⁵ Meeting avec le coordonnateur national du projet IRAM au Maroc

K- Contraintes et opportunités

K1-Contraintes :

Bouleversements institutionnels et politiques après le printemps arabe

Les pays tels que la Tunisie et l'Égypte, qui ont été touchés par les vents du printemps arabe, ont témoigné des changements politiques avec des successions de régimes et de gouvernements. Ce bouleversement s'est traduit par des changements dans les structures des institutions gouvernementales, avec la création de nouveaux ministères et de nouvelles institutions ou la modification voire la disparition de certains mandats. Dans les secteurs liés à l'exercice de l'activité du projet IRAM, ces bouleversements se sont traduits par exemple en Égypte par la division du ministère de la main-d'œuvre de la migration en deux ministères : le ministère de la Main-d'œuvre et un nouveau ministère de la Migration. En Tunisie, le Secrétariat d'État à la Migration et aux Tunisiens à l'étranger a été transféré du Ministère des Affaires Sociales (MSA) au Ministère des Affaires Étrangères (MFA).

Cette transformation s'est également concrétisée par l'émission de décrets définissant de nouveaux cadres de coopération avec les organisations internationales. En Égypte, l'État, soucieux d'assurer la sécurité intérieure, de contrôler et de suivre de près l'action et les programmes des organisations internationales, a imposé une longue procédure d'approbation des nouveaux projets. Désormais, tout nouveau projet de coopération devra être signé par le ministère concerné, approuvé par le cabinet puis par l'office du Président, avant d'être transféré au Parlement pour validation. Ce nouveau processus d'accréditation peut s'étaler sur deux ans, comme cela s'est produit pour l'approbation du protocole de coopération avec le projet IRAM.

De plus, le nouveau contexte politique changeant engendre une alternance de cabinets, de ministres ainsi que de directeurs et de responsables au sein des ministères.

Par exemple, l'équipe de l'IRAM de Tunisie a dû faire la formation sur la gestion basée sur les droits humains à deux reprises (2015 et 2016) à cause de changements au niveau des directions et du fait du remplacement de ceux qui avaient bénéficié de la première formation.

Ce changement au niveau des décideurs dans les ministères s'est répercuté par des délais de réaction plus longs. En effet, les directeurs ou chefs des départements hésitaient dans les périodes d'intérim à prendre des décisions, préférant attendre la nomination de nouveaux ministres ou de chefs de l'instance pour la prise des décisions. Ainsi le projet IRAM Tunisie a dû patienter des mois avant de pouvoir poursuivre certaines activités dans l'attente d'une nomination de hauts responsables ministériels. Par exemple, la validation du manuel de formation pour les attachés sociaux a été retardée de huit mois, le temps de nommer le chef de l'Office des Tunisiens à l'Étranger. Le temps de cette nomination, le Secrétariat d'État à la Migration et aux Tunisiens à l'étranger a été transféré du Ministère des Affaires Sociales (MSA) en Tunisie au Ministère des Affaires Étrangères (MFA), ce qui a imposé à l'équipe IRAM de modifier le manuel pour s'ajuster au changement institutionnel.

De même en Égypte pour le décret qui a été signé concernant le protocole de coopération entre l'organisation onusienne et le ministère concerné, et le processus d'accréditation par le parlement, a causé des retards importants dans l'exécution des activités. (Même après sa signature en novembre 2015, le protocole a subi une

procédure institutionnelle nécessitant en premier lieu l'accord du cabinet puis celui du Président suivi par celui du Parlement qui n'a été obtenu qu'un an après (en août 2016) au moment où le projet arrivait presque à son terme. De même qu'en Tunisie, les choses se sont compliquées par des changements institutionnels avec la division du ministère des Affaires Sociales et de la Migration en ministère des Affaires Sociales et ministère de la Migration. Ce qui a eu pour conséquences pour l'IRAM la signature d'un autre protocole avec le ministère de la Migration et un nouveau processus en parallèle avec le ministère des Affaires Sociales. Le protocole impliquant le ministère de la Migration est toujours en suspens.

Manque de coordination entre institutions et instances au niveau national

Le niveau de coordination entre les institutions et instances au niveau national est parfois un défi pour réussir à l'améliorer. Au Maroc par exemple, la coopération entre les instances tripartites n'est pas de mise. Même la coordination entre les syndicats des travailleurs eux-mêmes est un défi. Cette situation se retrouve également en Égypte.

Toujours au Maroc, alors que le BIT a pour habitude de s'associer avec le ministère de l'Emploi, il a posé son choix, cette fois, sur le Ministère des Marocains Résidents à l'Étranger et des Affaires Migratoires⁵⁶ pour être chef de file. Ce choix a été assez mal compris par le ministère de l'Emploi ce qui affecte la mise en œuvre de certaines activités du projet. Plusieurs réunions entre les deux ministères ont été nécessaires pour réduire les réticences et les amener à travailler ensemble.

Existence d'un manque d'intérêt ou de préoccupation à l'égard de la population immigrante dans les pays couverts par le projet

Il y a un manque d'intérêt ou de préoccupation à l'égard de la population immigrante voir même parfois une forme de déni dans certains pays. Ce manque de préoccupation est présent et persistant en particulier en Tunisie et en Égypte. (Il l'est moins au Maroc à cause du discours du Roi et de la nouvelle orientation stratégique du pays avec une ouverture vers l'Afrique). Le manque de sensibilisation est perceptible dans les discours officiels de certaines institutions. Lors des entretiens de la mission d'évaluation, les discussions glissent souvent sur les émigrés nationaux sur les sols étrangers en négligeant les immigrés sur les sols nationaux. Cela est également notifié par les instances syndicales et patronales bien que le projet ait fait beaucoup d'efforts pour sensibiliser l'ensemble des parties prenantes aux défis que rencontre cette population.

Certainement, le facteur économique et l'existence d'une croissance limitée, combinés avec un taux élevé de chômage parmi les nationaux et une grande vulnérabilité sociale surtout parmi les jeunes, sont les facteurs principaux de causalité de cette préférence nationale dominante. En plus, pour des pays traditionnellement d'émigration, cette nouvelle réalité d'immigration n'est pas facile à appréhender. Dépasser la méfiance et les peurs prend du temps en tenant en considération le contexte politique régional avec la crise en Libye et la montée du terrorisme attisant davantage de peurs.

⁵⁶ A noter qu'au moment du développement du document de projet, ce ministère était un secrétariat d'état chargé des MRE, ce n'est qu'en 2013, après le lancement de la nouvelle politique migratoire, que ce département est devenu un ministère avec un département traitant des immigrés et des affaires migratoires.

Contraintes en matière de finances publiques pour mener à bien l’agenda de renforcement des droits et des capacités des travailleurs migrants

La contrainte de limitation des finances publiques est bien présente, claire et distincte dans certaines administrations liées à la question du travail des migrants. Par exemple, le département des relations internationales au sein du ministère du Travail qui était le partenaire clé du projet IRAM en Égypte, a exprimé cette contrainte en soulignant que l’action de ce département avait une large étendue dépendante du support financier et technique de la part du BIT pour mener des actions liées à la main-d’œuvre migrante⁵⁷. L’Observatoire National de Migration en Tunisie, voulant mener une étude sur le travail migrant dans le secteur informel, n’a pu mener cette étude que sur un angle qualitatif. Il espère un support futur de la part du BIT pour lui permettre de mener une recherche quantitative sur ce phénomène⁵⁸.

Il faut évidemment prendre en considération cette contrainte de finance publique qui est également liée au fait que la question du travail migrant n’est pas une priorité, ni en matière de politique, ni pour les responsables du budget national.

K2-Opportunités

Orientations officielles des politiques migratoires au Maroc :

Stimulé par le discours du Roi Mohammed VI sur la politique migratoire (annexe), le gouvernement du Maroc a franchi des étapes importantes et a pris de l’avance par rapport à d’autres pays de la région concernant les immigrés sur le sol marocain. Ces orientations ont été concrétisées en premier lieu par la préparation d’une stratégie nationale pour l’immigration et l’asile, puis elles ont été appliquées grâce au déclenchement du processus de ratification des conventions 97 et 143 et leurs soumissions au parlement⁵⁹. Finalement, deux vagues de régulation de situation et de légalisation du statut d’immigré ont eu lieu par lesquelles environ 23,000 immigrés illégaux ont eu leur situation de résidence régularisée avec, en plus, l’octroi de permissions de travail. Il faut également tenir compte d’un engagement formel exprimé et d’une grande volonté de coopération avec le BIT, clairement affichés par le gouvernement marocain⁶⁰.

“Déclaration de Hammamet” : La déclaration des participants tripartites à l’atelier régional sur la mobilité des travailleurs migrants en Afrique du Nord et sur la protection de leurs droits : “échanges et coopération tripartite entre l’Égypte, le Maroc et la Tunisie” organisé à Hammamet en Tunisie au 27 et 28 septembre 2016 dans le cadre de l’IRAM constitue un pas très important. Les représentants des institutions gouvernementales en charge des questions migratoires et les organisations d’employeurs et les syndicats des travailleurs des trois pays ont

⁵⁷ Réunion avec sous-secrétaire de département des relations internationales du ministère Égyptien de l’Emploi.

⁵⁸ Réunion avec la direction de l’Observatoire National de Migration-Tunisie.

⁵⁹ Message électronique BIT/CTP IRAM 31 Mai 2016

⁶⁰ Lettre du Secrétaire Général du Ministère Chargé des Marocains Résidant à l’Étranger et des Affaires de la Migration au Directeur du Bureau Régional du BIT pour les pays du Maghreb – 26 Déc. 2016

défini conjointement les mesures à prendre dans le but de mettre en place des systèmes concrets et des mesures pour garantir le respect des droits des travailleurs migrants et leur protection sociale. Il faut dans une seconde étape définir les modalités de transformation de cette déclaration en actions par les différents pays signataires.

Sensibilisation créée par le projet IRAM : Le projet IRAM a certainement réussi, à travers les différentes formations et ateliers de travail organisés au niveau national et régional, à créer une sensibilisation auprès d'un nombre de décideurs et de cadres gouvernementaux. Par exemple, alors que l'Égypte n'a pas encore connu de nouveaux ajustements et engagements en matière de politiques de migration de travail et cadre législatif, l'équipe de l'évaluation a pu cependant mesurer une prise de conscience considérable auprès de certains décideurs sur les questions des droits des travailleurs migrants. Cette prise de conscience a été causée par leur participation dans les ateliers de travail régionaux organisés par l'IRAM. Il serait important de construire davantage sur cette prise de conscience dans une nouvelle phase pour aller vers des concrétisations politiques et législatives.

Outils créés par le projet IRAM : Les deux feuilles de routes et le plan d'action pour le renforcement institutionnel dans le domaine de migration de travail en Tunisie, au Maroc et en Égypte, ainsi que les manuels d'éducation financière et de formation des attachés sociaux, sont des outils importants produits par le projet IRAM. Il serait également important de travailler sur ces outils pour avancer dans le domaine de gouvernance, de migration et de travail dans ces pays.

L-Leçons apprises

En matière de travail migratoire, l'obtention de résultats réels sur les groupes cibles des travailleurs migrants ne peut pas se faire sur le court terme.

Il faudra préparer une planification efficace et programmer des actions sur le long terme. Il est, en effet, nécessaire d'effectuer un travail complexe et multidimensionnel qui, seul, peut permettre d'atteindre un tel impact. Il nécessite des progrès en matière de sensibilisation institutionnelle et tripartite, de développement institutionnel, un travail profond au niveau de la législation en revoyant des conventions, en ratifiant des traités, en modifiant des lois et des régulations existantes, en effectuant un travail sur les mécanismes de coordination nationaux et régionaux... En d'autres termes, il nécessite des efforts constants et continuels. En Indonésie par exemple, il a fallu une décennie et plusieurs projets et programmes du BIT⁶¹ ainsi que d'autres organisations pour pouvoir atteindre des résultats et des impacts réels en matière de travailleurs migrants. L'action du projet de l'IRAM ne pourrait être considérée que comme un prélude nécessitant une continuation de l'action sans interruption.

Une ratification de certaines conventions par les pays adhérents au projet est nécessaire pour que des progrès puissent se produire

Un impact et des résultats concrets ne pourraient pas être atteints au niveau du renforcement des droits et capacités des travailleurs migrants tant que les conventions n°97 et la convention n°143 ; ainsi que la convention n°189 (2011) sur les travailleuses et travailleurs domestiques n'aient pas été ratifiées. La convention n°87 (1948) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical ainsi que la convention n°118 (1962) sur l'égalité de traitement (sécurité sociale) sont également des conventions qui devraient être ratifiées dans le but de paver le terrain pour l'amélioration du cadre légal national qui entoure les droits des travailleurs immigrés.

Importance de l'approche participative

L'approche participative est utilisée par le projet pour identifier les besoins et les attentes de tous les acteurs concernés par cette thématique de migration, pour trouver ensemble des solutions, et élaborer des outils de bonnes pratiques d'emplois décents. Cette approche a permis d'obtenir un consensus sur les travaux à mener, elle a montré aux partenaires (institutions étatiques, syndicats, patronat et société civile) la nécessité d'un rapprochement entre les entités responsables.

Mais sans institutionnalisation de l'approche participative, ces actions risquent de ne pas être durables

Malgré le succès du projet qui a réussi à rassembler les différentes instances tripartites et les parties prenantes pour coordonner les orientations et activités du projet, il a, malgré tout, été constaté que lorsque le Projet IRAM arrivait à sa fin, la coopération, la coordination et la réunion des parties prenantes se sont arrêtées. Partant de

⁶¹ 10 years of work on Labour Migration in Indonesia – Together it's possible – ILO Jakarta - 2015

ce constat, il fallait penser à institutionnaliser la coordination entre ces parties en transformant le comité de suivi de l'IRAM en comité interministériel dans chaque pays par le biais d'un décret ministériel ou d'un décret du PM. Ce texte devrait définir avec précision la compétence et la mission de ce comité et de ses TdR ainsi que le chef de file, les membres, la fréquence des réunions, les pouvoirs, etc. dans le but d'assurer une solidité et une durabilité à son travail.

Une approche constructive visant au renforcement des capacités et des droits des travailleurs immigrés et émigrés ne pourra pas se faire sans coordination avec les gouvernements et les institutions et instances tripartites des pays sources et des pays hôtes.

Un projet visant le renforcement des capacités et des droits des travailleurs émigrés ne pourrait pas se limiter à la formation des attachés sociaux dans les ambassades des pays hôtes des immigrants. Un travail d'accompagnement multidimensionnel devrait être mis en place au niveau de conventions, de négociations avec les pays hôtes aux niveaux politiques, législatifs et exécutifs. Un tel projet pourrait nécessiter d'avoir une double structure additionnelle : une dans le bloc des pays sources de migration et l'autre dans le bloc des pays hôtes.

Par exemple, pour un projet visant au renforcement des capacités et des droits des travailleurs marocains en Europe, une structure de projet pourrait être établie à Rabat et à Bruxelles pour revoir les conventions bilatérales entre l'Union Européenne et le Maroc, et accompagner les négociations, les accords et le développement des mesures opérationnelles, tout en construisant les capacités du gouvernement marocain.

Un projet visant au renforcement des capacités et des droits des travailleurs Égyptiens en Arabie Saoudite ou dans les pays CCG, nécessite une structure au Caire et une antenne à Riyad (ou Abou Dhabi...) pour faire le double accompagnement et la coordination.

De même, le travail sur les droits des immigrés nécessite une coordination et un accompagnement sur le travail de négociations avec les pays sources (pays sous Sahel, ou pays arabes).

Immigrés, émigrés : deux volets différents

Le projet IRAM avait tendance à fusionner les deux sans distinction. Il faudra néanmoins prendre en considération le fait que chaque axe nécessite une attention particulière et une approche relativement différente. De plus en Tunisie et en Égypte, les deux axes sont de la responsabilité de ministères différents. En plus, il faudra également tenir compte du fait que chaque approche d'exécution devrait contenir un volet de révision des accords bilatéraux ou multilatéraux, de négociation et de coordination politique et opérationnelle avec les institutions et instances tripartites des pays sources (volet des immigrés) ou pays destinataires (volet des émigrés). Enfin, fusionner les deux de facto engendre une situation où le deuxième volet des immigrés devient en quelque sorte "noyé" dans le volet des émigrés, confond les performances et rend le suivi et évaluation du progrès fait sur chaque volet difficile. Par exemple, le plan national migrant de Tunisie ne comporte aucun axe de travail sur les immigrés alors qu'il s'occupe de la question des émigrés intelligemment.

Il faudra travailler sur les deux volets d'une manière distincte à travers deux axes différents du même projet ou en ayant au moins des produits définis dans le projet au niveau du volet des immigrés et d'autres au niveau des émigrés. Les combiner de manière distincte avec des indicateurs de suivi au niveau de chaque volet est une nécessité qui pourrait permettre de mesurer le progrès réalisé par le pays et le projet sur chaque volet. C'est également important pour le bailleur de fonds de le savoir.

Cependant pour un pays à la fois d'accueil et de source de migration, il est important pour le BIT, lors des négociations à la conception du projet, de conditionner le support du volet émigré avec le support du volet immigré.

L'équation est simple : autant le pays fait d'efforts et d'engagements pour renforcer les droits et les capacités des travailleurs immigrés sur son sol, autant il y aurait support à ce pays et ses institutions pour renforcer les capacités et les droits de ses travailleurs émigrés dans les autres pays hôtes.

Si une réplique du projet IRAM a lieu, elle devrait se produire par pays et le BIT devrait mener des négociations avec les institutions de chacun de ces pays sur la base de cette équation.

Le projet IRAM dans sa phase d'exécution précédente n'avait pas insisté suffisamment sur cette condition. Il était étonnant pour l'équipe d'évaluation d'entendre le plus souvent un discours de la part des officiels du gouvernement en Tunisie évoquant l'IRAM en tant que support à la gouvernance des émigrés Tunisiens et de leurs droits dans les pays hôtes. Le volet des travailleurs immigrés sur le sol tunisien semble être très marginal dans les tendances et absent dans les discours⁶².

Par exemple, le Maroc qui a mené des actions concrètes et importantes récemment pour le renforcement des droits des travailleurs étrangers sur son sol, est un pays propice à l'exécution d'une deuxième phase d'un projet IRAM avec les deux volets y compris un volet appuyé pour le renforcement des capacités et droits des travailleurs marocains à l'étranger.

L'institutionnalisation va au-delà de la simple formation

Une approche basée sur la formation ne peut pas garantir un développement institutionnel et ne peut pas garantir un impact réel. C'est davantage le cas dans un contexte politique qui n'est pas tout à fait stable avec des changements institutionnels, administratifs et humains en continu.

Il faudra se rendre compte que le concept d'institutionnalisation va bien au-delà des simples formations des fonctionnaires publics au niveau de conception et de l'exécution et correspond davantage au renforcement des capacités humaines qui est une simple composante de l'institutionnalisation. Cette dernière consiste à revoir le système existant au sein des ministères concernés, la structure du département, la division du travail et son quotidien, la coordination avec les autres départements au sein du même ministère ainsi qu'avec les directions à niveau décentralisé... En d'autres termes, il s'agit d'une révision du système et de son amélioration, de sa restructuration au sein de l'institution de manière à amener à des performances et à une meilleure gestion du dossier.

⁶² Les représentants de l'agence suisse de coopération au sein du comité du suivi ont également indiqué dans l'évaluation, alors qu'ils l'avaient déjà rappelé de nombreuses fois lors des meetings du comité de suivi, que le volet des travailleurs immigrés en Tunisie devrait être davantage intégré dans le focus des partenaires gouvernementaux.

IRAM : mieux vaut un programme qu'un projet

Traiter la question des capacités et des droits des travailleurs est un travail vaste et multidimensionnel de moyen et long terme avant d'aboutir à des impacts concrets. Il serait difficile d'aborder ces différents éléments dans le cadre d'un projet. Le cadre d'un programme serait plus approprié car il englobe plusieurs projets. Une durée de 5 ans est à prévoir en terme d'exécution.

Dans un contexte politique et institutionnel non stable, l'établissement d'une feuille de route avec les parties prenantes pourrait être un bon moyen pour fixer les priorités institutionnelles, pour ne pas être affecté par les différents changements politiques et institutionnels et ne pas avoir à négocier et renégocier les activités du projet à chaque changement. Cela a été une approche rationnelle adoptée par le projet IRAM dans son exécution dans les trois pays.

M- Recommandations

1-Le projet devrait avoir une continuation. En effet, il faudra prendre en considération le fait qu'il est nécessaire d'agir sur le long terme afin d'avoir un impact au niveau des politiques nationales en ce qui concerne les travailleurs migrants. C'est pourquoi Il est important de poursuivre les actions déjà mises en place par le projet IRAM dans sa phase d'exécution entre 2013 et 2017 dans les trois pays. Ce serait une erreur de s'arrêter à la fin de ce projet et de ne pas donner suite aux efforts entrepris.

2-Du fait de la spécificité du contexte de chaque pays, particulièrement en matière de politique, d'institution, et de flux migratoires, il serait préférable, en fonction des fonds disponibles et de leur abondance pour une future phase de l'IRAM, d'envisager les scénarios suivants par ordre de priorité :

a-Programme/projet IRAM 2 par pays (en cas de disponibilité suffisante de fonds). Chaque projet par pays pourrait avoir, entre autres, un axe de travail régional.

b-Programme/projet IRAM 2 pour le Maroc et la Tunisie ensemble (pays du Maghreb) et un autre programme/Project IRAM 2 pour l'Égypte ; car le Maroc et la Tunisie ont des points communs, particulièrement en matière de culture administrative mais également au niveau des flux migratoires, des sources et des destinations qui sont différents de ceux de l'Égypte. Ce scénario est à envisager en cas de disponibilité partielle de fonds pour financer deux programmes/projets IRAM.

c-Programme/projet IRAM 2 régional (comme celui du phase I) couvrant les trois pays à la fois en cas d'insuffisance de fonds disponibles

3-Il faudra envisager dans une future étape de traiter séparément les immigrés et les émigrés à travers deux axes distincts exécutés en parallèle du même projet ou en ayant au moins des produits définis dans le projet au niveau du volet des immigrés et d'autres au niveau des émigrés, combinés avec des indicateurs spécifiques de suivi au niveau de chaque volet. Ceci permettra de mesurer efficacement le progrès réalisé par le projet et le pays sur chaque volet. Il faudra en effet prendre en considération le fait que chaque axe est de la responsabilité des institutions qui sont différentes l'une de l'autre en Égypte et en Tunisie.

4-Du fait de la multi dimensionnalité de la question des flux migratoires, en lien avec le point 3 ci-dessus, ainsi que des résultats à traiter horizontalement et verticalement, il est préférable que la nouvelle phase de l'IRAM soit faite dans le cadre d'un programme et non x d'un projet. Le programme pourrait contenir plusieurs projets en complémentarité. Bien entendu, ceci dépendrait des ressources financières disponibles auprès du BIT.

5-Il serait important que la phase deux du programme IRAM soit formulée pour une durée de 4 à 5 ans pour engendrer des progrès verticaux dans le fond et pour obtenir des résultats concrets. En ce qui concerne l'Égypte, cette période est absolument nécessaire, du fait des règles du pays réclamant une procédure de légalisation de chaque projet et de chaque programme de développement par plusieurs hautes instances telles que le ministère concerné, l'office du PM, la présidence et le Parlement. Cette procédure pourrait nécessiter jusqu'à deux ans.

6-Il est recommandé de considérer un nouveau programme (ou un projet) de renforcement de capacités et de coordination avec les organisations régionales et particulièrement avec la Ligue arabe, mais aussi l'Union du Maghreb Arabe (UMA). Ce programme aura pour but de revoir toutes les conventions signées sous l'égide de la Ligue arabe concernant les flux migratoires intra-pays arabes. Ce nouveau programme va également consister en un renforcement des compétences de la Ligue arabe (particulièrement les commissions sociales). Il permettra de gérer les questions liées aux flux et aux droits des travailleurs arabes migrants et donnera le pouvoir formuler, d'améliorer, de négocier, "d'intermédiaire" et de gérer des conventions intra-arabes de main d'œuvre migrante⁶³, particulièrement avec les pays CCG, et de veiller à leurs applications. Il serait également important de reconsidérer le rôle de la Ligue dans la négociation des accords avec les EU mais aussi avec l'Union Africaine.

7-Un travail de ré-étude des accords bilatéraux concernant les travailleurs immigrés et émigrés ainsi que des accords de sécurité sociale devraient être suivis par des négociations et des mises en application. La future phase de l'IRAM devrait fournir un support d'accompagnement aux instances tripartites. Elle assistera aussi au niveau de l'intermédiation dans les négociations et de la concrétisation (tout en travaillant sur le développement des capacités des instances tripartites en matière de négociation des accords bilatéraux).

8-Pour chaque pays, l'accent devrait être mis sur un travail concret d'institutionnalisation sous le programme IRAM 2. Devraient être incluses des institutions telles que la Direction Générale de la Coopération en matière de migration et des Tunisiens à l'étranger au ministère des Affaires sociales, OTE, le bureau de l'émigration et de la main-d'œuvre étrangère au sein du ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi en Tunisie, le MCMREAM, la direction de la coopération internationale et du partenariat au sein du ministère de l'Emploi et des Affaires sociales au Maroc, le Département des relations extérieures au sein du ministère de l'Emploi et le ministère de Migration en Égypte). Il devrait consister à revoir les structures institutionnelles des partenaires clés, le mandat, les TdR, la capacité à traiter les questions du travail migratoire, la division du travail entre les spécialistes, la coordination entre les départements au sein du ministère concernant les flux migratoires mais également la coordination avec les départements dans les régions au niveau décentralisé. Un travail qui devrait aller bien au-delà de simples mises en place de formations et d'ateliers de travail qui sont sans résultats garantis.

9-En complémentarité avec le point 8, le projet devrait renforcer voire construire des mécanismes de coordination entre les ministères, les institutions et les instances tripartites. Il devra être dirigé à l'avenir vers davantage d'institutionnalisation de la coordination, vers la création de mécanismes de coordination durables entre ces différentes instances et partenaires nationaux. Une approche pourrait être entreprise via la transformation du comité du suivi de l'IRAM en comité institutionnel formel par un décret du PM définissant précisément son mandat, ses chefs de file, ses TdR, ses pouvoirs, ainsi que la fréquence de ses meetings et son secrétariat.

⁶³ Particulièrement avec les pays GCC

10-Le processus de conception de la future phase de l'IRAM devrait être largement participatif et suivre les modalités de conception du projet BIT de manière à ce que les activités du projet soient bien adaptées au paysage institutionnel et aux différentes compétences des partenaires primaires et secondaires. Il devra également renforcer l'appropriation nationale et locale du projet au niveau de chaque pays. La durabilité du projet (programme) devrait être considérée dès sa conception.

11- La ratification de la convention n°97 et la convention n°143 devra être suivie. En plus, il faudra appuyer et recommander la ratification de la convention n°189 (2011) sur les travailleuses et travailleurs domestiques, en considérant le nombre important de femmes immigrées travailleuses domestiques notamment ; et ratifier également la convention n°87 (1948) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical ainsi que la convention n°118 (1962) sur l'égalité de traitement (sécurité sociale). La ratification de cette convention devra être suivie d'une amélioration du cadre légal pour les travailleurs immigrés.

12- Une vraie stratégie de communication et de lobbying devra être développée à travers un axe de travail spécifique de future phase de l'IRAM dans le but de faire progresser les projets de ratification des conventions et les ajustements des cadres de travail pour le renforcement des droits des travailleurs immigrés. Cette stratégie de communication et de lobbying est particulièrement nécessaire en Tunisie et en Égypte. Les journalistes et les parlementaires devraient être associés aux futures phases de l'IRAM.

13- Une implication plus grande de la société civile est une nécessité dans une future phase. Il faudra prendre en considération le fait que la société civile dans les trois pays concernés est importante. Les organisations de la société civile ont joué un rôle efficace en matière de sensibilisation générale sur les questions de droit lors des révolutions qui ont eu lieu en Tunisie et en Égypte. De même, elles peuvent avoir un rôle constructif en matière d'avancement des droits des travailleurs migrants. Le projet IRAM dans sa future phase devrait davantage se focaliser sur la construction de partenariats avec ces organisations afin de jouer un rôle de déclencheur en matière de ratification de certaines conventions, de changements de lois et de régulation concernant les droits des travailleurs migrants.

14- Il sera nécessaire d'envisager d'avoir recours à un spécialiste de la migration permanent au sein du bureau du Caire pour être à proximité immédiate en vue de soutenir et d'assister les pays de la région dans le traitement des affaires de migration.

Annexes



Annexe 1

Projet IRAM RAF/12/07/SDC : Améliorer la gouvernance de la migration de la main d’œuvre et la protection des droits des travailleurs migrants en Tunisie, au Maroc, en Libye et en Egypte

Termes de Référence pour la mission d’évaluation indépendante finale (Septembre-octobre 2016)

Titre du projet objet de l’évaluation	Améliorer la gouvernance de la migration de la main d’œuvre et la protection des droits des travailleurs migrants en Tunisie, au Maroc, en Libye et en Egypte
Code de coopération technique du projet	RAF/12/07/SDC
Unité administrative responsable pour la gestion du projet	Equipe pour le Travail Décent, OIT Le Caire
Unité technique responsable pour l’appui technique au projet	BIT – MIGRANT
Pays	Egypte – Maroc – Tunisie
Durée	3 ans
Date de démarrage	Septembre 2013
Date de fin	Novembre 2016
Type d’évaluation	Evaluation externe et indépendante
Donateurs	Direction pour le Développement et la Coopération, Confédération Suisse (DDC)
Gestionnaire de l’évaluation	Fatime Christiane N’Diaye

1. Contexte

En Afrique du Nord, le chômage, le sous-emploi, l'emploi informel et le manque de travail décent ont déclenché les troubles sociaux ayant conduit aux révolutions de 2011 et ont contribué aux actuels processus de transformation politique. Ces mêmes phénomènes jouent un rôle important dans la détermination de la dynamique des migrations, qui affectent les populations locales, en particulier les jeunes.

Pour améliorer le potentiel de développement de la migration du travail en Tunisie, au Maroc, en Egypte et en Libye, le développement de réponses inclusives et sensibles au genre régissant la mobilité des travailleurs migrants est nécessaire. La mobilité du travail est un outil important pour ajuster les qualifications, le genre, l'âge et la composition sectorielle des marchés du travail nationaux et pour adapter les compétences et le travail aux besoins des marchés du travail et de l'environnement changeant (conditions de marché, progrès technologiques et mutations industrielles).

Un cadre réglementaire adéquat et des politiques inclusives de migration de la main-d'œuvre au niveau sous régional, basé sur les normes internationales, sont essentiels pour renforcer le potentiel de développement des migrations et assurer la protection des droits des travailleurs migrants au moment de la migration. Renforcer le développement et la cohérence des politiques, comme l'intégration des questions de migration dans les plans nationaux de développement, permettrait d'améliorer la protection des travailleurs migrants et de faciliter leur insertion sur le marché du travail. De plus, les législations nationales et les codes de travail nationaux ont besoin d'être revus dans le but de promouvoir l'harmonisation avec les normes internationales et les protocoles sous régionaux.

Le projet à évaluer a été initialement approuvé pour une période de trois ans (2012-2015). Il a officiellement commencé en Janvier 2013, mais la mise en œuvre des activités a démarré en Septembre 2013, avec l'arrivée du Conseiller technique principal (CPT). Une extension a été accordée par le donateur en mai 2015, résultant en une date de clôture du projet prévue pour novembre 2016. Le budget total est de 2.104.750 USD.

Ce projet vise à promouvoir la bonne gouvernance de la migration du travail et la protection des droits des travailleurs de sexe féminin et masculin en Tunisie, au Maroc, en Egypte et en Libye en vue d'améliorer les bénéfices pour le développement de la migration de la main-d'œuvre. La stratégie du projet est conçue sur le renforcement institutionnel et des interventions de développement des capacités ciblant les institutions gouvernementales et les partenaires sociaux.

2. Objectifs, résultats attendus et stratégie de mise en œuvre

Le projet « Améliorer la gouvernance de la migration de la main d'œuvre et la protection des droits des travailleurs migrants » a pour objectif de développement d'améliorer la gouvernance des migrations de la main-d'œuvre et la protection des travailleurs migrants en Tunisie, le Maroc, l'Egypte et la Libye.

2.1. Objectif et résultats attendus

Objectif immédiat 1: les capacités institutionnelles nationales pour la régulation de la migration de main-d'œuvre sont renforcées.

- **Résultat 1.1:** Les capacités et les besoins de renforcement institutionnels sont évalués. (Tunisie, Maroc, Egypte, Libye).
- **Résultat 1.2:** Les capacités nationales en matière de migration de main-d'œuvre sont renforcées à travers des formations ciblées. (Tunisie, Maroc).
- **Résultat 1.3:** Des feuilles de route pour l'élaboration de politiques nationales de migration du travail sont élaborés dans le cadre des discussions tripartites. (Tunisie, Maroc).
- **Résultat 1.4:** Une assistance technique sur les interrelations ministérielles et les mécanismes de coordination au Maroc et en Tunisie (ou en Egypte), ainsi que des formations spécifiques pour la main-d'œuvre tunisienne, et une assistance pour la mise en œuvre d'un «mécanisme de veille juridique» au Maroc sont apportés.
- **Résultat 1.5:** Le processus d'élaboration d'une politique nationale de migration de la main-d'œuvre au Maroc est soutenu.

Objectif immédiat 2: les capacités institutionnelles nationales pour la protection des droits des migrants sont améliorées.

- **Résultat 2.1:** Les législations sur les travailleurs et les pratiques migratoires sont examinées afin de mieux protéger les hommes et les femmes travailleurs migrants.
- **Résultat 2.2:** Les capacités des partenaires sociaux à protéger les travailleurs migrants sont renforcées en Tunisie et au Maroc.

Objectif immédiat 3: Le dialogue intra-régional sur la mobilité de la main-d'œuvre et la protection des travailleurs migrants est renforcé.

- **Résultat 3.1:** Les principaux accords bilatéraux entre les pays ciblés sont examinés.
- **Résultat 3.2:** Les capacités nationales pour développer des accords bilatéraux, sensibles au genre, sur la migration du travail sont renforcées.
- **Résultat 3.3:** Un programme d'action sur la «mobilité intra-régionale et la protection des travailleurs migrants» est élaboré au cours d'un atelier sous régional tripartite.

2.2. La stratégie du projet

Le projet vise à soutenir les gouvernements des pays ciblés dans la mise en place de mécanismes spécifiques pour une meilleure gouvernance des migrations de la main-d'œuvre. La stratégie du projet s'appuie sur le renforcement des capacités des interventions institutionnelles à travers les éléments suivants: (I) le dialogue politique au niveau national, y compris les partenaires sociaux ; et (Ii) le cadre et l'application des mécanismes législatifs pour la protection des droits des migrants et de la prévention de l'exploitation du travail et de l'exclusion sociale. La stratégie est basée sur l'approche fondée sur les droits tels

que définis dans le cadre multilatéral de l'OIT sur les migrations du travail, notamment : les Conventions et Recommandations de l'OIT de traiter directement avec les travailleurs migrants et la Convention des Nations Unies sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille.

Pour atteindre ses objectifs globaux, le projet vise à :

- i) fournir aux parties prenantes nationales des connaissances appropriées ainsi que des capacités et des outils pratiques pour élaborer et mettre en œuvre des politiques / stratégies de migration du travail cohérentes, fondées sur les droits et sensibles au genre ; ceci, à travers un processus de consultation hautement participatif avec les partenaires sociaux ;
- ii) soutenir le renforcement des législations et pratiques nationales en matière de migration de la main-d'œuvre et la protection des travailleurs migrants en s'appuyant sur les instruments internationaux pertinents ;
- iii) appuyer un dialogue intra-régional sur la mobilité du travail et la protection des travailleurs migrants.

2.3. Les principaux bénéficiaires du projet

Les groupes cibles directs du projet sont des fonctionnaires gouvernementaux chargés de la préparation et de la mise en œuvre des politiques de migration de la main-d'œuvre, y compris ceux attachés aux ministères du travail ainsi que des représentants des travailleurs et des organisations d'employeurs.

Les bénéficiaires finaux sont les femmes et les hommes travailleurs migrants et de leurs familles dans les pays ciblés.

Le projet cible aussi les institutions publiques impliquées dans la gouvernance des migrations de la main-d'œuvre. Ces institutions sont essentiellement: les ministères du travail / emploi, des affaires sociales, de la formation professionnelle, des affaires étrangères, et les ministères ou autres institutions publiques en charge des ressortissants à l'étranger, ainsi que les ministères de l'intérieur. Les services publics de l'emploi, les observatoires de l'emploi et formation professionnelle et les institutions de sécurité sociale sont également ciblés.

3. Objectif de l'évaluation, champs et acteurs intéressés

3.1 Objectif général de l'évaluation

La présente évaluation indépendante finale est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation des projets. Elle a pour objet de produire une appréciation objective de l'accomplissement des activités du projet en termes de cohérence, d'efficacité, d'impact et de durabilité. Elle se devra de :

- Fournir une évaluation indépendante de la pertinence du projet et des résultats qu'il a obtenu dans tous ses objectifs;
- Apprécier la performance du projet - selon les objectifs prévus et indicateurs de succès aux niveaux des effets (*outcomes*) et des produits (*outputs*), des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies, des partenariats, des contraintes et opportunités dans la mise en œuvre du projet;
- Faire des recommandations sur la façon de bâtir sur les réalisations du projet et veiller à ce que le projet est soutenu par les parties prenantes concernées.

L'évaluation fournira des informations crédibles permettant de documenter l'impact du projet sur les cibles. Elle analysera l'adéquation des objectifs du projet avec les stratégies opérationnelles mises en place, les points forts et les points faibles ainsi que les opportunités et les contraintes qui ont prévalu durant la mise en œuvre du projet, afin d'en tirer les leçons au niveau technique, organisationnel et institutionnel. Elle est appelée à faire des recommandations aux parties prenantes du projet, pour une suite éventuelle du programme, afin de les capitaliser et d'assurer la pérennisation et le développement de ses acquis.

3.2 Utilisateurs de l'évaluation

L'évaluation est destinée principalement : au donateur (la Direction du Développement et de la Coopération de la Confédération Suisse). au BIT (Equipe pour le Travail Décent / Bureau de Pays de l'OIT au Caire – Bureau de Pays de l'OIT à Alger – MIGRANT), aux gestionnaires du projet (CTP et CNP), aux partenaires techniques locaux. Les leçons apprises, les bonnes pratiques seront utilisées pour valoriser l'approche et développer de futurs projets d'appui.

3.3 Champ / Portée de l'évaluation

Durée et portée de l'évaluation :

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage constituera une évaluation des résultats et de leur pérennité. Elle examinera toute l'intervention du projet à partir de janvier 2013 et jusqu'à octobre de 2016. Elle considérera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet et les orientations des rapports à mi-parcours. L'évaluation prendra également en compte l'évolution du contexte des pays cibles (politique, social, économique, sécuritaire).

Couverture géographique :

L'analyse géographique de l'évaluation doit couvrir la Tunisie, le Maroc et l'Egypte à travers une revue documentaire, ainsi que des visites de terrain et des entretiens avec les parties prenantes (la Libye a officiellement été exclue du projet en raison de la situation politique et sécuritaire).

3.3 Critères et questions relatives à l'évaluation

Afin d'effectuer sa tâche, la mission d'évaluation aura à examiner les questions suivantes se rattachant aux critères d'évaluation suivants: pertinence stratégique, validité de la conception, efficacité, efficience, impact et durabilité, genre. Les questions qui suivent sont destinées à guider et faciliter l'évaluation. Il ne s'agit évidemment pas d'une liste exhaustive et fermée.

Les évaluateurs/évaluatrices, pour la mesure de ces critères d'évaluation se référeront aux indicateurs de résultat du document de projet et élaboreront un questionnaire en direction des différentes parties concernées par les projets, comportant des indicateurs plus précis en regard des questions posées. Ce questionnaire sera joint à la note méthodologique remise au BIT par le (la) consultant(e) évaluateur/évaluatrice avant le démarrage des consultations et des visites sur le terrain.

De plus, la mission d'évaluation identifiera les leçons tirées et les bonnes pratiques pour chacun des critères ci-dessus et fera des recommandations pour leur consolidation.

Enfin, les orientations du BIT concernant, en particulier, le Travail Décent, la lutte contre la pauvreté, la promotion de l'égalité entre hommes et femmes, devront être explicitement prises en compte, lors de l'évaluation du projet.

3.1.1. Pertinence et alignement stratégique du projet

1. Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités des Gouvernements de la Tunisie, du Maroc et de l'Egypte, de l'UNDAF, de l'OIT, des autres cadres de développement des régions, des institutions partenaires et des groupes cibles ? Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
2. En quelle mesure le cadre logique du projet est cohérent? (Ex: les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats?)
3. Capacité d'évaluation et de suivi : Les produits et les effets du projet ont-ils des indicateurs SMART en place? Le projet a-t-il produit les informations de base nécessaires? A-t-il mis en place un système de suivi adéquat qui recueille des informations utiles sur les résultats ?
4. Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement? Se sont-elles approprié les concepts et ont bien compris l'approche du projet ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

3.1.2. Validité de la conception du projet

5. La conception générale du projet consistant, pour l'essentiel, à soutenir les gouvernements des pays ciblés dans la mise en place de mécanismes spécifiques pour une meilleure gouvernance des migrations de la main-d'œuvre est-elle adaptée aux besoins des pays ?
6. Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions régionales/nationales concernées? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état ?
7. La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Sinon quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles stratégies mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?

3.1.3. Performances et efficacité du projet

8. Le projet a mis en place des mécanismes adéquats de suivi, et a-t-il répondu à l'évolution des besoins et des priorités ? Si la nécessité d'une modification de la portée et de la stratégie du projet avait surgi, a-t-elle été officiellement achevée ?
9. Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints, la sélection des bénéficiaires adéquate et les activités contribuées aux résultats attendus?
10. Comment les activités et la stratégie du projet se sont adaptées aux problèmes et réalités des pays ? Parmi les approches de mise en œuvre, leçons apprises des réalités du terrain, pratiques et travaux réalisés, qu'est ce qui peut être considéré comme domaine de succès ? quelles sont les options pour l'avenir ? Les différentes composantes ont-elles obtenu les niveaux de succès comparables ?
11. Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre? Est-ce que les interventions du projet sont reconnues par les partenaires nationaux et les bénéficiaires?

3.1.4.Efficience des ressources utilisées

12. Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats ? Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?
13. La qualité et la quantité des produits sont-elles conformes aux ressources mobilisées ?
14. Les fonds ont-ils été fournis et les activités réalisées en temps voulu et dans le respect des normes de gestion ? Y a-t-il des preuves de méthodes d'allocation de ressources adéquates ?

3.1.5.Efficacité du dispositif de gestion

15. Les capacités de gestion du projet ont-elles été suffisantes : des modalités de gestion interne adéquates ont-elle été mises en place pour la planification, le suivi, le reporting : le système de suivi et d'évaluation a-t-il été performant et a permis de prendre des mesures correctrices à temps, a-t-il intégré la mesure des indicateurs de performance du projet ? (Le plan de travail permet-il le suivi de l'atteinte des objectifs par le biais d'indicateurs ; l'équipe de projet a-t-elle collecté régulièrement des données techniques et économiques afin de suivre les résultats)
16. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, administratif et financier ? Y a-t-il une bonne communication et échanges au sein de l'équipe du projet ?
17. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de Tutelle , y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet, y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés au niveau national et régional ?
18. Quel a été le niveau de partenariat établi par la direction du projet et quelles sont les leçons à tirer concernant le travail conjoint entre le projet et les institutions (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales).

3.1.6.Impact et durabilité du projet

19. Quel est l'impact du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités? Quel est le potentiel de durabilité des actions entreprises par le projet ?
20. Combien d'institutions bénéficient de la mise en œuvre du projet ? Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables (Les résultats sont-ils intégrés ou susceptibles de l'être dans les institutions nationales et les partenaires pourront-ils les maintenir au-delà du projet) ?
21. Quelles sont les mesures et actions mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?

3.1.7.Genre

22. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités, différenciés des hommes et des femmes, et préalablement identifiés ? A-t-il servi aux mieux les groupes vulnérables ?
23. Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes ? De quelle manière ?
24. Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre des migrations du travail et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

3.1.8. Leçons apprises

25. Quelles sont les bonnes pratiques à retenir à l'issue du et qui pourraient être documentées et répliquées dans des projets similaires ? (Quels facteurs ont contribué à ces succès) Quelles sont les mauvaises pratiques à éviter dans la conception et la mise en œuvre de projets similaires ou faisant suite à celui objet de l'évaluation ? (Quels facteurs ont constitué des éléments de contraintes). Documenter deux cas de succès et deux cas d'échecs enregistrés par le projet
26. Quels sont les avantages comparatifs du BIT par rapport à d'autres partenaires qui ont été mis en exergue par le projet ?
27. Y a-t-il eu des résultats inattendus du projet ? Lesquels pourraient être capitalisés dans le cadre d'un projet similaire ?

4. Modalités et mise en œuvre de l'évaluation

4.1 Méthodologie d'évaluation

L'élaboration spécifique de la méthode d'évaluation sera définie en concertation entre les consultants et le Gestionnaire de l'Evaluation.

Ci-après les principales recommandations :

(i) Etude et analyse de l'ensemble des documents importants du projet (voir annexe 1): notamment : documents de projet, rapport d'évaluation à mi-parcours, lettre d'accord entre UE et le Gouvernement et entre l'UE et le BIT, compte rendus des principales réunions, ateliers et études réalisées, rapports techniques, rapports intermédiaires d'activités, schéma de planification par objectifs et résultats, etc...;

(ii) Réalisation de contacts et d'entretiens avec les principaux partenaires du projet (voir annexe 2) aussi bien relevant du BIT, du donateur, du gouvernement, des partenaires sociaux et des autres institutions impliqués dans la mise en œuvre du projet (Egypte, Maroc et Tunisie).

(iii) Analyse des données et élaboration des rapports provisoire et final.

L'équipe d'évaluation devra élaborer la méthodologie finale pour l'évaluation en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation. Les méthodes devront être choisies pour leur rigueur et leur capacité à produire des évidences empiriques pour répondre aux critères d'évaluation, répondre aux questions d'évaluation et rencontrer les objectifs de l'évaluation.

Durant le processus de collecte des données, l'équipe d'évaluation va comparer et faire des validations croisées de données issues de différentes sources (staff du projet, partenaires du projet et bénéficiaires) afin de vérifier leur exactitude, et de différentes méthodologies (revue documentaire, visites sur le terrain et interviews) qui se compléteront mutuellement.

L'équipe d'évaluation s'assurera que les opinions et les perceptions des femmes soient également reflétées dans les bases de données, entretiens et que des questions spécifiques sur le genre soient intégrées dans les questionnaires.

4.2 Conduite et gestion de l'évaluation

4.2.1 Expertise et spécialités requises :

Pour la réalisation de cette évaluation, il sera recruté une équipe d'évaluation : 1 consultant international, Evalueur/Evaluatrice, Chef/fe de mission et 3 consultants nationaux (1 pour chacun des pays suivants : Egypte, Maroc et Tunisie) compétents dans les domaines des migrations du travail. Ces derniers fourniront les appuis techniques susceptibles de fonder le jugement de l'Evalueur/trice. Ils devront tous parler l'Arabe, plus l'anglais pour l'Egypte et le Français pour la Tunisie et le Maroc. Les profils sont les suivants :

- un(e) consultant(e) international (e), Chef de mission, avec au moins 10 ans d'expériences dans l'évaluation des projets. Il (elle) devra être un Evalueur professionnel. Il (elle) devra avoir une expertise confirmée dans le domaine de l'évaluation des projets avec une emphase sur les sujets relatifs à la migration de la main d'œuvre, à l'emploi, à l'insertion professionnelle et au genre. Il/elle doit être familier(e) avec les critères et procédés internationaux d'évaluation de projets, posséder une expérience en matière d'emploi. Expérience professionnelle d'au moins 15 ans.
- trois (1 par pays) consultants (es) nationaux (les), socio-économistes ou juristes, ayant une bonne expérience de projets de migration de la main d'œuvre, de l'emploi et de l'insertion professionnelle, une bonne connaissance des institutions en charge des de ces questions au niveau national. Expériences et compétences démontrées dans les activités de renforcement des capacités techniques et institutionnelles. Expérience professionnelle d'au moins 15 ans.

4.2.2 Responsabilités des membres de l'équipe d'évaluation

L'Evalueur/trice est le Chef de mission de l'Equipe d'Evaluation. Il/elle est responsable de la conduite des travaux d'évaluation et assume la responsabilité du contenu du rapport d'évaluation. A ce titre, les travaux spécifiques seront réalisés par les Consultants nationaux, dans le sens de fournir des informations complètes répondant aux questions soulevées par l'Evaluation. Au début de la mission l'Evalueur/trice consultera les consultant(e)s nationaux pour confirmer les attributions respectives tant au niveau de phase de démarrage, de la collecte des données terrain, de l'analyse et de l'élaboration des rapports. D'une façon générale, les Consultants nationaux apporteront leur contribution aux activités suivantes :

- Revue documentaire et collecte de données et de statistiques.
- Animation des entretiens avec les parties prenantes et les bénéficiaires (en arabe si besoins) avec le soutien du chef de mission.
- Synthèse des principaux constats et recommandations (contribution aux aide-mémoires de fin de mission)
- Participation au débriefing à l'intention de l'équipe de projet
- Analyse des données collectées.
- Contribution au rapport provisoire
- Le cas échéant, selon les observations partagées, participation à la révision du rapport final.

A titre indicatif, les différentes tâches des Consultants nationaux sont présentées comme suit :

Les Consultants nationaux apporteront une assistance au Chef de mission dans les diverses rencontres et visites. Son analyse portera particulièrement sur les questions de pertinence stratégique du projet afin de vérifier de quelle manière il s'articule et s'inscrit en phase avec les orientations stratégiques du BIT, des partenaires des Nations

Unies et des stratégies nationales et régionales. Il soutiendra également la réflexion portant sur les autres critères de l'évaluation incluant particulièrement les aspects liés à la durabilité et tenant compte du contexte national.

4.2.3 Gestion de l'évaluation

L'organisation et la coordination de la mission d'évaluation sera assurée par Mme Fatime Christiane N'Diaye, qui a été désignée comme gestionnaire de l'évaluation et interface au niveau du BIT. La mission discutera avec elle de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin.

La mission d'évaluation recevra l'appui technique, logistique, et administratif du Chef du projet. Il pourra leur envoyer par email, les principaux documents et toute information dont ils auront besoin pour mener à bien leur mission. Il facilitera les contacts avec les différents partenaires. Des visites seront organisées au Maroc, en Egypte, et en Tunisie) en fonction du programme qui aura été établi par le projet. Des rencontres seront organisées à cette occasion avec les autorités, partenaires et bénéficiaires concernées par le projet.

5. Principaux produits attendus de l'évaluation

Les produits suivants (en français et en version Word) devront être produits et livrés par la mission:

- Rapport de démarrage - Note méthodologique.
- Avant son départ de chaque pays, la mission présentera **un aide-mémoire** (max 5 pages) reprenant ses principales recommandations (10 recommandations maximum). Cet aide-mémoire sera échangé avec les principaux partenaires du projet en réunion plénière.
- **Une première version du rapport d'évaluation** répondant aux questions liées aux critères d'évaluation, reprenant les recommandations et définissant les leçons apprises, bonnes pratiques, recommandations techniques et pistes pour la suite des activités du programme. Le rapport sera envoyé au responsable de l'évaluation (se référer à l'annexe 3 qui définit la structure et le contenu du rapport d'évaluation).
- **Une annexe du rapport d'évaluation fera le commentaire du cadre logique du projet.** Il s'agira pour l'équipe d'évaluation de reprendre le format du cadre logique du projet pour y analyser et comparer les résultats et les indicateurs effectivement obtenus.

Le rapport final devra : être rédigé en français, comporter une quarantaine de pages maximum (annexes non comprises), suivre la structure présentée en annexe 3 et comporter une page de garde conformément à l'annexe 4. Les annexes devront inclure les notes des entretiens, un résumé des conclusions des visites sur le terrain, une note pour chaque réunion de débriefing sur le terrain, une liste des personnes ayant participé aux entretiens, et une liste des documents analysés. La qualité du rapport sera évaluée sur la base de la liste de contrôle du BIT.

- **Un résumé du rapport final d'évaluation** sera envoyé, en même temps que le rapport final, au responsable de l'évaluation sur la base du résumé exécutif du rapport d'évaluation, conformément à l'annexe 8.

6. Supervision et calendrier de la mission

La mission d'évaluation sera conduite par un/e évaluateur/rice, Chef/fe de mission, sous la supervision du responsable de l'évaluation.

La durée de l'évaluation est estimée à 31 jours selon le calendrier ci-après. Elle débutera au mois d'octobre 2016 et prendra fin le 16 novembre 2016 avec la remise du rapport final. Le contrat inclura les travaux préparatoires, les travaux de terrain et la rédaction du rapport.

Le calendrier de travail est le suivant :

I – BIT : 6 – 25 mars 2017

- Identification d'un évaluateur international indépendant.
- Identification des deux Consultants nationaux.
- Etablissement des contrats de l'équipe de l'évaluation et préparation du budget et de la logistique.

II-Evaluateur : 27 au 31 mars 2017 – Phase de démarrage-

- Briefing téléphonique avec le gestionnaire de l'évaluation.
- Entretiens téléphoniques avec le Bureau Régional du Caire, Bureau d'Alger, MIGRANT.
- Revue documentaire.
- Elaboration en desk des outils de l'évaluation
- Soumission du rapport initial de démarrage
- Planification de la mission en Tunisie

Durée de travail : 5 jours

III- Evaluateur : Du 15 - 30 avril 2017 - Visite de terrains et Collecte de données

- Mission en Egypte, au Maroc et en Tunisie
- Entretiens avec le staff/gestionnaire du projet
- Séance de travail avec les Experts nationaux membres de l'équipe d'Evaluation
- Consultations des parties prenantes
- Débriefing et présentation des résultats préliminaires aux parties prenantes du projet

Durée de travail y compris temps de voyage: 14 jours

IV-Evaluateur: Du 2-12 mai 2017 Analyse et rapport provisoire

- Draft du rapport d'évaluation rédigé sur la base de la revue documentaire et des visites sur le terrain.
- Soumission du rapport provisoire au gestionnaire de l'évaluation.
- Soumission Annexes.

Durée de travail : 10 jours

V- Gestionnaire de l'évaluation : du 13-23 mai 2017

- Circulation du draft de rapport d'évaluation auprès des parties prenantes clés du projet
- Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi à l'évaluateur

VI- Evalueur : 23-25 mai 2017 - Rapport final

- Prise en compte de commentaires finaux et envoi du rapport final par l'évaluateur

Durée de travail : 2 jours

VII - Gestionnaire de l'évaluation : 25-29 mai 2017

- Approbation du rapport par EVAL et soumission officielle du rapport à PARDEV et au bailleur de fonds
- ***Une version finale du rapport d'évaluation*** envoyé au responsable de l'évaluation 5 jours après avoir reçu les commentaires sur la première version du rapport.

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des documents

- IMRAM Prodoc final
- IMRAM Progress Report : Janvier – Décembre 2013
- IMRAM Progress Report : Janvier – Décembre 2014
- IMRAM Progress Report : Janvier – Décembre 2015

Annexe 2 : Principaux partenaires

Maroc				
Organisation	Nom Contact	Fonction	Tél	Email
MCMREAM	M. Jaouad DEQUIUEC	Directeur Coopération, Etude et Coordination Sectorielle	06 61 59 39 32	dequiuec@gmail.com
MEAS	M. Karim ISBAYENE	Directeur Coopération Internationale	06 74 48 04 05	ikarim@hotmail.com
ANAPEC	Mme El Faid Samia	Chef Division	06 61 83 20 29	s.elfaid@anapec.org
MAEC	M. Mohamed BENJABER	Directeur DACS	06 61 59 55 20	benjaber@maec.gov.ma
UGTM	M. Hansali Lahcen	Membre Bureau Central Secrétaire Général	06 61 19 20 18 06 61 42 07 44	hansali1@hotmail.com
UMT	M. Mohammed ALAOUI	Trésorier National	06 66 88 60 48	alaoui47@hotmail.com
FDT	M. Rifki Mohamed	Membre Bureau Central	06 61 61 55 60	med_rifki@hotmail.com
CGEM	M. Meski Yassir	Chef de Projets	06 61 97 31 40	y.meski@cgem.ma
CDT	Mme Touriya Lahrech	Membre Bureau Central	06 60 08 29 59	lahrechtouriya@yahoo.fr
SDC / suisse	Adrian Gnaïgi Mouloud El Kamel	Chef adjoint de Coopération National /Migration et Protection	05 37 21 37 50 06 67 72 43 77	adrian.gnaegi@eda.admin.ch elkmo@eda.admin.ch
Tunisie				
Organisation	Nom Contact	Fonction	Tél	Email
OTE	Helmi Tlili	Directeur Général de l'OTE	00216 71 343 665	helmitl@yahoo.fr
MAS	Imen Houimel	Directrice Générale de la Coopération Internationale en matière de Migration,	00216. 98314066 / 71.567.502	zahwa.imen@gmail.com
ONM	Chokri Arfa	Directeur Général	00 216 71 753 188	chokri_arfa@yahoo.fr
ANETI	Slah Mdini	Directeur de l'Emploi	00216 98 593 007	slah.mdini@emploi.nat.tn
MFPE	Ahmed messaoudi	Directeur Général de l'Emigration et de la	00 216 71 795 203	ahmed.messaoudi@mfpe.gov.tn

		Main d'Œuvre Etrangère		
UGTT	Sadok Hajhassine	Membre	00216 96 235 631	sadokbelhadj@yahoo.fr
UTICA	Sami Silini	Commission sociale	00 216 71 142 000	s.silini@utica.org.tn
HCDH / OHCHR	Hajer Bouyahia	Human Rights Officer	00 216 71 286 900	hbouyahia@ohchr.org
Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)	Donya Ben Smida	National Officer	00 216 71 197 161	Donya.Smida@eda.admin.ch
	Christian Scherer	Chef du domaine thématique Migration		christian.scherer@eda.admin.ch
ATCT	Elborni Salahi	Directeur Général	00 216 71 234 720	Salhielborni.atct@gnet.tn
Egypte				
Organisation	Nom Contact	Fonction	Tél	Email
Ministry of State for Emigration and Egyptian Expatriates Affairs	Ms. Nesma Nafea	External communications officer	01001509503	nafea.n@gmail.com
Ministry of Manpower	Ms. Mona Wahba	Director, Central Department for External Relations. Ministry of Manpower	01224227123	relations.foreign@yahoo.com
Ministry of Foreign Affairs	Ambassador / Mohamed Abulkheir	Deputy Assistant Foreign Minister for International Specialized Agencies	01271555599	abulkheir1@hotmail.com
Ministry of Social Solidarity	Mr. Ahmad Hasaballah	International Researcher at Social Insurance Agreements	01062902544	ahmed.said@2mdotnet.com
Federation of Egyptian Industries	Ms. Hoda ElMerghany	Deputy Executive Director of the Federation for Research and Professional Studies	01223729869	helmerghany@fei.org.eg
Egyptian Federation of Independent Trade Unions	Ms. Noha Elsayed		01026620177	noha.20120@gmail.com
Egyptian Trade Unions Federation	Mr. Mostafa Rostom		01001301883 01024055133	rostommmostafa@hotmail.com
CAPMAS	Mamdouh Ahmed	Specialist in Statistical and Population Research	01113326346	mamdouh.ahmed1959@gmail.com
SDC	Laetitia Weibel Roberts Sally El Tatani	Programme Manager, Migration and Protection National Officer	0102 2242 918	laetitia.weibelroberts@eda.admin.ch sally.eltanani@eda.admin.ch
Other stakeholders				
SDC Bern	Yvonne Diallo-Sahli	North Africa and MENA, Global Programme for Migration and Development	00 41 58 465 4534 00 41 79 3835623	yvonne-madeleine.diallo-sahli@eda.admin.ch
	Markus Reisle	Head, Global Programme for Migration and Development		markus.reisle@eda.admin.ch
Peter Van Rooij		ILO DWT/ CO-Cairo	+202.27369290, +202.27355176	vanrooij@ilo.org
Luca Fedi		Senior Administrator (Cairo)	+202.27369290, +202.27355176	fedi@ilo.org

Mohamed Ali Deyahi	ILO DWT/ CO-Algiers	+ 213 (0) 23 18 73 59	ouldsidi@ilo.org
Rosa Benyounes	ILO Algiers	+ 213 (0) 23 18 73 59	benyoune@ilo.org
Samia Kazi Aoul	MIGRANT	+41.22.799.71	kaziaoul@ilo.org
Michelle Leighton	MIGRANT	+41.22.799.6493	leighton@ilo.org

Annexe 2

Liste des personnes rencontrées

Maroc

Organisation	Personne	Fonction
BIT-IRAM	Abderrahim AMRAOUI	CNP/IRAMM
CDT	Mme Saida Ouaid	Membre Bureau Central
UMT	M. Mohammed ALAOUI	Tresorier National
UGTM	M. Hansali Lahcen	Membre Bureau Central
MEAS	M. Karim ISBAYENE	Directeur de la Cooperation
MCMREAM	M. Jaouad DEQUIUNEC	Directeur Cooperation, Etude et Coordination Sectorielle
CGEM	M. Jalal Hachimi Idriss M. Mohamed Touzani	Consieller en RH
MAEC	M. Said Elrholi	Chef de Devision
DDC (Cooperation)	El Kamel Mouloud	National Programme Officier/ Migration et Protection
FDT	M. Rifki Mohamed	Membre Bureau Central

Tunisie

Organisation	Personne	Fonction
BIT-IRAM	Sarra Hanafi	Coordinatrice du projet Tunisie
BIT-IRAM	Naima Zaghdoudi	Ancienne Coordinatrice du projet
BIT-IRAM	Haithem Aouinet	Assistant Administratif
Union General Tunisienne du Travail	Sadeuk Bel Hadj Hassine	
OTE Office des Tunisiens a l'étranger	Helmi Tlili	Directeur de l'OTE
ANETI L'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Independant	Adel Abidi	
Ministere de la Formation Professionnelle et de l'Emploi	Ahmed MESSAOUDI	Directeur General de l'Emigration et de la Main d'Oeuvre
SEMIS / ONM Observatoire National de la migration	Salem Mizouri	Secrtaire General
Ministere des Affaires sociales MAS	Hamida Rais	Directeur au Ministère des Affaires Sociales
ATCT Agence Tunisienne de la cooperation Techniques	Elborni Salahi Lamia Esseghaier Khansa Gharbi	Directeur General Directrice Marketing Manager
UTICA Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat	Sami Sellini Zied Charfi	
HCDH Haut Commissariat aux Droits de l'Homme en Tunisie	Dimiter Chalev Hajer Bouyahiya	Representant du HCDH Human Rights Officer
DDC (Cooperation Suisse)	Christioan Scherer Donia Smyda	Responsable Programme Migration et Protection -
Maison du droit et des migrations	Anais Elbassil	

Egypte

Organisation	Personne	
ILO	Peter Van Rooij	Director
ILO	Luca Fedi	Senior Administrator
ILO	Gehan ElSarkawy	National Project Coordinator IRAM
Ministry of Foreign Affairs	Ambassador Mohamed Ghoneim & Dareen Sakr	Deputy Assistant Minister of Foreign Affairs
SDC (Garden city)	Laetitia Weibel	Programme Manager
Ministry of Manpower (Nasr City)	Mona Wahba & team	Undersecretary of Foreign Relations Central Department
CAPMAS (Nasr City)	Taher Saleh, Ms. Fatmal ElAshri, Dr. Wafaa, Mr. Mamdouh	Under Secretary – Central Department of Population and Services Statistics
Federation of Egyption Industries	Fatma ElRazzaz, Ramandan Galal, Hoda ElMerghani	Head of Labour Affairs Department
ETUF	Mostfa Rostom and Iman Abdallah	Director International Relations Department
Ministry of Emigration	Mohammed Shokry, Iman Zakaria, Nesma Nafea, Wael	
Ministry of Social Solidarity	Ahmed Said & Ahmed Kahoush	
Syndicates (at ILO)	Representatives from Syndicates	

Annexe 3

Liste de documents

Documents Généraux du projet

Improving governance of Labour migration and protection of migrant workers' rights in Tunisia, Morocco, Libya and Egypte – Project Document – ILO

Technical Cooperation Progress Report (TCPR) – IRAM-ILO- January 2016- December 2016

Technical Cooperation Progress Report (TCPR) – IRAM-ILO- January 2015- December 2015

Technical Cooperation Progress Report (TCPR) – IRAM-ILO- January 2014- December 2014

Technical Cooperation Progress Report (TCPR) – IRAM-ILO- January 2013- December 2013

Mid-Term Internal Evaluation Report – IRAM/ILO – December 2015 – January 2016

Organigramme – Projet IRAM

Maroc

Feuille de route pour un appui technique a la politique nationale de migration de main-d'œuvre – IRAM/BIT – Maroc – Janvier 2015

Etude Autour des Législations et des pratiques concernant les travailleurs migrants au Maroc -Hicham Rachidi – IRAM-ILO- Avril 2014

Etude de référence sur la gouvernance de la migration de la main-d'œuvre au Maroc : défis et opportunités – Rapport final – Abdelhamid Begouri Achkari- IRAM/BIT – Maroc - Avril 2015.

PRINCIPALES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'ATELIER MCMREAM – MEAS DU 17 MARS 2016 - Présentation au Comité technique de suivi du projet IRAM 21 avril 2016 – IRAM/BIT

SEMINAIRE TRIPARTITE « MIGRATION ET MARCHE DE L'EMPLOI : POUR UNE APPROCHE INTEGREE, GLOBALE ET BASEE SUR LES DROITS » Jeudi 17 mars 2016, Centre d'Accueil et de Conférences, Rabat - COMPTE RENDU – IRAM/BIT.

Système de Veille Juridique sur les Droits des Migrants - Compte-rendu synthétique - Table Ronde Tripartite Le 04 novembre 2015 Hôtel Sofitel, Rabat – IRAM/BIT

Séminaire tripartite d'échange et de réflexion sous-régional sur la gouvernance de la migration de main d'œuvre et la protection des droits des travailleurs migrants en Afrique du Nord - 12 -13 mai 2016 Hôtel ANEZI, Agadir-Maroc - RAPPORT GENERAL- IRAM/BIT

Compte Rendu Réunion du Comité de Suivi – IRAM/BIT – Rabat – 7 Septembre 2016

Compte Rendu Réunion du Comité de Suivi – IRAM/BIT – Rabat – 21 Avril 2016

Extrait du discours du Roi Mohammed VI sur la politique migratoire, le 6 novembre 2013, à l'occasion du 38ème anniversaire de la Marche Verte

Ministère Charge des Marocains Résidant à l'Etranger et des Affaires de la Migration – Lettre du Secrétaire General au Directeur du Bureau régional de l'OIT pour les pays du Maghreb – 26 Décembre – 2016.

UNDAF Maroc- 2012-2016 – Système des Nations Unies

Tunisie

Feuille de route en vue d'un appui technique à la politique nationale de migration de main-d'œuvre - Tunisie – IRAM/BIT

Séminaire Tripartite Protection des droits des travailleurs migrants : vers la révision et l'harmonisation des lois et réglementations tunisiennes selon les normes internationales pertinentes – Rapport General – IRAM/BIT – Tunis – 11 et 12 février 2016

Rapport du déroulement de l'activité relative au Guide des attaches sociaux – IRAM/BIT

Décret no 2014-1930 du 30 avril 2014, portant création de l'observatoire national de la migration et fixant son organisation administrative et financière – Ministère des Affaires Sociales - Journal Officiel – 6 Juin 2014

Rapport d'activité - formation de deux jours « en techniques d'accueil, de Communication et Gestion de Stress pour les agents en contact avec les travailleurs migrants et leurs familles ou ceux candidats à la migration de travail » - 2-3 Mars 2015 – Hôtel le Belvédère, Tunis-Tunisie – IRAM/BIT

Rapport d'activité - FORMATION DE FORMATEURS EN EDUCATION FINANCIERE POUR LES MIGRANTS ET LEURS FAMILLES, LES JEUNES ET LES FEMMES EN TUNISIE- 23-27 Mars 2015 à Tunis -Yousra Hamed et Valérie Breda – IRAM/BIT

Rapport d'activité -Session de formation - « Approche basée sur les droits de l'Homme et Gestion Axée sur les résultats » - 4-5-6 Novembre 2015 - IRAM/BIT

Rapport d'activité - Organisation d'une session de formation sur « L'approche basée sur les droits de l'Homme et la gestion Axée sur les résultats » - 4-5-6 Novembre 2015 - IRAM/BIT

Rapport d'activité - « Approche basée sur les droits de l'Homme et la gestion Axée sur les résultats - Session d'évaluation d'impact et de consolidation de acquis » 01-02 juin 2016

RAPPORT GENERAL de l'atelier :Le dialogue social en matiere de migration de main d'oeuvre. - Tunis le 17 juin 2014 - IRAM/BIT

Egypte

Action Plan on Institutional Strengthening in the Area of Labour Migration – Ministry of Manpower- IRAM/BIT

Decree 392-2015 – Creation of committee for the preparation of the National Action Plan in the field of Migrant Workers – Ministry of Manpower – Egypt.

Evaluation Day Notes – IRAM/BIT

Lettre du Ministre des Affaires Sociales au Président de l'Union des travailleurs dans le secteur de construction pour la participation à la réunion sous-régionale de Hammamet – 18 Aout 2016

United Nations Development Assistance Framework for Egypt (2013 – 2017)

Determinants of international migration in Egypt: Results of the 2013 Egypt-HIMS survey Note by Central Agency of Public Mobilization and Statistics, Egypt - Conference of European Statisticians Work Session on Migration Statistics Geneva, Switzerland 18-20 May 2016 - Economic Commission for Europe

Activités Sous-régionales

La mobilité des travailleurs migrants en Afrique du Nord et la protection de leurs droits : Echanges et coopération tripartite entre l'Egypte, le Maroc et la Tunisie – Houssem Bel Hadj – IRAM-ILO- Hammamet – 27 et 28 Septembre 2016.

Coopération tripartite entre l’Egypte, le Maroc et la Tunisie dans le domaine de la protection des droits des travailleurs migrants – Programme d’action – IRAM/BIT – Hammamet – 27, 28 Septembre 2016.

Atelier sous régional tripartite : « La mobilité des travailleurs migrants en Afrique du Nord et la protection de leurs droits - Echanges et coopération tripartite entre l’Egypte, le Maroc et la Tunisie » - Hammamet 27 et 28 septembre 2016 - RAPPORT GENERAL – IRAM/BIT

Documents BIT

Cadre multilatéral de l’OIT pour les migrations de main-d’œuvre – Principes et lignes directrices non contraignantes pour une approche des migrations de main-d’œuvre fondée sur les droits – BIT – Genève – 2006

10 Years of work on labour migration – Bersama Bisa- Together it’s possible – ILO – Jarkata – 2015

Annexe 4
Etat des lieux des dépenses de l'IRAM (au 30/04/2017)

BL.Pos	Title	Expenditure 2013	Expenditure 2014	Expenditure 2015	Expenditure 2016	Expenditure 2017	
11.01	CTA	56,217.00	151,379.00	153,856.00	136,649.00	0.00	498,101.00
11.02	Technical Backstopping	31,025.00	30,107.00	91.00	0.00	0.00	61,223.00
11.5	International Consultants	0.00	11,747.00	27,466.00	15,866.00	0.00	55,079.00
13.01	Administrative Support - Tunis	971.00	14,833.00	13,815.00	14,832.00	3,569.25	48,020.25
13.02	Finance Assistant - Tunis	0.00	4,943.00	4,772.00	424.00	0.00	10,139.00
13.03	Administrative Support - Rabat & Cairo	0.00	0.00	5,906.00	20,567.00	6,866.20	33,339.20
15.01	Travel Costs	0.00	0.00	0.00	0.00	2,184.65	2,184.65
16.01	Mission Costs	7,973.00	30,209.00	33,715.00	37,915.00	2,584.00	112,396.00
16.5	Evaluation Costs	0.00	0.00	5,455.00	0.00	2,531.20	7,986.20
17.01	National Professional Personnel – Morocco	0.00	14,395.00	64,387.00	74,135.00	18,082.30	170,999.30
17.02	National Professional Personnel – Tunisia	0.00	7,734.00	26,836.00	28,877.00	2,153.56	65,600.56
17.03	National Professional Personnel - Egypt	0.00	0.00	0.00	33,338.00	5,795.16	39,133.16
17.5	National Consultants	7,500.00	17,111.00	51,377.00	35,558.00	4,707.01	116,253.01
21.01	Sub-Contract	0.00	22,426.00	11,310.00	43,883.00	0.00	77,619.00
31.01	Fellowships	0.00	0.00	1,286.00	146.00	0.00	1,432.00
32.01	Seminars	5,484.00	58,350.00	98,389.00	170,609.00	14,553.30	347,385.30
41.01	Equipment	10,178.00	7,489.00	854.00	2,594.00	0.00	21,115.00
51.01	Operation & M'ce of Equipment	0.00	640.00	0.00	0.00	0.00	640.00
52.01	Printing of training material	0.00	115.00	0.00	0.00	0.00	115.00
52.02	Translation/printing	858.00	1,597.00	0.00	0.00	0.00	2,455.00
53.01	Miscellaneous	1,270.00	2,011.00	4,060.00	2,551.00	152.26	10,044.26
53.02	Office Rent	1,818.00	8,688.00	9,905.00	12,234.00	0.00	32,645.00
53.03	Office Consumables	0.00	5,526.00	1,618.00	2,150.00	0.00	9,294.00

53.5	Security Costs	3,865.00	343.00	191.00	282.00	0.00	4,681.00
68.01	Programme Support at 13%	16,531.00	50,654.00	66,988.00	82,239.00	7,679.83	224,091.83
71.01	Prov. for Cost Increases	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Total	143,690.00	440,297.00	582,277.00	714,849.00	70,858.72	1,951,971.72

Annexe 5
Déclaration de Hammamet

Coopération tripartite entre
L’Egypte, le Maroc et la Tunisie dans le domaine de : La protection des droits des travailleurs migrants : PROGRAMME D’ACTION

En conclusion de leur participation à l’atelier sur« la mobilité des travailleurs migrants en Afrique du Nord et de la protection de leurs droits : échanges et coopération tripartite entre l’Egypte et le Maroc et la Tunisie » qui a été organisé à Hammamet, Tunisie les 27 et 28 septembre 2016, dans le cadre du projet "Améliorer la gouvernance des migrations de main-d'œuvre et la protection des droits des travailleurs en Tunisie, au Maroc, en Libye et en Egypte (IRAM)" mis en œuvre par le BIT,

- Les représentants des organismes gouvernementaux en charge des questions migratoires, des organisations d’employeurs et des syndicats des travailleurs de l’Egypte, du Maroc et de la Tunisie;

- Partant de leur conviction que : ☐ Les droits des travailleurs migrants et des membres de leur famille, quelles que soient leurs catégories, constituent une partie intégrante des droits de l’homme, que tous les gouvernements, les organisations professionnelles et les composantes de la société civile, chacun dans le cadre de ses prérogatives, sont tenus de protéger et permettre aux groupes concernés d’en bénéficier d’une manière effective, conformément à leur législation et critères nationaux, au dispositif universel des droits de l’homme et aux normes et instruments de l’OIT (organisation Internationale du Travail) et de l’OAT (Organisation Arabe du Travail) dans le domaine ; ☐ La migration pour le travail, dans des cadres organisés, est de nature à contribuer au développement aussi bien des pays d’emploi que ceux d’origine, et ouvre des perspectives prometteuses pour le développement des opportunités et des capacités pour les individus et les groupes ; ☐ La mobilité de la main-d'œuvre entre les pays d’Afrique du Nord ne peut que contribuer à l’intégration économique et sociale de ces pays ; ☐ L’intensification de la consultation et de la coordination des positions ainsi que l’unification des efforts des trois pays contribueraient à l’amélioration de la situation de leurs migrants dans les pays de résidence et de travail, à la

préservation de leur dignité, à la protection de leurs droits, et au renforcement de leurs acquis ;

- ☐ La promotion de la protection sociale des travailleurs migrants est de l’essence-même des droits de l’homme ;elle constitue une des bases fondamentales du développement humain et un des mécanismes et des instruments à mêmes de concrétiser les principes du travail décent pour tous et les Objectifs du Développement Durable des Nations Unies pour l’année 2030. ☐ L’échange d’expériences et d’expertise, dans les domaines de la migration et du travail, sont de nature à contribuer au renforcement des politiques de migration et d’emploi dans les pays concernés,

- En vue de contribuer à l'élaboration d'un programme de travail qui comprend quelques axes prioritaires pour initier les échanges et la coopération entre les trois pays dans ce domaine et de donner un contenu concret à cette coopération par des mesures qui pourraient relever de ces axes ;
- Après avoir examiné, dans un cadre tripartite, les différentes idées et propositions qui ont découlé des études élaborées dans la région et des conclusions des ateliers organisés à cet effet à Agadir au Maroc et à Hammamet en Tunisie ;
- Après avoir partagé les expériences réussies et les bonnes pratiques dans la région et de par le monde, qui ont été présentées par les experts,
 - Proposent le programme d'action suivant, tout en formant le vœux que toutes ses composantes puissent, grâce à la conjonction des efforts de tous, trouver le chemin de la mise en œuvre dans des échéances à convenir entre les différentes parties, et que son exécution soit suivie et évaluée périodiquement par un groupe de travail tripartite, des trois pays, qui serait constitué à cet effet. Ce programme restera ouvert à tous les pays d'Afrique du Nord qui exprimeraient leur volonté de se joindre à l'action commune dans ce domaine :

☐ Premièrement: Mesures de priorité absolue :

1. Créer, dans les pays qui n'en disposent pas, des régimes spéciaux de protection sociale pour leurs migrants travaillant dans des pays non couverts par une convention bilatérale de sécurité sociale. (à moyen terme). 2. Coordonner les efforts des trois pays pour le dialogue et la négociation avec les pays d'emploi afin de mettre en place les mécanismes et les voies qui sont à mêmes de garantir les droits fondamentaux, professionnels et sociaux des

travailleurs migrants des trois pays conformément aux normes internationales. (à moyen terme). 3. Mettre en place des programmes de formation pour faire connaître les droits des travailleurs migrants ainsi que leurs obligations. (à court terme) 4. Renforcer la coordination et la coopération entre les syndicats pour la défense des droits des travailleurs migrants. (à court terme). ☐ Deuxièmement : Mesures de priorité relative :

5. Mettre en place une batterie d'indicateurs relatifs à la protection des travailleurs migrants et à leur accès aux systèmes de protection sociale (développer des indicateurs communs de protection des droits des travailleurs des trois pays à moyen terme). 6. Concevoir des modèles de contrats de travail qui seraient validés par les trois pays et annexés aux accords bilatéraux, comme une première étape préalable en vue de parvenir à adopter un contrat de travail unique, pour les trois pays, comme base commune garantissant les droits fondamentaux des travailleurs migrants. (à court terme) 7. Echanger les expériences en matière de cadre législatif et organisationnel régissant les agences privées de placement à l'étranger, ainsi que les bonnes pratiques appliquées dans les trois pays dans ce domaine et les généraliser. (à moyen terme).

8. Créer un comité tripartite comprenant les trois pays et l'OIT pour les consultations périodiques et le traitement des problématiques relatives à la migration de travail. (à moyen

terme). 9. Œuvrer en vue de prendre les mesures nécessaires pour garantir aux migrants le bénéfice effectif de leurs droits. (à long terme). 10. Faire participer les organisations d'employeurs et les syndicats des travailleurs des trois pays dans les processus de discussion des accords en relation avec la migration de travail ainsi que dans le suivi de leur exécution. (à moyen terme). 11. Mettre en place un programme commun entre les trois pays pour échanger les expériences réussies et les bonnes pratiques en matière de participation des migrants dans le développement local et national. (à moyen terme). 12. Coordination entre les trois pays et échanges des expertises et des études et mise en place des mécanismes appropriés à cette fin. (à court terme) 13. Raffermer les relations de coopération et la coordination avec les organisations internationales et régionales concernées, ainsi qu'avec les composantes de la société civile actives dans le domaine de la migration et la protection des droits des migrants. (à court terme). 14. Développer des mécanismes de coopération entre les services publics de l'emploi et rapprocher les systèmes de formation professionnelle et d'apprentissage des trois pays. (à moyen

terme).

☐ Troisièmement : Suivi et mise en œuvre : 15. Constituer un comité de suivi, composé d'un représentant de chaque pays, qui aura à coordonner et suivre la mise en œuvre de ce programme et de convenir des procédures, des mesures concrètes et du calendrier de réalisation de ses différentes composantes.

Annexe 6

Extrait du discours du Roi Mohammed VI sur la politique migratoire, le 6 novembre 2013, à l'occasion du 38ème anniversaire de la Marche Verte

« ...

Eu égard à la situation qui prévaut dans certains de ces pays, nombre de leurs citoyens immigreront au Maroc d'une façon légale ou illégale. Jadis point de passage vers l'Europe, notre pays s'est transformé en destination de résidence.

Face à l'accroissement sensible du nombre des immigrés venus d'Afrique ou d'Europe, Nous avons invité le gouvernement à élaborer une nouvelle politique globale relative aux questions d'immigration et d'asile, suivant une approche humanitaire conforme aux engagements internationaux de notre pays et respectueuse des droits des immigrés.

Pour illustrer l'intérêt particulier que Nous attachons à ce volet, Nous avons tenu à charger un département ministériel des questions d'immigration.

La crédibilité du Maroc en matière de droits de l'Homme, est confirmée, entre autres, par l'accueil largement favorable que cette initiative a rencontré auprès des parties directement concernées par cette problématique, et plus particulièrement les pays subsahariens frères, les Etats de l'Union Européenne, et les différentes instances et organisations onusiennes, régionales et internationales concernées par le phénomène migratoire et les droits de l'Homme.

Afin de conforter cette orientation, le Maroc a présenté, en marge de l'Assemblée générale des Nations Unies de cette année, l'initiative de l'Alliance africaine pour la migration et le développement .

C'est une initiative axée sur une vision africaine commune et des principes humanitaires devant présider aux questions migratoires. Elle s'appuie également sur la responsabilité partagée entre les pays d'origine, de transit et d'accueil, et sur le lien étroit entre immigration et développement.

Parce que la problématique migratoire concerne tous les Etats et tous les peuples, Nous exhortons la communauté internationale à s'impliquer fortement dans le traitement de ce phénomène, de sorte à prévenir les catastrophes humanitaires qu'il occasionne, comme la tragédie que les côtes de l'île italienne de Lampedusa ont connue récemment, et que nous avons tous ressentie douloureusement.

Annexe 7 Leçons Apprises – (Canevas BIT)

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Améliorer la gouvernance de la migration de la main d'œuvre et la protection des droits des travailleurs migrants en Tunisie, au Maroc, en Libye et en Egypte

Project TC/SYMBOL: IRAM RAF/12/07/SDC

Name of Evaluator: Wael Zakkar

Date: Juin 2017

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element

Text

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	En matière de travail migratoire, l'obtention de résultats réels sur les groupes cibles des travailleurs migrants ne peut pas se faire sur le court terme. Il faudra préparer une planification efficace et programmer des actions sur le long terme. Il est, en effet, nécessaire d'effectuer un travail complexe et multidimensionnel qui, seul, peut permettre d'atteindre un tel impact. Il nécessite des progrès en matière de sensibilisation institutionnelle et tripartite, de développement institutionnel, un travail profond au niveau de la législation en revoyant des conventions, en ratifiant des traités, en modifiant des lois et des régulations existantes, en effectuant un travail sur les mécanismes de coordination nationaux et régionaux... En d'autres termes, il nécessite des efforts consistants et continuels. En Indonésie par exemple, il a fallu une décennie et plusieurs projets et programmes du BIT⁶⁴ ainsi que d'autres organisations pour pouvoir atteindre des résultats et des impacts réels en matière de travailleurs migrants. L'action du projet de
--	---

⁶⁴ 10 years of work on Labour Migration in Indonesia – Together it's possible – ILO Jakarta - 2015

	l'IRAM ne pourrait être considérée que comme un prélude nécessitant une continuation de l'action sans interruption.
Context and any related preconditions	Projets visant l'amélioration de la gouvernance de la migration de la main-d'œuvre
Targeted users / Beneficiaries	Gouvernements – Institutions gouvernementales et instances tripartites
Challenges /negative lessons - Causal factors	Politique nationale, culture, cultures administratives et institutionnelles, défis économiques et chômage - menaces sur la cohésion sociale.
Success / Positive Issues - Causal factors	Quand le pays d'accueil d'immigration est en même temps un pays source de migration - pressions internationales
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Disponibilité des fonds pour financer des programmes et projets de longue durée (tels qu'en Indonésie) pour atteindre les objectifs fixes.

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Une ratification de certaines conventions par les pays adhérents au projet est nécessaire pour que des progrès puissent se produire Un impact et des résultats concrets ne pourraient pas être atteints au niveau du renforcement des droits et capacités des travailleurs migrants tant que les conventions n°97 et la convention n°143 ; ainsi que la convention n°189 (2011) sur les travailleuses et travailleurs domestiques n'aient pas été ratifiées. La convention n°87 (1948) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical ainsi que la convention n°118 (1962) sur l'égalité de traitement (sécurité sociale) sont également des conventions qui devraient être ratifiées dans le but de paver le terrain pour l'amélioration du cadre légal national qui entoure les droits des travailleurs immigrés.
Context and any related preconditions	Projets visant l'amélioration de la gouvernance de la migration de la main-d'œuvre
Targeted users / Beneficiaries	Gouvernements – Institutions gouvernementales et instances tripartites – BIT
Challenges /negative lessons - Causal factors	Politique nationale, culture, cultures administratives et institutionnelles, défis économiques et chômage - menaces sur la cohésion sociale.

Success / Positive Issues - Causal factors	Quand le pays d'accueil d'immigration est en même temps un pays source de migration - pressions internationales
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Importance de l'approche participative L'approche participative est utilisée par le projet pour identifier les besoins et les attentes de tous les acteurs concernés par cette thématique de migration, pour trouver ensemble des solutions, et élaborer des outils de bonnes pratiques d'emplois décents. Cette approche a permis d'obtenir un consensus sur les travaux à mener, elle a montré aux partenaires (institutions étatiques, syndicats, patronat et société civile) la nécessité d'un rapprochement entre les entités responsables.
Context and any related preconditions	Projets visant l'amélioration de la gouvernance de la migration de la main-d'œuvre et tout projet BIT

Targeted users / Beneficiaries	Gouvernements – Institutions gouvernementales et instances tripartites – BIT
Challenges /negative lessons - Causal factors	Relations tendues entre les composants tripartites.
Success / Positive Issues - Causal factors	
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Mais sans institutionnalisation de l'approche participative, ces actions risquent de ne pas être durables Malgré le succès du projet qui a réussi à rassembler les différentes instances tripartites et les parties prenantes pour coordonner les orientations et activités du projet, il a, malgré tout, été constaté que
---	---

	lorsque le Projet IRAM arrivait à sa fin, la coopération, la coordination et la réunion des parties prenantes se sont arrêtées. Partant de ce constat, il fallait penser à institutionnaliser la coordination entre ces parties en transformant le comité de suivi de l'IRAM en comité interministériel dans chaque pays par le biais d'un décret ministériel ou d'un décret du PM. Ce texte devrait définir avec précision la compétence et la mission de ce comité et de ses TdR ainsi que le chef de file, les membres, la fréquence des réunions, les pouvoirs, etc. dans le but d'assurer une solidité et une durabilité à son travail.
Context and any related preconditions	Projets visant l'amélioration de la gouvernance de la migration de la main-d'œuvre et tout projet BIT
Targeted users / Beneficiaries	Gouvernements – Institutions gouvernementales et instances tripartites – BIT
Challenges /negative lessons - Causal factors	Politique nationale, culture, cultures administratives et institutionnelles - Relations tendues entre les composants tripartites.
Success / Positive Issues - Causal factors	

ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Une approche constructive visant au renforcement des capacités et des droits des travailleurs immigrés et émigrés ne pourra pas se faire sans coordination avec les gouvernements et les institutions et instances tripartites des pays sources et des pays hôtes. Un projet visant le renforcement des capacités et des droits des travailleurs émigrés ne pourrait pas se limiter à la formation des attachés sociaux dans les ambassades des pays hôtes des immigrants. Un travail d'accompagnement multidimensionnel devrait être mis en place au niveau de conventions, de négociations avec les pays hôtes aux niveaux politiques, législatifs et exécutifs. Un tel projet pourrait nécessiter d'avoir une double structure additionnelle : une dans le bloc des pays sources de migration et l'autre dans le bloc des pays hôtes. Par exemple, pour un projet visant au renforcement des capacités et des droits des travailleurs marocains en Europe, une structure de projet pourrait être établie à Rabat et à Bruxelles pour revoir les conventions bilatérales entre l'Union Européenne et le Maroc, et accompagner les négociations, les accords et le développement des mesures opérationnelles, tout en construisant les capacités du gouvernement marocain. Un projet visant au renforcement des capacités et des droits des travailleurs Égyptiens en Arabie Saoudite ou dans les pays CCG, nécessite une structure au Caire et une antenne à Riyad (ou Abou Dhabi...) pour faire le double accompagnement et la coordination. De même, le travail sur les droits des immigrés nécessite une coordination et un accompagnement sur le travail de négociations avec les pays sources (pays sous Sahel, ou pays arabes).
---	--

Context and any related preconditions	Projets visant l'amélioration de la gouvernance de la migration de la main-d'œuvre
Targeted users / Beneficiaries	BIT
Challenges /negative lessons - Causal factors	Politique nationale – Faiblesse institutionnelle – faible capacité à défendre une position nationale
Success / Positive Issues - Causal factors	Quand le pays d'accueil d'immigration est en même temps un pays source de migration - pressions internationales
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Immigrés, émigrés : deux volets distincts Le projet IRAM avait tendance à fusionner les deux sans distinction. Il faudra néanmoins prendre en considération le fait que chaque axe nécessite une attention particulière et une approche relativement différente. De plus en Tunisie et en Égypte, les deux axes sont de la responsabilité de ministères différents. En plus, il faudra également tenir compte du fait que chaque approche d'exécution devrait contenir un volet de révision des accords bilatéraux ou multilatéraux, de négociation et de coordination politique et opérationnelle avec les institutions et instances tripartites des pays sources (volet des immigrés) ou pays destinataires (volet des émigrés). Enfin, fusionner les deux de facto engendre une situation où le deuxième volet des immigrés devient en quelque sorte "noyé" dans le volet des émigrés, confond les performances et rend le suivi et évaluation du progrès fait sur chaque volet difficile. Par exemple, le plan national migrant de Tunisie ne comporte aucun axe de travail sur les immigrés alors qu'il s'occupe de la question des émigrés intelligemment. Il faudra travailler sur les deux volets d'une manière distincte à travers deux axes différents du même projet ou en ayant au moins des produits définis dans le projet au niveau du volet des immigrés et d'autres au niveau des émigrés. Les combiner de manière distincte avec des indicateurs de suivi au niveau de chaque volet est une nécessité qui pourrait permettre de mesurer le progrès réalisé par le pays et le projet sur chaque volet. C'est également important pour le bailleur de fonds de le savoir.
Context and any related preconditions	Projets visant l'amélioration de la gouvernance de la migration de la main-d'œuvre

Targeted users / Beneficiaries	BIT
Challenges /negative lessons - Causal factors	Quand le pays d'accueil d'immigration est en même temps un pays source de migration - Politique nationale orientée vers le volet émigré, défis économiques et chômage - menaces sur la cohésion sociale.
Success / Positive Issues - Causal factors	
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Cependant pour un pays à la fois d'accueil et de source de migration, il est important pour le BIT, lors des négociations à la conception du projet, de conditionner le support du volet émigré avec le support du volet immigré. L'équation est simple : autant le pays fait d'efforts et d'engagements pour renforcer les droits et les capacités des travailleurs immigrés sur son sol, autant il y aurait support à ce pays et ses institutions pour renforcer les
---	---

	capacités et les droits de ses travailleurs émigrés dans les autres pays hôtes. Si une réplication du projet IRAM a lieu, elle devrait se produire par pays et le BIT devrait mener des négociations avec les institutions de chacun de ces pays sur la base de cette équation. Le projet IRAM dans sa phase d'exécution précédente n'avait pas insisté suffisamment sur cette condition. Il était étonnant pour l'équipe d'évaluation d'entendre le plus souvent un discours de la part des officiels du gouvernement en Tunisie évoquant l'IRAM en tant que support à la gouvernance des émigrés Tunisiens et de leurs droits dans les pays hôtes. Le volet des travailleurs immigrés sur le sol tunisien semble être très marginal dans les tendances et absent dans les discours⁶⁵. Par exemple, le Maroc qui a mené des actions concrètes et importantes récemment pour le renforcement des droits des travailleurs étrangers sur son sol, est un pays propice à l'exécution d'une deuxième phase d'un projet IRAM avec les deux volets y compris un volet appuyé pour le renforcement des capacités et droits des travailleurs marocains à l'étranger.
Context and any related preconditions	Projets visant l'amélioration de la gouvernance de la migration de la main-d'œuvre
Targeted users / Beneficiaries	BIT - Gouvernements – Institutions gouvernementales et instances tripartites

Challenges /negative lessons - Causal factors	Politique nationale, culture, cultures administratives et institutionnelles, défis économiques et chômage - menaces sur la cohésion sociale.
Success / Positive Issues - Causal factors	Quand le pays d'accueil d'immigration est en même temps un pays source de migration - pressions internationales
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	L'institutionnalisation va au-delà de la simple formation Une approche basée sur la formation ne peut pas garantir un développement institutionnel et ne peut pas garantir un impact réel. C'est davantage le cas dans un contexte politique qui n'est pas tout à fait stable avec des changements institutionnels, administratifs et humains en continu. Il faudra se rendre compte que le concept d'institutionnalisation tel qu'il a été adopté par le projet IRAM va bien au-delà des simples formations des fonctionnaires publics au niveau de conception et de l'exécution et correspond davantage au renforcement des capacités humaines qui est une simple composante de l'institutionnalisation. Cette dernière consiste à revoir le système existant au sein des ministères concernés, la structure du département, la division du travail et son quotidien, la coordination avec les autres départements au sein du même ministère ainsi qu'avec les directions à niveau décentralisé... En d'autres termes, il s'agit d'une révision du système et de son amélioration, de sa
---	---

	restructuration au sein de l'institution de manière à amener à des performances et à une meilleure gestion du dossier.
Context and any related preconditions	Projets visant l'amélioration de la gouvernance de la migration de la main-d'œuvre et tout projet BIT
Targeted users / Beneficiaries	BIT- Gouvernements – Institutions gouvernementales
Challenges /negative lessons - Causal factors	Faiblesse institutionnelle
Success / Positive Issues - Causal factors	

ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	
--	--

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Mieux vaut un programme qu'un projet comme cadre de coopération technique visant l'amélioration de la gouvernance de la migration de la main-d'œuvre Traiter la question des capacités et des droits des travailleurs est un travail vaste et multidimensionnel de moyen et long terme avant d'aboutir à des impacts concrets. Il serait difficile d'aborder ces différents éléments dans le cadre d'un projet. Le cadre d'un programme serait plus approprié car il englobe plusieurs projets. Une durée de 5 ans est à prévoir en terme d'exécution.
Context and any related preconditions	Projets visant l'amélioration de la gouvernance de la migration de la main-d'œuvre
Targeted users / Beneficiaries	BIT - Bailleurs de fonds- Gouvernements

Challenges /negative lessons - Causal factors	Nombreuses issues multidimensionnelles à traiter. Il serait difficile d'aborder ces différents éléments dans le cadre d'un projet.
Success / Positive Issues - Causal factors	
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Disponibilité de fonds

Annexe 8

Les bonnes pratiques du projet

EMERGING GOOD PRACTICE TEMPLATE (filled in by the evaluator)

ILO Emerging Good Practice Template	
Project Title: Améliorer la gouvernance de la migration de la main d'œuvre et la protection des droits des travailleurs migrants en Tunisie, au Maroc, en Libye et Egypte IRAM RAF/12/07/SDC	
Name of Evaluator: Wael Zakkar	Date: Juin 2017
The following lessons learned have been identified during the course of the evaluation. Further text explaining these lessons may be included in the full evaluation report.	

GP Element	Text
Brief description of good practices; link to specific action, task or policy	Un axe de travail régional des projets, qui visent à introduire des nouvelles politiques ou standards dans un pays, est un excellent moyen pour sensibiliser les responsables d'un pays et amener les pays à échanger les leçons apprises pour aller vers l'adoption de nouvelles normes et, ainsi, imiter les pays voisins.
Relevant preconditions, context	Projet ou programme exécuté dans plusieurs pays voisins en parallèle
Causal Factors	Tendance des gouvernements et parties prenantes à imiter les pratiques des pays voisins et pairs.
Targeted users /beneficiaries	Instances tripartites
Indicate measurable impact	Degré de l'avance dans l'adoption des nouvelles normes dans les pays voisins
Potential for replication	Important dans différentes régions du monde
Link to Country Programme Outcomes or ILO Policy	
Other relevant documents or comments	

GP Element	Text
Brief description of good practices; link to specific action, task or policy	Un axe de travail régional des projets, fait en ateliers de travail tripartites, est un très bon moyen pour consolider les rapports entre les instances tripartites dans le pays en les amenant à coordonner ensemble et prendre des positions communes représentant leur pays vis-à-vis des instances tripartites des pays voisins dans ces ateliers de travail régionaux.
Relevant preconditions, context	Projet ou programme du BIT visant la consolidation des liens tripartites dans un pays.
Causal factors	Tendance des parties prenantes, même parfois en conflit au plan national, à s'unir et à prendre une position commune vis-à-vis des autres parties prenantes d'autres pays.
Targeted users /beneficiaries	Instances tripartites
Indicate measurable impact	Consolidation de la coopération entre les instances tripartites. Apaisement des tensions.
Potential for replication	Important dans différentes régions du monde
Link to Country Programme Outcomes or ILO Policy	
Other relevant documents or comments	

GP Element	Text
Brief description of good practices; link to specific action, task or policy	Dans un contexte politique et institutionnel non stable, l'établissement d'une feuille de route avec les parties prenantes pourrait être un bon moyen pour fixer les priorités institutionnelles.
Relevant preconditions, context	Projet ou programme du BIT ayant lieu dans un pays instable témoignant des changements politiques et institutionnels

Causal factors	Des changements continus au sein des institutions et des arrivées de nouveaux responsables et décideurs nécessitant une nouvelle négociation, explications. Une feuille de route signifie un engagement national, fixe les orientations et devient une référence.
Targeted users /beneficiaries	Bureau du BIT dans le pays et partenaires nationaux.
Indicate measurable impact	Fixation de l'orientation de la coopération technique malgré les changements institutionnels
Potential for replication	Pays avec un contexte politique instable.
Link to Country Programme Outcomes or ILO Policy	
Other relevant documents or comments	

Coller le rapport ici