



B I T-ÉVALUATION

Titre du projet:	Programme d'appui à la mise en œuvre de la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail (PAMODEC III)
TC/SYMBOL (BIT) :	RAF/10/56/FRA
Type d'évaluation :	Evaluation indépendante
Pays (s) :	Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Guinée Bissau, Guinée Equatoriale, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, République centrafricaine, Sénégal, Tchad, Togo, Maroc, Tunisie, Algérie, Liban
Date de l'évaluation:	13 juin au 30 Septembre 2014
Nom du consultant(s):	Cabinet IFE
Gestion de l'évaluation:	Redha AMEUR
Pour les évaluations jointes:	Organisations responsables : Autres organisations participantes :
Bureau Administratif (BIT):	ILO DAKAR
Bureau Technique:	DECLARATION
Fin du projet (date):	Juillet 2015
Donateur: pays et budget US\$	France / 4.500.000 Euros
Mots clés:	NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL, Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective; (b) l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire; (c) l'abolition effective du travail des enfants, (d) l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.
Budget de l'évaluation:	26.690 Dollars



Le résumé de l'évaluation



Bureau
International
Du Travail

Unité
D'Évaluation

Programme d'appui à la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail (PAMODEC III)

Faits Rapides

Pays : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Guinée Bissau, Guinée Equatoriale, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, République centrafricaine, Sénégal, Tchad, Togo, Maroc, Tunisie, Algérie, Liban

Évaluation à mi-parcours : 13 juin au 30 septembre 2014

Mode d'évaluation: évaluation indépendante

Domaine technique : Principes et droits fondamentaux du travail

Bureau administratif de BIT : ILO-Dakar

Gestion d'évaluation : Redha AMEUR

Nom(s) de l'évaluateur : Cabinet IFE

Début du projet : Septembre 2011

Fin du projet : Juillet 2015

Code du projet : RAF/10/56/FRA

Donateur & Budget de Projet: France (4.500.000 Euros)

Mots-clés : ([Utilisez les termes du thesaurus de BIT s.v.p.](#))

Contexte

Le programme objet de l'évaluation a pour objectif de contribuer à conforter la démocratie sociale, la protection des travailleurs ainsi que la lutte contre la pauvreté en poursuivant l'approfondissement de la mise en œuvre des principes et droits fondamentaux au travail et des conventions fondamentales de l'OIT. De façon spécifique, le projet PAMODEC III compte les trois (3) principaux objectifs immédiats ci-après:

- Objectif immédiat n°1 : les conventions fondamentales du travail sont ratifiées par tous les pays et les législations mises en conformité dans au moins sept pays ;

- Objectif immédiat n°2 : un appui est apporté pour la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail notamment par l'application par les pays bénéficiaires des mesures prévues dans les Conventions 138 et 182 ;
- Objectif immédiat n°3 : la discrimination dans l'emploi et la profession est mieux identifiée et combattue.

S'agissant de ses modalités d'intervention, le programme met en œuvre des activités de sensibilisation aux principes et droits fondamentaux au travail, de formation des principaux bénéficiaires de ces principes et droits (employeurs et travailleurs) mais aussi des acteurs de leur mise en œuvre. Il réalise également des actions de formation au profit des autres acteurs tels que les inspecteurs du travail ou les magistrats, de conseil en vue d'élaborer des politiques nationales de lutte contre les discriminations au travail. Enfin, il met en place des actions de renforcement de l'action syndicale et de la négociation collective, de publication de matériaux pédagogiques et documentaires en vue de renforcer le professionnalisme des différents protagonistes.

PAMODEC est un programme de coopération technique décentralisé. Il a été initié par le Programme de promotion de la Déclaration de 1998 (DECLARATION) devenu PDFT qui continue à en être l'unité d'appui technique. Son suivi administratif est assuré par l'EAT-Dakar. Son architecture institutionnelle a évolué lors de sa troisième phase compte tenu des enseignements de la phase précédente, des décisions d'élargir le programme et de lui confier certaines activités du programme IPEC.

Le dispositif de mise en œuvre et de suivi du programme est construit autour d'une structure à trois niveaux faisant intervenir plusieurs catégories d'acteurs. Au niveau de la plupart des pays couverts sont mis en place des CTS. Ainsi, le suivi de la mise en œuvre et la gestion du projet s'appuient sur deux (2) dispositifs clés : le CTP et les CTS. Les CTS ont été reconduits dans la phase 3 du programme et constituent les répondants de PAMODEC III à l'échelle des pays. Leur fonctionnement est pris en charge directement par les Etats bénéficiaires.

▪ **But, portée et destinataire de l'évaluation** **Méthodologie de l'évaluation**

La présente évaluation intervient à mi-parcours de la mise en œuvre du programme PAMODEC III. Elle vise à dégager des recommandations utiles au renforcement de l'efficacité et de l'impact du projet dans le cadre strict de la poursuite de la 3ème phase de celui-ci. De façon spécifique, ses principaux objectifs sont : **(i)** déterminer quels ont été les produits du projet pendant ces trois années de mise en œuvre ; **(ii)** évaluer la pertinence du projet dans trois des pays couverts, à déterminer sur la base de critères objectifs et pertinents (thématique, géographique, etc.); **(iii)** porter une appréciation sur la méthodologie et l'approche utilisées ; **(iv)** examiner les aspects liés à la mise en œuvre du projet ainsi qu'à son impact réel ou prévu sur la base de la stratégie adoptée et des plans de travail, **(v)** déterminer, en particulier, si les moyens et outils choisis pour atteindre les objectifs fixés sont adaptés ; **(vi)** formuler des observations et des recommandations pour améliorer la performance du projet.

Prévue par les procédures de la coopération multilatérale du BIT, la présente évaluation a une portée procédurale clairement déclarée par les termes de référence. Elle couvre la période 2011 à 2014 et constitue une opportunité d'analyse de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la durabilité et de l'impact des actions menées dans le cadre des trois composantes de la troisième phase du projet qui couvre théoriquement les 23 pays francophones situés en Afrique du Nord, de l'Ouest, du Centre et Madagascar.

Les clients de l'évaluation sont de deux sortes. En interne, il s'agit du personnel du projet, du Siège (PDFT), du Bureau régional, de l'Equipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT pour l'Afrique occidentale à Dakar (Spécialistes, CTP et CNP), de l'Equipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT pour l'Afrique centrale à Yaoundé, du Bureau

de l'OIT à Madagascar et des Départements concernés par la Déclaration (notamment GOVERNANCE, ACTRAV ; ACTEMP, IPEC, GENDER, etc.). En externe, il s'agit du Comité de pilotage du projet, des Cellules Tripartites de Suivi (CTS) du projet notamment la CTS du Sénégal et du bailleur. Les principales questions évaluatives peuvent être synthétisées ainsi qu'il suit :

- Question n°1 : Les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain et ont-ils besoin d'être modifiés pour le reste de la durée du projet ?
- Question n°2 : Est-ce que le dispositif de suivi-évaluation, ses indicateurs, ses sources de vérification sont appropriés et utiles pour évaluer les progrès accomplis par le programme ?
- Question n°3 : Le projet fait-il suffisamment de progrès pour pouvoir atteindre ses objectifs ?
- Question n°4 : Quels sont les principaux facteurs qui ont favorisé ou entravé son efficacité ?
- Question n°5 : Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique et économique afin d'aboutir aux résultats attendus ?
- Question n°6 : D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?
- Question n°7 : Dans quelle mesure le projet a-t-il permis de renforcer les capacités institutionnelles des Etats membres à conduire une politique sociale pertinente et cohérente, et, celles des organisations d'employeurs et de travailleurs dans les Etats membres pour le respect des PDFT ?
- Question n°8 : quelles initiatives et garanties ont été prises pour assurer la durabilité des acquis du projet et quel est son niveau d'appropriation à l'échelle des pays ?

Pour répondre aux questions évaluatives une démarche à trois temps a été adoptée. La première phase, dite étape préparatoire, a permis de réaliser une revue documentaire et une série d'entretiens préliminaires avec le gestionnaire d'évaluation, le CTP intérimaire du projet et le backstopper à Genève. Cette phase a été clôturée

par la validation par le commanditaire de la note méthodologique et des outils de collecte proposés.

La mission principale a consisté principalement à la réalisation d'une série d'entretiens avec les acteurs en charge de la mise en œuvre et du suivi du projet et à l'organisation de trois (3) missions pays (Sénégal, Mauritanie et Maroc). Dans chaque pays visité, les représentants des mandants et les acteurs institutionnels pertinents ont été interviewés. Ces missions pays ont été réalisées concomitamment à l'organisation d'une enquête quantitative par voie électronique. Cette enquête a permis, d'une part, d'apprécier la pertinence, l'efficacité et les effets du programme, et, d'autre part, de donner l'opportunité aux bénéficiaires n'étant pas visités par la mission de porter un jugement sur la mise en œuvre du projet. Au final, sept (7) questionnaires renseignés ont été reçus venant de cinq (5) pays, soit un taux de réponse global de 18% seulement. Les limites de la méthodologie adoptée sont à rechercher dans la représentativité de l'échantillon de pays visités et des répondants à l'enquête quantitative menée. Par conséquent, la généralisation des résultats quantitatifs et des données issues des entretiens individuels approfondis doit être faite avec précaution. Par contre, ils sont dument triangulés avec celles provenant de l'analyse documentaire et des données de suivi qui présentent des informations suffisamment caractérisées notamment sur les jalons des pays en ce qui concerne les principaux indicateurs.

Principaux Résultats et Conclusions

De façon générale, le taux de réalisation est globalement bas (19%). Les objectifs du programme sont encore loin d'être atteints.

Pour l'objectif immédiat 1 et concernant la généralisation de la ratification, le cas de la Guinée Bissau reste la seule limite à l'atteinte de l'objectif. En matière de mise en conformité, les initiatives prises par les pays révèlent une relative volonté politique sans que celle-ci ne débouche, systématiquement, sur une adaptation du cadre légal et normatif des pays aux dispositions des Conventions ratifiées. S'agissant plus spécifiquement du renforcement des capacités des pays pour la mise en œuvre des principes et droits visés par les conventions une initiative prometteuse est prise à travers la signature des conventions de partenariat avec les Ecoles nationales d'administration (ENA) et les Centres de formation judiciaire (CFJ).

Les résultats enregistrés en matière d'appui à la mise en œuvre par les pays bénéficiaires des mesures prévues dans les Conventions 138 et 182 sont intéressants. En matière d'intégration de la LCTE dans les stratégies de développement socio-économique, le cas du Maroc est plein d'enseignements. Les avancées enregistrées par ce pays sont particulièrement significatives. En matière d'élaboration et de renforcement de la mise en œuvre de PAN de LCTE, des processus plus ou moins aboutis ont été initiés au Niger, à Madagascar, en Tunisie et en Mauritanie. La mise en réseau des acteurs et la coopération Sud-Sud restent à la fois un défi et une opportunité d'appui pour le Programme.

Pour l'objectif 3, il est difficile de mesurer la portée des résultats obtenus compte tenu de l'absence de cible de rendement claire. En effet, l'indicateur visé énonce seulement : « un nombre significatif de pays disposeront d'un plan national de lutte contre la discrimination faisant l'objet d'une mise en œuvre effective ». Cependant quelques actions intéressantes ont été menées et des progrès enregistrés en matière d'élaboration de plans d'actions de lutte contre la discrimination au travail. A ce titre, la Guinée s'est dotée, en septembre 2012, d'un plan d'action et des études sont en cours au Burkina Faso et au Togo en vue de l'élaboration de propositions de plan d'actions de lutte contre la discrimination et la mise en place d'une structure nationale à cet effet. Après la validation en 2010 de l'étude nationale sur la discrimination dans l'emploi et la profession, le Cameroun vient d'adopter un plan d'action opérationnel de lutte contre la discrimination.

Les constats menés sur l'activité du projet dans les différentes composantes du projet et l'analyse fonctionnel du dispositif global de mise en œuvre de celui-ci ont permis de déboucher sur les conclusions évaluatives ci-après :

- Sur la pertinence du programme, PAMODEC III est une réponse globalement appropriée pour les pays. Ses modalités d'intervention sont également pertinentes. C'est pourquoi, la mission n'a identifié aucun objectif susceptible d'être modifié mis à part la composante généralisation de la ratification inclut dans l'objectif 1 et qui ne concerne plus que la Guinée Bissau.
- En ce qui concerne l'analyse du système de suivi-évaluation, à quelques exceptions près, la plupart des indicateurs retenus dans le

cadre de résultats du programme sont des indicateurs de résultats. Les sources de vérification sont globalement pertinentes. Cependant, peu d'indicateurs ont été dotés de valeurs cibles. Le projet s'est également doté d'un outil pertinent à travers le rapport intermédiaire d'avancement mais manque de ressources humaines dédiées à la collecte systématique de données et de plan de suivi-évaluation.

- L'efficacité du programme dans sa phase III reste globalement faible. Les progrès réalisés jusque-là ne sont pas à même de contribuer de façon décisive à l'atteinte de ses objectifs. La vacance du poste de CTP, le fonctionnement défectueux du dispositif au niveau déconcentré, le déficit de coordination et le peu de volonté politique au sein des pays expliquent, en grande partie, les contre-performances du programme.
- L'efficacité du Programme dans le cadre de sa mise en œuvre dans cette phase est relative. En effet, les ressources budgétaires allouées sont suffisamment conséquentes pour le volume d'activités à réaliser. La faiblesse de l'exécution technique du programme contraste avec celle de son exécution financière. Sur le plan partenarial, le potentiel existant au niveau institutionnel dans les pays et au sein du BIT est encore insuffisamment mobilisé dans le cadre de la mise en œuvre du Programme. De même, la coordination du Programme ne s'est pas dotée de ressources techniques suffisantes pour assurer la fonction communication et la fonction suivi-évaluation qui du reste constituent des facteurs importants de succès. Au total, il faut dire que le programme présente une bonne efficacité allocative qui contraste avec son niveau d'efficacité technique encore trop faible. Les données reçues ne permettent pas de se prononcer sur l'efficacité économique.
- Concernant l'impact du programme, l'appui du projet n'a produit que des effets encore timides sur la capacité des pays cibles à appliquer les principes et droits visés par les conventions ratifiées. Pour la plupart, des processus intéressants sont déclenchés sans que des changements significatifs ne soient enregistrés. Il n'en demeure pas moins que le PAMODEC a contribué, au niveau des pays d'intervention, à produire des effets sur la

mise en œuvre et l'application des normes et principes fondamentaux notamment concernant la LCTE. Cette contribution reste encore faible en matière de lutte contre les discriminations dans l'emploi et la profession.

- Sur la durabilité des acquis, il convient tout d'abord de noter la relative appropriation par les pays des objectifs du programme. L'implication des acteurs de l'administration du travail et des CTS constituent des gages non négligeables de durabilité des acquis. Cependant, le risque de relâchement de ces acteurs au sein des pays persiste si le projet n'accorde pas davantage d'intérêt à leurs préoccupations. Sans compromettre les avancées enregistrées, il est fort probable que cet état de fait limite l'implication des CTS qui constituent les répondants du dispositif à l'échelle nationale.
- En dépit du déficit de statistiques claires et concordantes, il est noté une prise en compte incidente de la problématique genre dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Les principaux axes qui traitent de la question ont trait au travail domestique des enfants et la lutte contre la discrimination au travail et la profession. Il faut dire que le cadre et le dispositif de suivi-évaluation ne prennent pas suffisamment en compte cette question.

Recommandations et Leçons Apprises

Les principales recommandations de la mission sont :

Recommandation n°1 : procéder à la réduction du nombre de pays couverts par le programme pour accroître son impact et appliquer son option encore pertinente de concentrer ces efforts sur les actions d'envergure régionale et la mise en place de cadre de bonnes pratiques au sein des pays. Les pays qui devront être couverts par le projet dans cette nouvelle phase seront choisis sur la base de trois (3) critères : la stabilité socio-politique, le dynamisme et la fonctionnalité des CTS et la consistance des progrès réalisés dans la mise en œuvre des normes, principes et droits issus des conventions ratifiées.

Recommandation n°2 : mettre en place une unité de gestion de projet conséquente comprenant outre le CTP, un expert en suivi-évaluation, d'une part, et, d'autre part, un spécialiste en

communication. Compte tenu de la révision de l'architecture organisationnelle du dispositif avec la disparition des administrateurs sous régionaux, le projet pourrait valablement s'appuyer sur un partenariat dynamique avec GENRE, ADMITRA, IPEC et NORMES et recourir aux services de consultants à la fois au niveau pays et régional suivant les activités à mener.

Recommandation n°3 : concentrer les efforts du projet sur les questions de mise en conformité et de mise en application des principes et droits fondamentaux au travail ainsi que sur la question de la LCTE et densifier son action sur les questions de discrimination. Les activités du projet devraient davantage être choisies en tenant compte des relais pertinents (Parlement, médias) et son action au profit des organisations de travailleurs et d'employeurs devrait être améliorée.

Recommandation n°4 : Renforcer les activités du projet sur sa composante « ratification des conventions fondamentales du travail par tous les pays et la mise en conformité des législations » par notamment la mise en œuvre les partenariats avec les ENA et les centres de formations et le renforcement du partage de bonnes pratiques en matière de mise en conformité des législations nationales.

Recommandation n°5 : Renforcer les activités du projet sur sa composante « appui à la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail notamment par l'application par les pays bénéficiaires des mesures prévues dans les Conventions 138 et 182 » par le prolongement du volet IPEC du Programme avec un accent sur l'appui aux pays en matière de lutte contre le travail domestique et d'exercice de professions dangereuses pour les 15-18 ans.

Recommandation n°6 : Améliorer l'efficacité technique du programme par le renforcement des capacités institutionnelles de coordination, de suivi-évaluation et de communication mais également par l'exploitation du potentiel partenarial au niveau des pays et au sein du BIT.

Recommandation n°7 : Renforcer le dialogue et établir un partenariat plus dynamique avec les mandants et les administrations des pays pour accroître la pertinence et l'impact de son action et intégrer les représentants des pays

bénéficiaires retenus dans le comité de pilotage du programme.

Recommandation n°8 : appuyer la mise en place de structures et mécanismes opérationnels de lutte contre la discrimination dans l'emploi.

Recommandation n°9 : Intensifier l'appui à la Mauritanie sur tous les trois (3) volets du programme et plus spécifiquement le processus de mise en conformité du code du travail à travers un appui technique du BIT par la mise à disposition d'un expert capable d'accompagner le pays dans ce processus.

Recommandation n°10 : appuyer le maintien des acquis enregistrés en matière de LCTE au Niger, en Tunisie, à Madagascar et en Mauritanie. Cet effort pourrait prendre la forme d'un appui à l'institutionnalisation d'un partenariat Sud-Sud dans lequel le Maroc pourrait jouer un rôle leader.

Leçons apprises :

L'analyse des différents constats énoncés permet d'identifier quelques leçons apprises dont les plus importantes sont :

Leçon apprise n°1 : l'appropriation du programme par les pays reste un facteur d'efficacité et d'impact pour ce projet. Ce constat implique de maintenir un dialogue politique avec les autorités nationales en charge de la question du travail dans les pays d'intervention. En conséquence, l'identification des pays où une volonté politique claire et manifeste devra être érigée en règle notamment dans le choix des pays cibles.

Leçon apprise n°2 : le rôle du CTP dans le dispositif est nodal. De sa réactivité et de son sens de la communication dépendent, dans une large mesure, la mobilisation des partenaires techniques et l'implication des mandants.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	7
Liste des tableaux et des figures	8
SIBLES ET ABREVIATIONS.....	9
PARTIE I: CADRE GENERAL DE L'ÉVALUATION	10
I. DESCRIPTION DU PROGRAMME.....	10
1.1. Les principaux objectifs du projet	10
1.2. Les modalités d'intervention.....	11
1.3. Cadre institutionnel et dispositif de gestion	12
II. LES DONNÉES DE L'ÉVALUATION.....	13
2.1. Les objectifs de l'évaluation	13
2.2. Portée de l'évaluation	14
2.3. Les clients de l'évaluation	14
2.4. Critères de l'évaluation et questions évaluatives	14
2.5. Méthodologie et limites	16
PARTIE II: RESULTATS DE L'ÉVALUATION	18
CHAPITRE I : PRINCIPAUX CONSTATS DE L'ÉVALUATION	18
CHAPITRE II. PRINCIPALES CONCLUSIONS EVALUATIVES.....	22
I. Pertinence du programme	22
II. Efficacité du programme	26
III. Efficience du programme	29
IV. Impact du programme	31
V. Durabilité du programme.....	35
VI. Aspect genre.....	36
PARTIE III: LECONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS.....	37
CHAPITRE I. CONCLUSION GENERALE ET LECONS APPRISES.....	37
CHAPITRE II. RECOMMANDATIONS.....	39
PARTIE IV : ANNEXES	43
ANNEXES 1 : TERMES DE REFERENCES.....	44
ANNEXES 2 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	49
ANNEXES 3 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES.....	49
ANNEXES 4 : OUTILS DE COLLECTE.....	50
ANNEXES 5 : LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES	60

Liste des tableaux et des figures

Figure n°3 : Présentation du taux d'exécution du projet par année.....	29
Figure n°4 : Part des pays qui ont organisé des organisations des élections de représentativité syndicale	32
Figure n°5 : Part des pays qui ont participé à des réunions sur le dialogue social au niveau régional et sous régional	32
Figure n°6 : Part des pays qui ont intégré la LCTE dans leur stratégie de développement	33
Figure n°7 : Part des pays qui ont mis en œuvre leur plan d'action sur la LCTE	33

SIBLES ET ABREVIATIONS

ACTRAV	Bureau des Activités pour les Travailleurs
ACT/EMP	Bureau des Activités pour les Employeurs
ADMITRA	Projet de Modernisation de l'Administration et de l'Inspection du Travail
AFD	Agence Française de Développement
BIT	Bureau International du Travail
CDEAO	Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEMAC	Communauté économique et monétaire des Etats de l'Afrique centrale
CFJ	Centre de Formation Judiciaire
CTP	Conseiller technique principal
CTS	Cellule Tripartite de suivi
ENA	Ecole Nationale d'Administration
EVAL	Service d'Evaluation du BIT
HALDE	High Commission for Equality and Against Discrimination
IPEC	Programme international pour l'abolition du travail des enfants
LCTE	Lutte Contre le Travail des Enfants
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OIT	Organisation International Travail
PAMODEC	Programme d'appui à la mise en œuvre de la Déclaration de 1998
PAN	Plans d'Actions Nationaux
PDFT	Principes et Droits Fondamentaux au Travail
PARDEV	Programme des Partenariats et du Développement de la Coopération
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine
UpM	Union pour la Méditerranée

PARTIE I: CADRE GENERAL DE L'EVALUATION

I. DESCRIPTION DU PROGRAMME

Le programme objet de l'évaluation ambitionne principalement de consolider et de renforcer les cadres et dispositions d'expression des normes, des principes et droits fondamentaux au travail dans les pays cibles, conformément aux attentes et obligations de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail de 1998 et à la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable de 2008. Ses activités sont prioritairement d'échelle régionale et sous régionale. Dans ce cadre, le programme vise à appuyer la mise en œuvre des quatre catégories de principes et droits fondamentaux au travail en lien, le cas échéant, avec des institutions sous régionales telles que l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA), la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et la Communauté économique et monétaire des Etats de l'Afrique centrale (CEMAC) en favorisant le dialogue social comme support d'action transversale.

1.1. Les principaux objectifs du projet

Le projet PAMODEC III contribue à conforter la démocratie sociale, la protection des travailleurs et la lutte contre la pauvreté par le biais de l'approfondissement de la mise en œuvre des principes et droits fondamentaux au travail et des conventions fondamentales de l'OIT.

Il compte trois (3) principaux objectifs immédiats auxquels sont adossés une série de produits et d'activités.

L'objectif immédiat n°1 intitulé : « les conventions fondamentales du travail sont ratifiées par tous les pays et les législations mises en conformité dans au moins sept pays » compte les quatre (4) produits ci-après :

- **Produit 1 :** les magistrats, les inspecteurs du travail et autres fonctionnaires pertinents et les représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs ont des capacités renforcées pour promouvoir la ratification (en cas de besoin) et assurer la mise en œuvre des conventions fondamentale ;
- **Produit 2 :** les magistrats, les inspecteurs du travail, et autres décideurs politiques prennent des mesures pour adapter les législations aux conventions de l'OIT et particulièrement les conventions fondamentales ;
- **Produit 3 :** l'effectivité des principes et droits fondamentaux au travail dans l'économie informelle est mieux appréciée pour permettre d'élaborer une politique de protection des travailleurs de ce secteur ;
- **Produit 4 :** la liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous-régional.

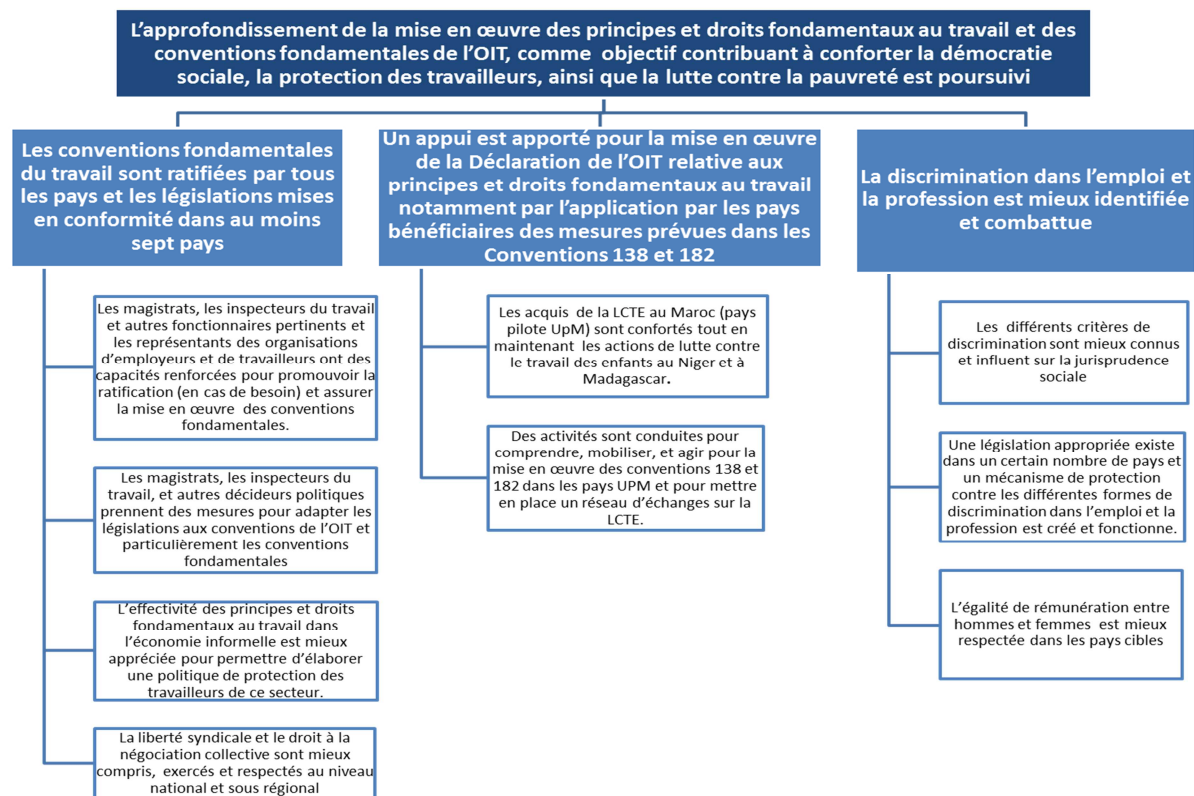
L'objectif immédiat n°2 intitulé : « un appui est apporté pour la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail notamment par l'application par les pays bénéficiaires des mesures prévues dans les Conventions 138 et 182 » compte les deux (2) principaux produits suivants :

- **Produit 1 :** Les acquis de la LCTE au Maroc (pays pilote UpM) sont confortés tout en maintenant les actions de lutte contre le travail des enfants au Niger et à Madagascar.
- **Produit 2 :** Des activités sont conduites pour comprendre, mobiliser, et agir pour la mise en œuvre des conventions 138 et 182 dans les pays UPM et pour mettre en place un réseau d'échanges sur la LCTE.

L'objectif immédiat n°3 intitulé : « La discrimination dans l'emploi et la profession est mieux identifiée et combattue » compte les trois (3) principaux produits suivants :

- **Produit 1** : Les différents critères de discrimination sont mieux connus et influent sur la jurisprudence sociale
- **Produit 2** : Une législation appropriée existe dans un certain nombre de pays et un mécanisme de protection contre les différentes formes de discrimination dans l'emploi et la profession est créé et fonctionne.
- **Produit 3** : L'égalité de rémunération entre hommes et femmes est mieux respectée dans les pays cibles.

Graphique n°1 : Chaine de résultats du projet PAMODEC 3



1.2. Les modalités d'intervention

Le programme couvre une première génération de pays qui bénéficient de son action depuis 2000 et une seconde génération qui n'a été intégrée que récemment. Une troisième génération de pays n'entre dans le programme que dans l'actuelle phase dite PAMODEC III. Le programme devait dès lors tenir compte de cette situation dans le choix des actions à mener. A ce titre, il a mis l'accent sur la nécessité de consolider les résultats obtenus dans les pays de première et de deuxième génération et de capitaliser les enseignements tirés des phases précédentes dans l'appui à apporter aux pays entrant. Le programme a fait le choix de privilégier les « anciens pays » et ceux de l'UPM en ce qui concerne spécifiquement les activités d'envergure régionale ou sous régionale. La réalisation d'activités à l'échelle nationale est subordonnée à la manifestation d'un engagement politique et à l'identification d'un besoin objectif. Théoriquement, le Programme couvre les pays ci-après : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Guinée Bissau, Guinée Equatoriale, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, République centrafricaine, Sénégal, Tchad, Togo, Maroc, Tunisie, Algérie, Liban. Il est prévu que des pays comme la Syrie et la Jordanie puissent être concernés par des actions d'envergure régionale ou sous régionale.

Concernant ses modalités d'intervention, le programme met en œuvre des activités de :

1. sensibilisation aux principes et droits fondamentaux au travail, de formation des principaux bénéficiaires de ces principes et droits (employeurs et travailleurs) mais aussi acteurs de leur mise en œuvre ;
2. formation des autres acteurs tels que les inspecteurs du travail ou les magistrats, de conseil en vue d'élaborer des politiques nationales de lutte contre les discriminations au travail ;
3. renforcement de l'action syndicale et de la négociation collective, de publication de matériaux pédagogiques et documentaires en vue de renforcer le professionnalisme des différents protagonistes.

L'objectif visé, à travers ces différentes activités, est de faire de sorte que les derniers pays bénéficiaires qui n'ont pas encore ratifié l'ensemble des normes fondamentales y parviennent, d'une part, et de donner aux différents acteurs concernés les moyens de contribuer à une meilleure application de celles-ci, d'autre part. Pour renforcer les capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs, des administrations et inspections du travail, le partenariat est privilégié avec les spécialistes de PDFT, NORMES, DIALOGUE, TRAVAIL, ACTRAV, ACT/EMP et avec les programmes et projets ADMITRA et IPEC.

Ces choix stratégiques s'appuient essentiellement sur les leçons apprises suite aux évaluations des deux précédentes phases du programme. Ces évaluations avaient souligné, entre autres, la relative fonctionnalité des Cellules tripartites de Suivi (CTS) et la faible institutionnalisation du programme par les Etats, à quelques exceptions près. Elles relevaient également la prise en compte insuffisante de la dimension genre, tant du point de vue quantitatif que qualitatif. La dernière évaluation constatait les limites que le poids du secteur informel dans le tissu économique provoque sur la mise en œuvre des principes dans les pays cibles. Elle relevait par ailleurs, la faiblesse de la fonction suivi-évaluation du programme.

1.3. Cadre institutionnel et dispositif de gestion

PAMODEC est un programme de coopération technique décentralisé. Il a été initié par le Programme de promotion de la Déclaration de 1998 (DECLARATION) devenu PDFT qui continue à en être l'unité d'appui technique. Son suivi administratif est assuré par l'EAT-Dakar. Son architecture institutionnelle a évolué lors de sa troisième phase compte tenu des enseignements de la phase précédente dont la nécessité d'élargir le programme et d'y rattacher certaines activités du programme IPEC.

Sur la période couverte par l'évaluation, le CTP est installé à Dakar de même qu'un administrateur sous régional en charge des pays du Sahel (P2), un assistant administratif et financier (L6), et un(e) secrétaire (L5). Un administrateur sous-régional pour les pays du Conseil de l'Entente (P2) et un(e) secrétaire (L4) sont installés à Ouagadougou. A Yaoundé sont installés un administrateur sous-régional pour l'Afrique centrale (P2) et une secrétaire (L4), qui ont également en charge les activités relatives au travail des enfants en République centrafricaine. A Antananarivo, un administrateur national (NOA), une secrétaire (L4) et un chauffeur (L2) sont installés. Cette équipe a également en charge les activités relatives au travail des enfants à Madagascar.

La coordinatrice régionale basée à Rabat au Maroc (financée par IPEC) a pour mission d'assurer la coordination des activités PAMODEC et IPEC dans les pays UpM et d'appuyer la mise en œuvre des activités IPEC dans les autres pays. De la même sorte un administrateur IPEC – financé par PAMODEC

- basé au Niger a pour mission de suivre la mise en œuvre du volet IPEC dans ce pays tout en fournissant un appui en cas de besoin aux activités PAMODEC au Niger.

En définitive, le dispositif de mise en œuvre et de suivi du programme est construit autour d'une structure à trois niveaux faisant intervenir plusieurs catégories d'acteurs. En effet, une série d'acteurs intervient dans la gestion et la coordination du programme aussi bien au niveau du BIT qu'à l'échelle sous régionale. Dans la plupart des pays couverts des CTS ont été mis en place. Ainsi, le suivi de la mise en œuvre et la gestion du projet s'appuient sur deux (2) dispositifs clés : le CTP et le CTS.

Le CTP du projet travaille en lien avec PDFT et le Bureau de Pays de Dakar et en collaboration avec la chargée principale de programme au Desk Afrique d'IPEC/Siège. Il travaille également en lien avec l'administrateur sous-régional du programme ADMITRA, basé à Dakar. Il assume la responsabilité technique et financière du projet, anime l'ensemble de l'équipe et rend périodiquement compte au BIT (Bureau de Dakar, PDFT, PARDEV, EVAL) et au bailleur. Il a également en charge d'assurer la coordination avec les spécialistes sur le terrain et au siège et les autres programmes de coopération technique pertinents opérant dans les pays couverts notamment IPEC et ADMITRA, ainsi qu'avec ceux des autres Agences du Système des Nations Unies. Dans le cadre de sa mission, il s'appuie sur des administrateurs sous régionaux en charge des pays du Sahel, du Conseil de l'entente, de l'Afrique Centrale et de l'UPM. Toutefois, il convient de noter que les administrateurs régionaux sont retirés du dispositif 31 décembre 2013 entraînant une modification substantielle dans l'architecture globale du dispositif.

Les CTS ont été reconduits dans la phase 3 du programme et constituent les répondants de PAMODEC III à l'échelle des pays. Conformément aux recommandations de l'évaluation finale de la phase II du programme, le nombre de membres devrait passer de trois (3) à six (6) et leurs termes de référence revus en vue d'accroître la souplesse du dispositif. Leur fonctionnement est pris en charge directement par les Etats bénéficiaires. Certaines d'entre elles sont, d'ores et déjà, transférés dans la direction normes au sein des ministères en charge du travail. Composées d'un représentant de l'administration du travail, d'un représentant des employeurs et d'un représentant des travailleurs, les CTS constituent le répondant direct du programme au niveau pays.

Concernant son profil financier, le Projet PAMODEC est entièrement financé par le Ministère du travail, de l'emploi et de la santé de la France pour un budget prévisionnel de **4.500.000 euros** soit **6.019.206 USD¹**.

II. LES DONNÉES DE L'ÉVALUATION

2.1. Les objectifs de l'évaluation

La présente évaluation intervient à mi-parcours de la mise en œuvre du programme PAMODEC III. Elle vise à dégager des recommandations utiles au renforcement de l'efficacité et de l'impact du projet dans le cadre strict de la poursuite de la 3ème phase de celui-ci. De façon spécifique, ses objectifs sont principalement:

- déterminer quels ont été les produits du projet pendant ces trois années de mise en œuvre ;
- évaluer la pertinence du projet dans trois des pays couverts à déterminer sur la base de critères objectifs et pertinents (thématique, géographique, etc.);
- porter une appréciation sur la méthodologie et l'approche utilisées ;
- examiner les aspects liés à la mise en œuvre du projet ainsi qu'à son impact réel ou prévu sur la base de la stratégie adoptée et des plans de travail.

¹ Taux de conversion 1 euro équivaut à 1,337601. Taux de conversion USD/Euro des Nations Unies du mois d'Aout 2014.

- déterminer, en particulier, si les moyens et outils choisis pour atteindre les objectifs fixés sont adaptés ;
- formuler des observations et des recommandations pour améliorer la performance du projet.

2.2. Portée de l'évaluation

La présente évaluation se justifie par le respect des procédures de la coopération multi – bilatérale du BIT impliquant l'évaluation à mi-parcours des projets mis en œuvre. A ce titre, elle a une portée procédurale clairement déclarée par les termes de référence. Intervenant à mi-parcours de la mise en œuvre du programme, elle constitue une opportunité de réflexion stratégique qui devra déboucher sur des recommandations susceptibles d'améliorer le ciblage des actions menées en vue d'accroître leurs impacts mais également d'interroger les conditions de mise en œuvre pour en améliorer l'efficacité à court terme. Elle couvre les trois composantes de la troisième phase du projet ainsi que les 23 pays francophones situés en Afrique du Nord, de l'Ouest, du Centre et Madagascar. Au plan temporel, elle couvre la période 2011 à 2014.

2.3. Les clients de l'évaluation

Les clients de l'évaluation sont de deux types. En interne, il s'agit du personnel du projet, du Siège (PDFT), du Bureau régional, de l'Equipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT pour l'Afrique occidentale à Dakar (Spécialistes, CTP et CNP), de l'Equipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT pour l'Afrique centrale à Yaoundé, du Bureau de l'OIT à Madagascar et des Départements concernés par la Déclaration (notamment GOVERNANCE, ACTRAV ; ACTEMP, IPEC, GENDER, etc..). En externe, il s'agit du Comité de pilotage du projet, des Cellules Tripartites de Suivi (CTS) du projet notamment la CTS du Sénégal et du bailleur.

2.4. Critères de l'évaluation et questions évaluatives

Les principales questions évaluatives sont sériées par critère évaluatif dans le tableau ci-après.

Critères évaluatifs	Questions évaluatives
Pertinence	▪ Question n°1 : Les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain et ont-ils besoin d'être modifiés pour le reste de la durée du projet ? ▪ Question n°2 : Est-ce que le dispositif de suivi-évaluation, ses indicateurs, ses sources de vérification sont appropriés et utiles pour évaluer les progrès accomplis par le programme ?
Efficacité	▪ Question n°1 : Le projet fait-il suffisamment de progrès pour pouvoir atteindre ses objectifs ? ▪ Question n°2 : Quels sont les principaux facteurs qui ont favorisé ou entravé son efficacité ?
Efficiences	▪ Question n°1 : Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique et économique afin d'aboutir aux résultats attendus ? ▪ Question n°2 : D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?
Impact	▪ Question : Dans quelle mesure le projet a-t-il permis de renforcer les capacités institutionnelles des Etats Membres à conduire une politique sociale pertinente et cohérente, et, celles des organisations d'employeurs et de travailleurs dans les États membres pour le respect des PDFT ?
Durabilité	▪ Question : quelles initiatives et garanties ont été prises pour assurer la durabilité des acquis du projet et quel est son niveau d'appropriation au niveau des pays ?

2.5. Méthodologie et limites

La mission d'évaluation qui devait se dérouler initialement du 15 mai au 30 juin, a finalement débuté du 13 juin au 30 septembre 2014. Une démarche à trois temps a été adoptée. La première phase, dite étape préparatoire, visait globalement à réaliser une revue documentaire (annexe 3) et des entretiens préliminaires avec le commanditaire. La réunion préliminaire avec le gestionnaire d'évaluation désigné par le commanditaire a marqué le lancement de l'étude et a permis d'aborder les questions relatives à l'agenda de la mission. Elle a également permis une meilleure circonscription de celle-ci et la distribution des rôles et responsabilités durant le processus évaluatif. Elle a été suivie par des séances de travail avec le CTP intérimaire du projet et le backstopper à Genève. Cette réunion a également permis d'identifier des hypothèses de travail réalistes et de mieux connaître l'organisation et le fonctionnement du dispositif de gestion de PAMODEC III. Cette phase a été clôturée par la validation par le commanditaire de la note méthodologique et des outils de collecte proposés (annexe 4).

La mission principale a consisté principalement à la réalisation d'une série d'entretiens individuels avec les acteurs en charge de la mise en œuvre et du suivi du projet (annexe 2) et à l'organisation de trois (3) missions pays (Sénégal, Mauritanie et Maroc). La mission a fait le choix de suivre l'échantillon de pays proposé dans les termes de référence. Celui-ci prenait en compte les différentes composantes et objectifs du projet ainsi que le critère nouveaux pays/anciens pays bénéficiaires du projet. Dans chaque pays visité, les représentants des mandants et les acteurs institutionnels pertinents ont été interviewés. Ces missions pays ont été réalisées concomitamment à l'organisation d'une enquête quantitative par voie électronique.

L'objectif de l'enquête quantitative réalisée auprès des pays couverts était de recenser et d'analyser les activités et actions réalisées dans le cadre de la mise en œuvre du PAMODEC III en vue d'en apprécier la pertinence et l'efficacité. Cette enquête avait également pour objectif de donner l'opportunité aux bénéficiaires n'étant pas visités par la mission de porter un jugement sur la mise en œuvre du projet. Cette analyse a permis d'identifier non seulement les limites du dispositif fonctionnel du programme et de sa stratégie d'intervention mais également les voies et moyens de les juguler afin d'obtenir des résultats pérennes.

Au total, trente-huit (38) questionnaires ont été envoyés aux membres des CTS (Etat, patronat, travailleur) dans quinze (15) pays théoriquement couverts par le projet. Au final, sept (7) questionnaires renseignés ont été reçus venant de cinq (5) pays, soit un taux de réponse global de 18% seulement. Les répondants aux questionnaires sont des membres des CTS (Etat, travailleur, employeur). Il faut noter que les réponses proviennent de trois (3) des quatre (4) zones théoriquement couvertes par le programme. Il s'agit de l'Afrique de l'Ouest, du Centre et de l'Océan Indien. Les principaux motifs évoqués par les mandants des pays ayant accusé réception des questionnaires mais n'ayant pas répondu sont liés au fait qu'ils considèrent qu'aucune action du Programme ne les a directement concernée. Du fait de la faiblesse du taux de réponses obtenu, il reste hasardeux de procéder à la généralisation des réponses cependant les données collecter présentent quelques pistes utiles à l'analyse des performances et de la dynamique du Programme. La mission principale est clôturée par la rédaction du rapport provisoire d'évaluation qui présente les constats majeurs sur la performance du programme ainsi que les conclusions évaluatives s'y rapportant et les recommandations.

Les limites de la méthodologie adoptée se situent essentiellement au niveau de la représentativité de l'échantillonnage de pays visités et des répondants à l'enquête quantitative menée. Concernant plus spécifiquement l'échantillonnage, il convient de noter qu'en dépit de la pertinence des critères ayant fondé l'échantillonnage raisonné, il n'en demeure pas moins que la proportion des pays visités (**13%** des pays couverts par le programme) ne permet pas de procéder à une généralisation des résultats ou d'identifier des tendances suffisamment lourdes dans les régions où ils se situent.

De même, les résultats de l'enquête quantitative proposée en sus des entretiens semi-directifs réalisés en vue de compléter les données issues des missions pays ne sont pas suffisamment représentatifs compte tenu de la faiblesse du taux de réponse. Par conséquent, la généralisation des résultats quantitatifs et des données issues des entretiens individuels approfondis doit être faite avec précaution. Par contre, ils sont dument triangulés avec celles provenant de l'analyse documentaire et des données de suivi qui présente des informations suffisamment caractérisées notamment sur les jalons des pays en ce qui concerne les principaux indicateurs.

Deux principales questions évaluatives portaient sur l'impact du programme sur ses bénéficiaires, il est toutefois entendu qu'à mi-parcours, qu'il soit difficile de mesurer l'impact du programme qui nécessiterait par ailleurs un cadre théorique et méthodologique particulier impliquant une analyse expérimentale longitudinale comparant la situation avant et après des pays et acteurs bénéficiaires de l'action du programme avec celle d'un groupe témoin présentant les mêmes caractéristiques. Compte tenu des éléments susmentionnés, la mission a choisi de s'intéresser essentiellement aux effets du programme sans développer une méthodologie lui permettant d'imputer les changements observés à la seule intervention de celui-ci.

PARTIE II: REULTATS DE L'EVALUATION

CHAPITRE I : PRINCIPAUX CONSTATS DE L'EVALUATION

• Objectif 1 : ratification des conventions et mise en conformité des législations nationales

La promotion des conventions fondamentales pour assurer leur ratification par tous les pays et leur mise en œuvre est un des objectifs prioritaires du Projet. Ce faisant, tous les pays bénéficiaires du projet avaient ratifié lesdites conventions, à l'exception de la Guinée-Bissau concernant la convention n°87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical. Par contre, l'information disponible lors de la mise en place du programme évalué faisait état de la non-conformité généralisée des législations nationales aux conventions fondamentales du travail. Ce constat vaut notamment pour des pays comme le Bénin, la Côte d'Ivoire, la Guinée, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo.

Cette situation a justifié les actions de formation, de sensibilisation et d'appui aux mandants pour la mise en conformité des législations. Dans ce cadre, PAMODEC III envisageait, en partenariat avec DIALOGUE, de promouvoir le dialogue social pour aider les Etats et les partenaires sociaux à concrétiser l'un des piliers du travail décent à l'échelle aussi bien des pays que de la sous-région. De même, le programme a fait le choix de renforcer la collaboration avec NORMES et le Centre de formation de Turin pour atteindre cet objectif.

En ce qui concerne la ratification de la convention n°87, il faut noter que les actions menées dans le cadre du programme, en Guinée Bissau, se sont soldées par la soumission au Parlement aux fins d'adoption d'une loi de ratification de ladite norme en 2012. Mais le processus sera interrompu par la survenance d'un coup d'état militaire.

S'agissant de la mise en conformité des législations nationales, il est patent que des modifications ont été apportées dans les législations nationales de certains pays. Ainsi, le Niger a adopté un nouveau Code du Travail en septembre 2012 pendant que le Togo s'illustrait par divers textes de portée légale, réglementaire et conventionnelle concourant à une meilleure conformité de sa législation aux normes fondamentales du travail. La Guinée, pour sa part, a adopté un avant-projet de nouveau code du travail intégrant les conclusions et recommandations issues des travaux de l'atelier de validation de l'étude sur la mise en conformité de la législation nationale. Au Mali, un projet de nouveau code du travail est adopté par le Conseil des Ministres en 2013. La Côte d'Ivoire a élaboré un avant-projet de nouveau code du travail qui devra être examiné en Conseil des Ministres avant sa soumission à l'Assemblée Nationale. Il en est de même en Guinée Bissau. Le Cameroun s'inscrit dans une logique de révision de son code du travail et, à cet effet, le texte est soumis à l'examen des services du Premier Ministre. Au total, des initiatives volontaires sont prises par les pays et des processus de mise en conformité enclenchés sans pour autant que les législations des pays ciblés ne soient irréprochables. A titre d'exemple, malgré les récriminations des syndicalistes et les constats des organes de contrôle de l'OIT, la réglementation sénégalaise relativement à la naissance du syndicat continue toujours à faire grief. En effet, elle équivaut à l'exigence d'une autorisation administrative préalable incompatible avec l'esprit et la lettre de la convention n°87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical. D'ailleurs, pour la plupart des pays, les dispositions prises sont encore à l'étude au sein des instances idoines (primature, ministère) en attendant la saisine du Parlement en vue de leur adoption.

Il convient, néanmoins, de souligner que l'une des ambitions du programme était d'appuyer les pays pour la mise en œuvre des droits et principes qui s'imposent, dans les pays adhérant au système moniste, dans l'ordre juridique interne. C'est ce qui a justifié les actions de sensibilisation et de renforcement des capacités des magistrats, des inspecteurs du travail et des partenaires sociaux pour contribuer à la mise en œuvre effective des conventions fondamentales du travail dans quatre (04) pays bénéficiaires.

Dans le même ordre d'idées, dans trois (3) pays bénéficiaires dont le Sénégal, des accords de partenariat ont été conclus avec les Ecoles Nationales d'Administration (ENA) pour la promotion de l'enseignement des normes fondamentales du travail. Un volet essentiel des accords de partenariat porte sur l'élaboration de nouveaux curricula de formation des magistrats et des inspecteurs du Travail. A cet effet, il avait été envisagé, pour le renforcement de capacités en normes fondamentales du travail, d'atteindre au minimum 300 acteurs de treize (13) nouveaux pays. Hélas, seuls quatre (4) pays ont été finalement touchés par cette action (Guinée, Cameroun, Côte d'Ivoire, Mauritanie) avec 205 acteurs bénéficiaires. Les inspecteurs du travail et les cadres de l'administration du travail de ces pays ont été renforcés et mieux outillés en normes fondamentales du travail et/ou en méthodologie pratique de l'inspection du travail et se sont fixés des objectifs de visite et de contrôle des entreprises.

A la suite des formations dispensées, les inspecteurs du travail et les cadres de l'administration se sont inscrits dans une démarche de changement consistant à promouvoir un système d'inspection plus conforme à l'esprit de la convention n°87 et à contribuer davantage à une meilleure connaissance et vulgarisation des normes fondamentales au travail. Sous cette même optique, les magistrats, avocats et auxiliaires de justice de la Côte d'Ivoire et du Cameroun (environ soixante (60) personnes bénéficiaires directes) ont été renforcés en normes internationales du travail et disposent, dès lors, des outils nécessaires pour contribuer, à travers les décisions de justice, à la mise en œuvre effective des conventions fondamentales du travail et à l'adaptation de la législation nationale.

De façon générale, le taux de réalisation enregistré dans le cadre de cet objectif immédiat est encore faible (9,91% des actions programmés) et les résultats sont encore loin d'être atteints. En définitive, en ce qui concerne la généralisation de la ratification, le cas de la Guinée Bissau reste la seule limite à l'atteinte de l'objectif liée aux circonstances exceptionnelles (crise politique) que le pays a connu. En matière de mise en conformité les initiatives prises par les pays révèlent une relative volonté politique sans que celle-ci ne débouche, systématiquement, sur une adaptation du cadre légal et normatif des pays aux dispositions des Conventions ratifiées. Concernant plus spécifiquement le renforcement des capacités des pays pour la mise en œuvre des principes et droits visés par les conventions, il convient de souligner la pertinence des actions menées, surtout l'initiative prometteuse de signature des conventions de partenariat avec les Ecoles nationales d'administration (ENA) et les Centres de formation judiciaire (CFJ).

• **Objectif 2 : appui à la mise en œuvre des mesures prévues dans les Conventions 138 et 182**

PAMODEC III vise à appuyer la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail notamment par l'application par les pays bénéficiaires des mesures prévues dans les Conventions 138 et 182. Dans ce cadre, le programme appuie financièrement le programme IPEC afin de permettre à certains pays de l'UPM de lancer des initiatives pilotes de lutte

contre le travail des enfants et maintenir, dans certains pays d'Afrique francophone, les acquis dans ce domaine.

L'atteinte de cet objectif a nécessité la réalisation de plusieurs actions. Elles se déclinent sous la forme de soutien aux Etats membres dont les pays de l'UPM pour les accompagner dans l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'actions de lutte contre le travail des enfants. Aussi des sessions de renforcement de capacités, pour une meilleure connaissance et une meilleure compréhension du phénomène, ont été organisées et des actions de sensibilisation menées avec l'aide du programme.

Les principaux résultats de cet axe sont redevables au partenariat avec IPEC. Ainsi, il a valu au Maroc une assistance technique pour, d'une part l'analyse et l'évaluation des projets LCTE financés, en 2012, par le Ministère de l'Emploi et, d'autre part pour la sélection des projets de 2013. Un projet de fixation d'une liste des travaux dangereux à interdire dans le travail domestique a été élaboré. L'adoption par le Conseil du gouvernement en octobre 2011 d'un projet de loi sur le travail domestique interdisant le recrutement des enfants de moins de 15 ans et réglementant celui des enfants de plus de 15 ans a également été notée. Une version plus complète dudit projet de loi a été adoptée par le Conseil du gouvernement en mai 2013. Ce faisant, l'objectif d'intégrer la LCTE dans les stratégies socio-économiques d'un pays de l'UPM a été atteint avec le Maroc.

La Tunisie, après une période de déni de l'existence ou de l'ampleur du phénomène, s'est lancée dans le processus. Un canevas de travail visant l'élaboration du Plan d'action national de LCTE a été développé et validé par les partenaires tripartites nationaux. Avec l'appui de l'IPEC, l'adoption du PAN a été proposée par le Gouvernement du Niger tandis qu'à Madagascar le suivi du PAN est régulièrement assuré par la cellule nationale de lutte contre le travail des enfants. La Mauritanie a sollicité l'appui du BIT/IPEC pour mettre en œuvre des activités dans ce cadre au niveau national consécutivement aux activités lancées au niveau de l'UPM.

A Madagascar, trois (3) programmes d'actions de lutte contre le travail domestique des petites filles ont été élaborés et mis en œuvre dans les trois régions suivantes : Amoron'i Mania, Analamanga et Vakinankaratra ciblant 220 enfants. Le lancement de ces programmes d'actions a fait l'objet de trois cérémonies de signature de contrats de services avec des agences d'exécution.

L'expérience du Maroc en matière de lutte contre le travail des enfants est particulièrement intéressante. En effet, le pays a mis en place un Bureau national de lutte contre le travail des enfants doté de ressources budgétaires propres aux fins d'appuyer les ONGs actives sur cette question. Par ailleurs, dans le but de bénéficier de l'appui direct de l'Union Européenne (UE), le pays s'est engagé à faire des résultats probants dont les indicateurs sont régulièrement suivis en matière de lutte contre le travail des enfants. Les avancées enregistrées dans ce domaine sont importantes mais le pays doit désormais faire face à la problématique des professions dangereuses pour les 15-18 ans. D'ailleurs, une discussion est en cours avec le Haut-Commissariat au Plan pour suivre les statistiques relatives à l'exercice des professions dangereuses par les 15-18 ans.

De façon générale, les progrès enregistrés par le pays en matière de lutte contre le travail des enfants s'expliquent par une volonté politique marquée et l'option de mettre en place des points focaux dans chaque délégation. De même, l'ancrage de l'IPEC à la Direction générale du travail du

pays et le rôle de catalyseur joué par le BIT, ont contribué aux résultats obtenus. La collaboration avec les chambres d'artisanat à Marrakech s'est également révélée salubre. Sans aucun doute, l'expérience marocaine a largement influencé la Tunisie dont les points focaux ont vu leurs capacités renforcées dans le cadre de formation et de visites d'échanges en matière de lutte contre le travail des enfants.

La rencontre de Rabat sur les politiques nationales de lutte contre le travail des enfants organisée du 21 au 23 mai 2013 a été marquée par un bon niveau de participation² de la part des pays. Il est notable que des pistes de coopération Sud-Sud sont en phase de se dessiner et constituent une belle opportunité d'intervention pour le Programme. Les travaux se sont soldés par la Déclaration de Rabat présentée par la suite à la troisième conférence mondiale contre le travail des enfants qui s'est tenue du 8 au 10 octobre 2013 à Brasilia (Brésil).

Au total, les résultats enregistrés en matière d'appui à la mise en œuvre par les pays bénéficiaires des mesures prévues dans les Convention 138 et 182 sont intéressants. En matière d'intégration de la LCTE dans les stratégies de développement socio-économique, le cas du Maroc est plein d'enseignements. Les avancées enregistrées par ce pays sont particulièrement significatives. En matière d'élaboration et de renforcement de la mise en œuvre de PAN de LCTE, des processus plus ou moins aboutis ont été initiés au Niger, à Madagascar, en Tunisie et en Mauritanie. La mise en réseau des acteurs et la coopération Sud-Sud restent à la fois un défi et une opportunité d'appui pour le Programme.

• **Objectif immédiat 3 : lutte contre les différentes formes de discrimination**

La lutte contre les différentes formes de discrimination est un des objectifs prioritaires du projet PAMODEC III qui contribue à la promotion et au renforcement des principes et droits fondamentaux au travail. Dans sa phase 3, le programme vise à aider les pays bénéficiaires à concevoir et installer les structures qui pourront servir d'instance de dialogue, de discussion, de prévention des conflits et où seront élaborées les politiques nationales pertinentes pour combattre les discriminations et promouvoir l'égalité professionnelle. Dans ce cadre, des progrès ont été enregistrés en matière d'élaboration de plans d'actions de lutte contre la discrimination au travail. A ce titre, la Guinée s'est dotée, en septembre 2012, d'un plan d'action et des études sont en cours au Burkina Faso et au Togo en vue de l'élaboration de propositions de plan d'actions de lutte contre la discrimination et la mise en place d'une structure nationale de lutte contre la discrimination. Après la validation, en 2010, de l'étude nationale sur la discrimination dans l'emploi et la profession, le Cameroun vient d'adopter un plan d'action opérationnel de lutte contre la discrimination.

On ne peut pas en dire autant du Sénégal car même si l'étude nationale sur les discriminations a été validée et a abouti à un consensus sur la nécessité d'ajouter à l'article 4 de l'actuel code du travail des dispositions portant sur les discriminations, depuis les choses sont restées en l'état. De la sorte le pays ne dispose ni d'un mécanisme institutionnel, ni d'un plan national de lutte contre les discriminations.

² Etaient présents à cette rencontre sous régionale d'experts des délégations tripartites de pays de l'UPM : l'Egypte, la Lybie, le Maroc, la Mauritanie, la Tunisie et trois (3) autres délégations de Côte d'Ivoire, Gabon et Sénégal.

Dans tous les cas, il est difficile de mesurer la portée des résultats ainsi obtenus compte tenu de l'absence de cible de rendement. En effet, l'indicateur visé énonce seulement : « un nombre significatif de pays disposeront d'un plan national de lutte contre la discrimination faisant l'objet d'une mise en œuvre effective ».

CHAPITRE II. PRINCIPALES CONCLUSIONS EVALUATIVES

I. Pertinence du programme

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

Dans la présente évaluation, les principales questions évaluatives ayant trait à la pertinence peuvent être synthétisées autour des principales questions ci-après :

- **Question n°1 :** Les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain et ont-ils besoin d'être modifiés pour le reste de la durée du projet ?
- **Question n°2 :** Est-ce que le dispositif de suivi-évaluation, ses indicateurs, ses sources de vérification sont appropriés et utiles pour évaluer les progrès accomplis par le programme ?

Question n°1 : Les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain et ont-ils besoins d'être modifiés pour le reste de la durée du projet ?

Concernant la pertinence du programme, il faut dire que PAMODEC III s'inscrit dans la continuité de l'appui du BIT aux pays en faveur de la consolidation et du renforcement des cadres et dispositions des normes, principes et droit fondamentaux au travail dans les pays conformément à la Déclaration de l'OIT. Pour ce faire, trois (3) principaux objectifs sont poursuivis. Il s'agit, d'une part, de soutenir le processus de ratification des conventions fondamentales et de mettre en conformité les législations au moins dans sept (7) pays. A ce niveau, la convention n°87³ reste à être ratifiée par la Guinée Bissau, le Maroc, la Tunisie et la Jordanie. La mise en conformité de la législation nationale reste un chantier important malgré les étapes franchies par bon nombre de pays cibles et justifie largement le travail de sensibilisation initié dans le cadre du programme ainsi que les efforts de promotion du dialogue social comme outil stratégique. De même, l'option de susciter un cadre de mutualisation des expériences des pays en la matière et le partage des bonnes pratiques identifiées constitue une approche appropriée.

Si l'objectif immédiat n°1 reste pertinent compte tenu de la difficulté éprouvée par nombre de pays à parachever les processus de mise en conformité de leur législation, il faut noter que sa portée sur le plan pratique reste marginale. En effet, outre le fait que l'appartenance des Etats à l'OIT systématise l'applicabilité des dispositions contenues dans les conventions dites fondamentales même non encore ratifiées, il faut noter que dans un système moniste la ratification de celles-ci met

³ Convention relative à liberté d'association et au droit syndical

à la charge des Etats l'application automatique des dispositions ratifiées. C'est donc à titre formel que cet objectif prend toute son importance et justifie les activités menées en faveur de la formation des acteurs susceptibles d'intervenir de façon directe dans les processus de mise en conformité et de mise en œuvre des dispositions visées. Toutefois, si l'approche adoptée est globalement pertinente, force est de noter que l'option de former les magistrats et les inspecteurs du travail en vue d'en faire des relais dans la promotion de la ratification reste peu appropriée compte tenu de leur rôle essentiellement technique. En effet, si ces derniers assument un travail de préparation technique des projets de réforme (non négligeable), le portage politique des processus est du ressort des parlementaires et autres acteurs de la société civile.

Le programme vise également à appuyer la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux PFDT notamment par l'application par les pays bénéficiaires des mesures prévues dans les Conventions 138 et 182. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'appui financier au programme IPEC en vue du lancement d'initiatives pilotes de lutte contre le travail des enfants dans certains pays de l'UPM et de maintien des acquis enregistrés dans ce domaine dans certains pays francophones. Sous ce rapport, le programme s'est engagé à appuyer Madagascar, le Maroc et le Niger pour la mise en œuvre d'actions de LCTE avec un intérêt marqué sur le travail domestique des petites filles. Concernant la consolidation des acquis au Maroc, il est important de noter les progrès réalisés par ce pays en la matière et de relever les bonnes pratiques développées dans ce cadre. Cependant, la question du travail des 15-18 ans reste un défi dans ce pays. En effet, une meilleure connaissance des professions jugées dangereuses pour les 15-18 ans est à stabiliser et une stratégie de lutte efficace à développer.

L'adoption des plans d'actions nationaux en matière de LCTE reste pertinente. Toutefois, leur mise en œuvre reste un défi important compte tenu des faibles capacités identifiées dans ce domaine notamment au Niger. L'option de mettre en place un réseau au niveau sous régional constitue une stratégie particulièrement appropriée en raison, d'une part, du développement d'outils et de bonnes pratiques au Maroc, et, d'autre part, de la capacité encore faible des autres pays cibles en dépit des formations réalisées.

La lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession, autre objectif du programme, cible essentiellement l'installation de dispositifs susceptibles de servir d'instance de dialogue, de discussion et de prévention de conflits. Les structures mises en place dans cette perspective se veulent des cadres d'élaboration des politiques nationales de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité professionnelle. La question de l'égalité professionnelle reste un défi dans la plupart des pays et justifie largement les actions envisagées en vue d'une meilleure connaissance des critères de discrimination et de la définition d'une législation adaptée et de mécanismes de protection dans au moins deux pays. La prise en compte de la problématique de l'égalité de rémunération entre hommes et femmes est en parfaite cohérence avec la stratégie du programme qui entend donner une place primordiale à la question genre.

Au total, les objectifs poursuivis par le projet sont pertinents compte tenu de l'importance de la problématique de la mise en œuvre de PDFT dans les pays. Les options stratégiques sont globalement en cohérence avec les phases précédentes et avec la nécessité de susciter des cadres de partage et de mutualisation des pratiques pour développer un apprentissage collectif entre pays.

C'est sans doute, pourquoi, plus de la moitié (**57%**) des répondants de l'enquête affirment que les actions menées par le Programme constituent une réponse adaptée à leurs besoins prioritaires en matière de mise en œuvre des droits et principes. Les principales actions relevées en soutien à cette déclaration sont liées, d'une part, au renforcement des capacités des acteurs (surtout travailleurs) sur des thématiques pertinentes (normes fondamentales du travail, négociation collective etc.), et, d'autre part, à l'appui technique apporté aux pays dans leur processus de mise en conformité de leur législation nationale en rapport avec les dispositions pertinentes des conventions ratifiées. Il faut souligner qu'à contrario, un taux important de répondants (**43%**) déclarent que les actions menées par le PAMODEC III ne constituent pas une réponse adaptée à leurs besoins. Pour l'essentiel, il s'agit des mandants employeurs et travailleurs dans les pays répondants qui considèrent que le Programme ne développe pas suffisamment d'activités à leur profit. Il faut dire que ces derniers répondants font une assimilation malheureuse entre la question de la pertinence et celle de l'effectivité qui n'est pas visée dans ce questionnaire qui cible les actions menées en leur faveur. C'est pourquoi, il peut être considéré objectivement que la totalité des répondants à la question considèrent que les objectifs et les résultats du programme demeurent pertinents.

En définitive, PAMODEC III est une réponse globalement pertinente pour les pays. Ses modalités d'intervention sont également pertinentes. C'est pourquoi, la mission n'a identifié aucun objectif susceptible d'être modifié à part la composante généralisation de la ratification incluse dans l'objectif 1 et qui ne concerne plus que la Guinée Bissau.

Question n°2 : le système de suivi-évaluation, ses indicateurs, ses sources de vérification se sont-ils révélés appropriés et utiles pour évaluer les progrès accomplis par le programme ?

L'analyse de la fonction suivi-évaluation inclut celle du dispositif et des outils de suivi-évaluation ainsi que les produits livrés par le dispositif. S'agissant du dispositif de suivi-évaluation, trois catégories d'acteurs assument un rôle technique dans le processus. Il s'agit, à l'échelle des pays, des CTS, à l'échelle sous régionale et nationale dans certains cas (Niger et Madagascar) des administrateurs et coordonnateurs et au niveau BIT du CTP. Par ailleurs, un Comité de pilotage du projet est mis en place. Il est composé de PDFT, IPEC, Bureau de l'OIT à DAKAR, CTP, EVAL, PARDEV, Bureau de l'OIT à Paris, Centre international de formation de l'OIT de Turin, ADMITRA. Il constitue une instance de validation et d'orientation stratégique du projet et est, à ce titre, le premier utilisateur des résultats de l'évaluation et du suivi de ses recommandations. Les mandants des pays bénéficiaires ne jouent aucun rôle dans le comité de pilotage puisqu'ils n'en sont pas membres.

Concernant les outils de suivi-évaluation, il faut noter que le projet ne s'est pas doté d'un plan de suivi-évaluation comme prévu dans le document de projet qui devrait être mis en place, trois (3) mois à compter de son démarrage. Le rapport intermédiaire d'avancement constitue l'outil phare de suivi-évaluation du projet. Le seul établi en 2013 rend compte, de façon assez exhaustive, des progrès réalisés par le projet et recense les principaux défis auxquels ce dernier fait face dans le cadre de sa mise en œuvre. Ce rapport est particulièrement bien articulé et est renseigné à partir des indicateurs retenus dans le cadre logique du projet.

Les indicateurs retenus dans le cadre de résultats du Programme sont pertinents à quelques exceptions près. Pour la plupart, ils permettent de mesurer les changements intervenus dans la situation des bénéficiaires en matière de mise en œuvre des PDFT. Toutefois, ils rendent

difficilement compte de la contribution du programme aux avancées notées dans ces pays. Par ailleurs, la pertinence de certains indicateurs est limitée par la qualité du produit ou résultat qu'il cherche à mesurer. Il en est ainsi lorsqu'en matière d'appui pour la ratification et la mise en conformité, le programme s'engage à renforcer les capacités des magistrats et des inspecteurs du travail et identifie comme indicateur le nombre de personnes bénéficiaires formés désagrégés par sexe et par pays.

Concernant, plus spécifiquement, le produit 1.4⁴, les indicateurs retenus dans le cadre de résultats sont pertinents mais restent insuffisants pour mesurer le degré de compréhension, d'exercice et de respect de la liberté syndicale et du droit à la négociation collective. En effet, celui-ci se mesure également par le nombre de conflits résolus par la voie du dialogue social ou par le nombre de conventions collectives conclues, et, enfin, par l'existence ou non de l'obligation de négocier dans le cadre normatif du pays. Dans d'autres cas, il convient de noter que certains indicateurs sont essentiellement des indicateurs d'activité. Il en est ainsi du nombre de réunions sous régionales et d'activités des structures de dialogue social au niveau de l'UEMOA, de la CEDEAO et de la CEMAC. Cet indicateur ne rend pas compte du degré de compréhension et de respect de la liberté syndicale et du droit à la négociation.

Aussi, pour mesurer le respect dans les pays cibles de l'égalité de rémunération entre hommes et femmes, l'indicateur retenu reste-t-il peu pertinent. Il s'agit notamment du nombre de femmes qui occupent des fonctions importantes dans les pays cibles.

De façon globale, les sources de vérification des indicateurs sont pertinentes. Toutefois, le projet ne s'est pas doté d'un cadre de rendement conséquent incluant des valeurs cibles pour tous les indicateurs identifiés dans son cadre de résultats. Au total, les valeurs cibles des indicateurs n'ont été identifiées que pour trois (3) d'entre eux. Les deux premières concernent deux indicateurs de l'objectif 1 et sont relativement claires et traçables sur le plan statistique. Par contre, celle-ci reste très approximative pour rendre compte du nombre total de pays ayant effectivement mis en œuvre leur plan d'action de lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession. En effet, le document énonce : « *un nombre significatif de pays disposeront d'un plan national de lutte contre la discrimination faisant l'objet d'une mise en œuvre effective* »⁵.

En conclusion, la plupart des indicateurs retenus dans le cadre du programme sont des indicateurs de résultats. Néanmoins quelques exceptions sont relevées plus haut. Les sources de vérification sont globalement pertinentes. Peu d'indicateurs ont été dotés de valeurs cibles. Le projet s'est également doté d'un outil pertinent à travers le rapport intermédiaire d'avancement mais manque de ressources humaines dédiées à la collecte systématique de données et de plan de suivi-évaluation.

⁴ Produit 1.4. : La liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous régional ;

⁵ Rapport intermédiaire d'avancement du PAMODEC 3 du 20 septembre 2013, page 16 à 17.

II. Efficacité du programme

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

Le questionnement évaluatif ayant trait au critère d'efficacité peut être sérié autour de deux grandes questions évaluatives ci-après :

- **Question n°1 :** Le projet fait-il suffisamment de progrès pour pouvoir atteindre ses objectifs ?
- **Question n°2 :** Quels sont les principaux facteurs qui ont favorisé ou entravé son efficacité ?

Question n°1 : Le projet fait-il suffisamment de progrès pour pouvoir atteindre ses objectifs ?

De façon générale, le taux de réalisation enregistré dans le cadre des différents objectifs immédiats est encore faible. Si l'appui aux processus de ratification s'est soldé par des résultats très satisfaisants, l'action du produit en faveur de la mise en conformité du cadre légal et normatif des pays n'a pas encore donné lieu à des résultats probants. La signature de conventions de partenariat avec les ENA et centres de formation judiciaires constitue toutefois une initiative salubre susceptible d'inscrire dans la durée l'application des PDFT dans les pays. L'appui à la mise en œuvre par les pays bénéficiaires des mesures prévues dans les conventions 138 et 182 a donné lieu à l'intégration de la LCTE dans les stratégies de développement socio-économique du Maroc dont l'expérience a commencé à inspirer la Tunisie et la Mauritanie. En matière d'élaboration et de renforcement de la mise en œuvre de PAN des LCTE, des processus plus ou moins aboutis ont été initiés au Niger, en Tunisie, en Mauritanie et à Madagascar. S'agissant de la lutte contre les différentes formes de discrimination en matière d'emploi et de profession, les résultats obtenus demeurent encore faibles même s'il est difficile de caractériser ces derniers faute de cible claire.

Ces résultats sont corroborés par les données de l'enquête effectuée. La majorité (**71%**) des répondants affirme que le programme a appuyé leur pays dans le processus d'intégration des dispositions pertinentes des conventions dans leur législation nationale bien que celui-ci ne soit pas encore totalement achevé. Les changements institutionnels et, dans certains cas, l'instabilité politique, expliquent pour beaucoup la difficulté à parachever les réformes envisagées dans ce cadre.

Les enquêtés sont plus de **70%** à affirmer que l'appui du PAMODEC a permis à leur pays d'adopter un texte sur les définitions, précisions et champ d'application du travail des enfants notamment sur les pires formes, la détermination de l'âge minimum d'admission à l'emploi (15 ans) et par arrêté des travaux dangereux pour les enfants. Cet appui a aussi permis la création de Comités directeurs nationaux ou de Comités de pilotage pour la lutte contre le travail des enfants. S'agissant de l'identification et de la lutte contre les discriminations, moins de la moitié (**43%**) des répondants déclarent enregistrer des résultats du fait des actions du PAMODEC III. Dans ce cadre, on peut citer l'élaboration de normes sur les discriminations au travail (Projet de loi et de décret d'application), la proposition de création d'un observatoire, la promotion de la négociation collective, la mesure de la représentativité et l'adoption de mesures incitatives pour le recrutement de personnes handicapées.

En dépit des avancées en matière de LCTE et de ratification des conventions, le projet n'a pas encore permis de faire des avancées suffisamment significatives pour atteindre ses objectifs à l'horizon 2015.

Question n°2 : Quels sont les principaux facteurs qui ont favorisé ou entravé son efficacité ?

La planification stratégique du Programme s'est faite suivant une démarche participative et a permis la définition d'options stratégiques particulièrement pertinentes compte tenu du contexte d'évolution du Programme et des leçons apprises de l'évaluation des deux (2) premières phases. Toutefois, au plan opérationnel, les recommandations de l'évaluation finale de PAMODEC II ne sont pas suffisamment prises en compte. Le délai moyen de mise en œuvre des actions identifiées dans les PTA est encore trop long. Cette situation a installé le Projet dans une sorte de léthargie et s'est soldée par un taux d'exécution globalement faible. De façon plus générale, la plupart des mandants des pays enquêtés (71%) estiment n'être pas suffisamment associés à la planification, à la mise en œuvre et au suivi du programme. Plus spécifiquement, les organisations syndicales répondant déclarent qu'elles n'ont été ni consultées ni associées.

Pour nombre d'acteurs interviewés, les contre-performances du Programme s'expliquent dans une large mesure par les déficits constatés dans son pilotage et sa coordination. A ce titre, la vacance du poste de CTP pendant une certaine période de la phase de mise en œuvre du Programme et le peu de fluidité de la communication en destination des mandants des pays ont été considérés comme des facteurs ayant limité l'efficacité du Programme. Au demeurant, l'inexistence d'un système de suivi évaluation performant a été également relevée.

La communication entre le CTP et les acteurs déconcentrés en charge de la coordination du Programme au niveau sous régional et dans certains pays (Madagascar, Cameroun, Burkina Faso) ne s'est pas révélée optimale. De même, nombre d'acteurs partenaires dudit projet au sein du BIT (NORMES, IPEC, GENRE...) déplorent une faible implication dans la mise en œuvre du Programme et le suivi des activités initiées en partenariat au sein des pays. Il est également apparu que les recommandations en faveur du renforcement du nombre de membres du CTS n'ont pas été effectives dans les pays où les choses sont demeurées en l'état. Par ailleurs, en matière de communication externe, le Programme n'a pas initié des actions en faveur d'une plus grande visibilité.

Il convient de noter que les CTS sont déconnectées de la logique d'intervention du programme et ne sont pas représentées dans le comité de pilotage qui, du reste, s'est très peu réuni sur la période évaluée. Au niveau central, la coordination de l'action du programme est assurée par le CTP. Il n'existe pas une unité de coordination intégrant des compétences additionnelles nécessaires pour assurer une communication optimale du Programme et le suivi-évaluation de ces résultats. Les administrateurs sous régionaux sont supprimés dans la nouvelle architecture fonctionnelle sans qu'il soit établi que le Programme peut compter sur la collaboration optimale des autres acteurs du BIT pour la réalisation des activités dudit Programme dans les pays cibles. Le rôle et les responsabilités des mandants sont relativement bien compris et assumés. Cependant, le déficit de communication avec la coordination du Programme semble installer les CTS dans une relative léthargie en dépit de quelques initiatives initiées pour la réalisation d'actions qui sont restées pour la plupart sans réponses positives. Au total, l'implication des CTS dans le dispositif reste très faible.

Concernant le soutien politique des pays au PAMODEC III, près des trois cinquième (57%) des répondants affirment que le programme a reçu un appui institutionnel de leur pays. Il s'agit de la mise à disposition de locaux à usage de bureaux et d'un appui dans l'organisation des activités du programme. Certains des répondants déclarent l'implication personnelle de leur Ministre en charge du travail dans le processus de mise en œuvre du PAMODEC III dans leur pays mais aussi l'accompagnement par les services techniques et l'appui d'experts et de consultants nationaux. Par contre, 14% des enquêtés déclarent que le programme n'a reçu aucun appui de leur Etat du fait notamment qu'il ya eu très peu de communication entre celui-ci et leur administration. Aussi, l'ensemble des répondants déclarent-ils que l'efficacité du programme dans leur pays, a été limitée par des problèmes liés au fonctionnement des CTS et par le déficit de volonté politique de leur Etat. Les principaux problèmes relevés dans ce cadre sont la faible visibilité de PAMODEC III dans certains pays, la faible implication des partenaires sociaux, la non-participation des décideurs dans les activités et le manque de collaboration sérieuse avec le gouvernement. Les répondants à l'enquête relèvent également l'importance relative accordée par leur Gouvernement aux Normes Internationales du Travail et au Dialogue Social. Par ailleurs, ils déplorent que l'administration du travail de leur pays soit peu outillée pour faire respecter les principes et droits fondamentaux au travail. Le manque de moyens des Inspecteurs et Contrôleurs du Travail pour assumer efficacement leur responsabilité est également souligné.

En définitive, la faiblesse des résultats enregistrés par le programme s'explique, pour l'essentiel, par les déficits cumulés dans la coordination du Programme, sa planification opérationnelle et un dispositif de suivi-évaluation non encore optimal. Il faut remarquer que c'est le volet IPEC qui booste relativement les résultats du Programme compte tenu du faible taux d'exécution de ses autres composantes lié, en partie, à la vacance du poste de CTP sur la période concernée en dépit de la mise en place d'un intérimaire. Le départ de l'un des coordonnateurs et le non renouvellement du poste du second a impacté négativement sur les performances du programme.

En conclusion, l'efficacité du programme dans sa phase III reste globalement faible. Les progrès réalisés jusque-là ne sont pas à même de contribuer de façon décisive à l'atteinte de ses objectifs. La vacance du poste de CTP, le fonctionnement défectueux du dispositif au niveau déconcentré, le déficit de coordination et le peu de volonté politique au sein des pays expliquent, en grande partie, les contre-performances du programme.

III. Efficience du programme

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

Le questionnement évaluatif ayant trait à l'efficience peut être sérié autour des deux (2) grandes questions évaluatives suivantes :

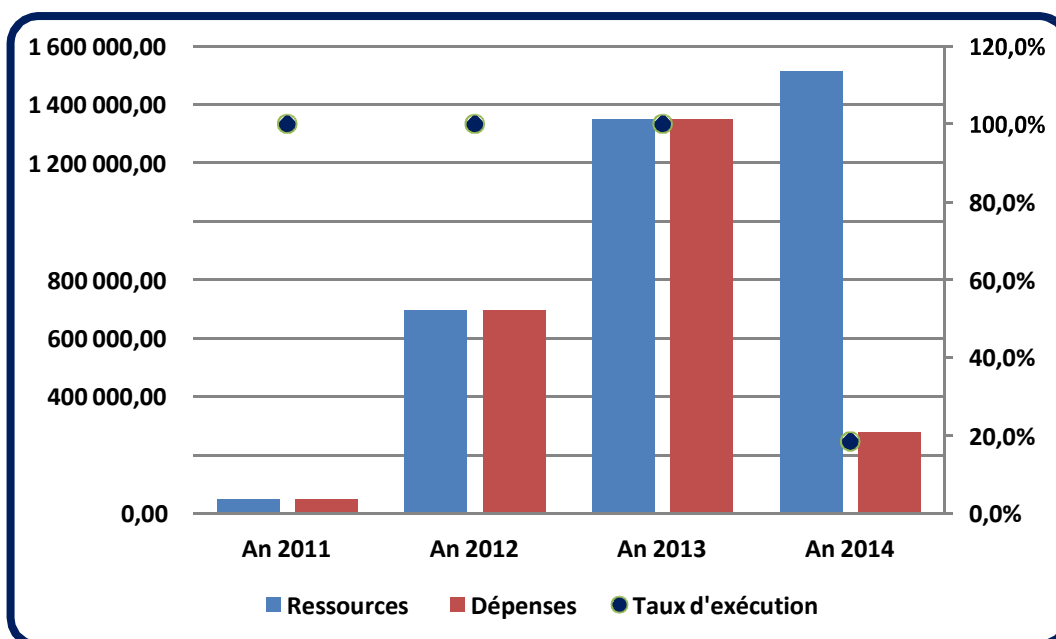
- **Question n°1 :** Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique et économique afin d'aboutir aux résultats attendus ?
- **Question n°2 :** D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?

Au plan financier, les ressources mobilisées pour la mise en œuvre du PAMODEC III sont de **3.605.304 USD** (consolidation à partir des lignes budgétaires du programme de 2011 à 2014) et les dépenses exécutées dans ce cadre sont de **2.371.301,36 USD**, soit un taux d'exécution des ressources du programme de **65,8%**.

L'analyse de la périodicité de l'exécution des dépenses dans le cadre de la mise en œuvre du programme, montre que la quasi-totalité (**86%**) des ressources est dépensée entre 2012 et 2013. Plus de la moitié (**57%**) des ressources exécutées l'ont été en 2013. Seules **14%** des ressources dépensées sur la période sont exécutées en 2014. Par contre, l'année 2011 ne mobilise que **2%** des ressources dépensées par le programme sur la période.

Au demeurant, le taux d'exécution financière (**65,8%**) en mi-juin 2014 contraste manifestement avec le taux d'exécution des activités du programme sur cette période qui est de l'ordre de **18%**. Il faut dire qu'en l'absence de tableau récapitulatif de l'exécution des activités par année et des budgets affectés par composante, il est difficile de faire un travail comparatif sur l'efficience par objectif. Cependant, le niveau de mobilisation des ressources est sans commune mesure avec le niveau de réalisation des activités du programme. Il convient toutefois de remarquer, hormis le volet IPEC, le faible niveau d'exécution des dépenses enregistré pour l'année 2014 (**18,5%**) même si près de la moitié (**48%**) des allocations budgétaires du programme sont comptabilisées pour cette année. La figure ci-après présente le taux d'exécution financière du programme par année.

Figure n°3 : Présentation du taux d'exécution du projet par année



Par ailleurs, il convient de noter que les ressources financières allouées au Programme sont globalement conséquentes par rapport au volume d'activités programmées dans ses différentes composantes. La répartition des ressources financières n'est pas faite suivant les différentes composantes du Programme, à l'exception de la composante IPEC pour laquelle une ligne de 590 0000 USD est allouée.

De façon générale, les ressources sont mobilisées suivant une procédure d'appel de fonds tenant compte du rapport de suivi d'exécution des activités programmées. Dans ce cadre, le rythme de financement des activités par le bailleur a suivi le dynamisme du programme et la qualité des rapports réalisés. Quoi qu'il en soit, les ressources partenariales sont aussi importantes que celles financières dans le cadre de la mise en œuvre du Programme. C'est pourquoi ce dernier aurait pu atteindre davantage ses objectifs avec une meilleure mobilisation des partenariats institutionnels au sein des pays, mais aussi au recours à de personnels techniques suffisamment compétentes pour porter ses fonctions de communication et de suivi-évaluation.

En définitive, l'efficacité du Programme dans le cadre de sa mise en œuvre dans cette phase est relative. En effet, les ressources budgétaires allouées sont suffisamment conséquentes pour le volume d'activités à réaliser. La faiblesse de l'exécution technique du programme contraste avec celle de son exécution financière. Sur le plan partenarial, le potentiel existant au niveau institutionnel dans les pays et au sein du BIT est encore insuffisamment mobilisé dans le cadre de la mise en œuvre du Programme. De même, la coordination du Programme ne s'est pas dotée de ressources techniques suffisantes pour assurer la fonction communication et la fonction suivi-évaluation qui, du reste, constituent des facteurs importants de succès.

En conclusion, l'efficacité du Programme dans le cadre de sa mise en œuvre dans cette phase est relative. En effet, les ressources budgétaires allouées sont suffisamment conséquentes pour le volume d'activités à réaliser. La faiblesse de l'exécution technique du programme contraste avec celle de son exécution financière. Sur le plan partenarial, le potentiel existant au niveau institutionnel dans les pays

et au sein du BIT sont encore insuffisamment mobilisées dans le cadre de la mise en œuvre du Programme. De même, la coordination du Programme ne s'est pas dotée de ressources techniques suffisantes pour assurer la fonction communication et la fonction suivi-évaluation qui du reste constituent des facteurs importants de succès.

Au total, il faut dire que le programme présente une bonne efficience allocative qui contraste avec son niveau d'efficience technique encore trop faible. Les données reçues ne permettent pas de se prononcer sur l'efficience économique.

IV. Impact du programme

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

Le questionnement évaluatif ayant trait au critère de l'impact tourne autour d'une question clé : dans quelle mesure le projet a-t-il permis de renforcer les capacités institutionnelles des Etats Membres à conduire une politique sociale pertinente et cohérente, et, celles des organisations d'employeurs et de travailleurs dans les États membres pour le respect des PDFT ?

La présente évaluation intervient à mi-parcours du programme. Il est donc prématuré de mesurer l'impact du Programme. Cet impact renvoie à des changements importants et imputables à l'action du programme en matière de mise en œuvre et d'application des PDFT dans les pays cibles. Son analyse nécessite donc une méthodologie particulière qui pourrait faire l'objet d'une autre étude. Cependant, à ce stade, peuvent être répertoriés et analysés les effets identifiés dans les différents pays cibles. Les résultats de l'enquête donnent quelques indications sur les effets notés au niveau des pays.

Tous les répondants de l'enquête affirment que leur pays a ratifié l'ensemble des conventions fondamentales. La grande majorité (71%) d'entre eux impute, en partie, les initiatives prises en vue de la mise en conformité de leur législation nationale aux conventions fondamentales de l'OIT à l'appui du programme. Ces pays ont adopté des mesures pour mettre en conformité leur législation. Ces mesures sont relatives à l'interdiction de la discrimination en matière d'emploi, de profession et de rémunération, à l'interdiction du travail forcé, à la promotion de la liberté syndicale et du droit d'organisation et de négociation collective et à la fixation de l'âge minimum d'accès à l'emploi. Il s'agit aussi de la révision du code du travail et des textes d'application prenant en compte les dispositions pertinentes des conventions fondamentales. Ces mesures concernent également l'organisation des diligences de la C144 et de la mesure de représentativité ainsi que la révision de la convention collective nationale interprofessionnelle. Par ailleurs, la totalité des répondants affirme qu'au niveau de leur pays, les magistrats, les inspecteurs du travail et les autres fonctionnaires pertinents ont bénéficié de sessions de renforcement de capacités en matière de promotion et de mise en œuvre des conventions fondamentales.

Concernant les critères de représentativité syndicale, la totalité des répondants déclare qu'ils sont déterminés dans leur pays. Il s'agit notamment du nombre de délégués du personnel élus, de la couverture géographique, de la multisectorialité et de l'affiliation internationale. Les critères concernent également le taux de suffrages exprimés (par exemple 25% des suffrages) lors des élections de représentativité.

S'agissant de l'organisation des élections de représentativité syndicale, seuls plus des deux cinquième (**43%**) des répondants affirment qu'elle a été concrétisée dans leur pays (voir figure n°3). Pour le seul enquêté qui s'est abstenu, le processus d'organisation des élections est en cours. En effet, la période électorale a été prorogée jusqu'en septembre 2014.

Par contre, même si plus des deux cinquième (**43%**) des répondants déclarent que leur pays n'ont pas organisé des élections de représentativité syndicale, il n'en demeure pas moins que des critères de représentativité syndicale sont déterminés dans ces pays.

Grosso modo, grâce au PAMODEC la totalité des pays ont mis en place des critères de représentativité syndicale. Toutefois, juste un peu plus des deux cinquièmes (43%) ont organisé les élections de représentativité.

En ce qui concerne les réunions ou des activités y relevant au niveau régional, communautaire et sous régional (UEMOA, CEDEAO, CEMAC) sur le dialogue social, près des trois cinquième (**57%**) des répondants affirment y avoir participé (cf. figure n°3). Mieux, cette participation a contribué à une meilleure connaissance de la liberté syndicale et du droit à la négociation collective dans leur pays. En effet, certains répondants déclarent grâce à ces réunions et ateliers faire preuve de plus d'ouverture et de compréhension lors des négociations et des concertations mais aussi avoir une meilleure connaissance des textes

Figure n°4 : Part des pays qui ont organisé des organisations des élections de représentativité syndicale

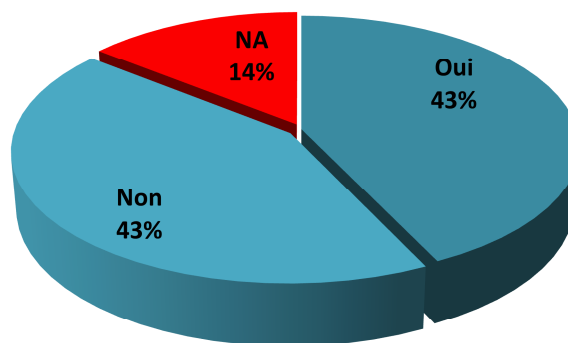
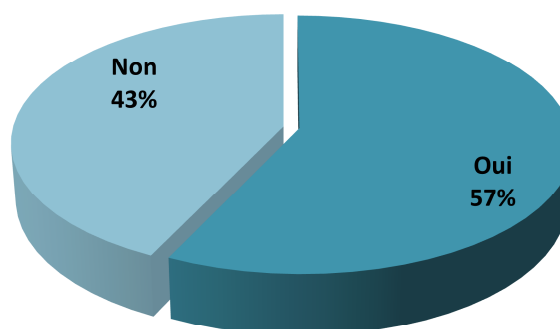


Figure n°5 : Part des pays qui ont participé à des réunions sur le dialogue social au niveau régional et sous régional



communautaires (par exemple OHADA) et une prise de conscience des enjeux.

Bref, il faut noter que le réseautage à travers les réunions et ateliers au niveau régional et sous régional a contribué à améliorer la connaissance des textes communautaires mais également à plus d'ouverture et à une meilleure compréhension de la négociation collective.

Les incidences de l'appui sur les actions mises en œuvre dans les pays en vue d'intégrer dans leurs stratégies de développement économique et social la lutte contre le travail des enfants sont moindres. En effet, à la question « **la lutte contre le travail des enfants est-elle intégrée aux stratégies de développement économique et social de votre pays ?** », près de la majorité (**67%**) des répondants affirme que leur pays n'a pas intégré la LCTE dans leurs stratégies de développement (cf. graphique n°4). Toutefois, si la grande majorité (**86%**) des répondants affirme que leur pays dispose d'un plan d'action de LCTE, juste près du tiers (**29%**) d'entre eux ont effectivement mis en œuvre leur plan d'action (cf. figure 7).

Figure n°6 : Part des pays qui ont intégré la LCTE dans leur stratégie de développement

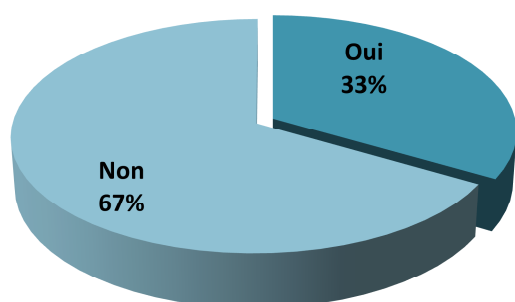
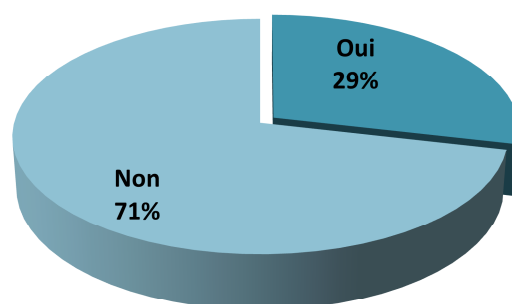


Figure n°7 : Part des pays qui ont mis en œuvre leur plan d'action sur la LCTE



Il y'a lieu de noter également que près des trois cinquième (**57%**) des répondants affirment que leur pays a participé à un réseau sous régional de coordination et d'échanges dans le domaine de la lutte contre le travail des enfants. Paradoxalement, dans le cadre de la mise en œuvre des actions de lutte contre le travail des enfants dans les pays, des résultats ont été enregistrés pour la grande majorité (**86%**) des répondants. Il s'agit, entre autres, de la prise de conscience et de l'engagement de l'ensemble des acteurs tripartites pour accompagner la société civile dans ces actions. Les résultats concernent, aussi, la réduction sensible du nombre d'enfants en situation de PFTE suivie de leur réinsertion.

En gros, seul un tiers (33%) des répondants affirme que leur pays a intégré la LCTE dans leur stratégie de développement économique et social et peu d'entre eux ont mis en œuvre le plan d'action de LCTE même si pour la grande majorité des enquêtés leur pays en dispose. Toutefois, pour

l'essentiel d'entre eux, la mise en œuvre du programme a contribué à enregistrer des résultats probants dans le domaine au sein de leur pays.

Les actions du PAMODEC III dans les pays n'ont contribué que faiblement à la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession. En effet, seul un peu plus du quart (**29%**) des répondants affirme que leur pays dispose d'un plan d'action de lutte contre les différentes formes de discrimination nonobstant les **14%** d'abstention (cf. figure n°6). Cependant, d'après les répondants, pour la totalité de ceux qui affirment disposer d'un plan d'action, ce dernier est mis en œuvre. S'agissant de la mise en place d'une structure de lutte contre la discrimination, seul plus du quart (**29%**) des enquêtés déclare que leur pays en dispose et qu'elle est fonctionnelle.

En conclusion, les effets de l'action du programme sur la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession est très minime. En effet, seul 29% des enquêtés affirme que leur pays a adopté un plan d'action et mis en place une structure de lutte contre la discrimination. Toutefois, la totalité de ceux qui ont déclaré disposer d'un plan d'action affirme qu'il est mis en œuvre. S'agissant de la structure de lutte contre la discrimination, la totalité des répondants affirmant que leur pays en dispose estime qu'elle est fonctionnelle.

En ce qui concerne la formation sur la C87⁶ et la C100⁷ de l'OIT, même si les informations reçues ne permettent pas de se prononcer sur la quantité et la qualité des bénéficiaires, il n'en demeure pas moins que **57%** des répondants affirment que ces formations ont contribué au respect de l'égalité de rémunération entre hommes et femmes par la sensibilisation des partenaires sociaux mais également par une meilleure connaissance du principe de l'égalité facilitant un meilleur respect du principe.

En matière d'application des normes fondamentales du travail de l'OIT, la majorité (**71%**) des enquêtés déclare que, dans leur pays, il existe une jurisprudence sociale faisant référence aux conventions internationales de l'OIT. Cette jurisprudence est assez abondante dans les pays d'après les enquêtés et porte sur des questions telles que le harcèlement professionnel, le licenciement sans motif, le trafic d'enfants, les méthodes de fixation des salaires, les pratiques discriminatoires.

En conclusion, il faut noter des effets encore timides dans les pays par rapport à l'application des principes et droits visés. Des processus intéressants sont déclenchés sans que des changements significatifs ne soient enregistrés dans la plupart des pays à quelques exceptions près. Il n'en demeure pas moins que le PAMODEC a contribué, au niveau des pays d'intervention, à produire des effets sur la mise en œuvre et l'application des normes et principes fondamentaux notamment concernant la LCTE. Par contre, le programme pêche dans sa contribution à l'impact, au niveau des pays, sur la lutte contre les discriminations dans l'emploi et la profession.

⁶ Sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical

⁷ Sur l'égalité de rémunération dans le cadre de la lutte contre la discrimination

V. Durabilité du programme

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

Le questionnement évaluatif ayant trait à la durabilité du programme tourne autour de la question évaluative ci-après : quelles initiatives et garanties ont été prises pour assurer la durabilité des acquis du projet et quel est son niveau d'appropriation au niveau des pays.

L'intérêt des mandants des pays pour le projet et leurs capacités d'initiative constituent un gage sérieux de durabilité des acquis du projet. Néanmoins, en l'absence de mise en œuvre des recommandations de la précédente évaluation allant dans le sens d'accroître le nombre de membres des CTS et de réviser leur TDR, le risque existe de voir les effets de l'instabilité à leur poste remettre en cause leur pleine implication dans la marche de celui-ci. L'ancrage des CTS dans les structures des ministères en charge du travail reste également très pertinent pour assurer un portage durable des actions du projet au niveau pays et une durabilité des acquis enregistrés. Néanmoins, le manque de ressources techniques et financières suffisantes des administrations du travail dans bon nombre des pays concernés porte à nuancer cette perspective.

Au Sénégal, par exemple, le rôle des membres des CTS est bien compris par ses derniers et leur action en faveur de la durabilité des acquis du projet au niveau du pays est fortement tributaire de la sensibilité des autorités politiques et de l'engagement du président de la cellule. Ainsi, sur le plan politique, il y'a lieu de distinguer deux périodes. Une première pendant laquelle le projet a pu compter sur le soutien de l'Etat par un engagement constant du ministre ayant en charge le travail. Cette période a coïncidé avec la ratification par le pays de la convention n°144 sur les consultations tripartites relatives aux normes internationales du travail de 1976 et l'adoption de la voie de l'élection comme mode de mesure de la représentativité des organisations syndicales. La période qui a suivi s'est caractérisée par un effritement de l'engagement étatique. Le ministère ayant en charge le travail ne prend aucune initiative dans la mise en œuvre. L'implication personnelle du président du Comité de suivi (inspecteur du travail) représentant de l'Etat et qui était en même temps membre du Comité national du dialogue social (CNDS) a permis, dans une certaine mesure, de juguler le phénomène.

Le Bénin et le Togo se sont dotés de mécanismes de financement pour assurer la pérennité des acquis. Très peu d'exemples de ce type ont été identifiés. De façon globale, les données de l'enquête permettent de noter que seul plus **43%** des répondants affirment que leur pays a pris des mesures pour assurer la durabilité des acquis du projet. Pour ces pays, des initiatives sont prises pour institutionnaliser les acquis du PAMODEC III surtout en ce qui concerne les normes. Les membres des CTS se sont engagés dans un plaidoyer auprès des autorités à cet effet. Nombre d'entre eux ont cité l'intégration dans les curricula de formation des écoles de formation des principes et droits fondamentaux au travail et l'intégration du plan d'action sur la discrimination dans les programmations budgétaires de l'Etat comme étant des gages de pérennité. Il faut dire que les conventions signées avec les ENA et les CFJ représentent la voie la plus pertinente de promotion

d'une application dans la durée des principes et droits. Les jurisprudences existantes dans les pays constituent également une source de droit qui ne peut être occulté par les praticiens du droit.

L'intégration des objectifs visés par les conventions dans les politiques de développement socio-économique au Maroc constitue un bel exemple de mécanisme de pérennisation de l'action en faveur de l'application des droits et principes y afférents. De la même sorte, l'engagement des pouvoirs publics de ce pays à assujettir l'accès à des financements internationaux aux résultats objectivement vérifiables en matière de lutte contre les différentes formes de discrimination et en matière de LCTE constitue une pratique à promouvoir. Cela suppose, toutefois, la mise en place d'une coalition internationale autour de ces thématiques et un dialogue des politiques entre différents bailleurs au niveau stratégique.

Par ailleurs, la perspective communautaire d'harmonisation des codes du travail des pays membres de l'OHADA permettra, sans doute, une intégration durable des principes et droits dans la législation des Etats membres. Cependant, l'enjeu fondamental du projet est de développer une action efficace en faveur d'une application systématique des principes et droits.

En conclusion, la relative appropriation par les pays des objectifs du programme et l'implication des acteurs de l'administration du travail et des CTS constituent des gages non négligeables de durabilité des acquis. Cependant, le risque de relâchement de ces acteurs existe si le projet n'accorde pas davantage d'intérêt aux préoccupations des acteurs au sein des pays. Sans compromettre les avancées enregistrées, il est fort probable que cet état de fait limite l'implication des CTS qui constituent la cheville ouvrière du dispositif à l'échelle nationale.

VI. Aspect genre

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

Les répondants aux questionnaires n'ont pas donné de statistiques sur le niveau de participation féminine aux activités du programme et le rapport intermédiaire des activités ne donne pas un taux consolidé de celui-ci. Il nous est donc difficile de nous prononcer sur le taux global de participation féminine aux activités sauf pour quelques actions spécifiques pour lesquelles des statistiques existent. Il en est ainsi du taux de participation de **66,67%** (29 femmes sur 39 participants) noté sur l'atelier de syndicalisation des femmes organisé au Niger au profit des femmes syndicalistes. Cet atelier avait pour objectif de promouvoir leur plus grand accès aux fonctions et responsabilités syndicales. Concernant la formation sur les normes, principes et droits fondamentaux au travail et l'application des conventions 87 sur la liberté syndicale organisée à Madagascar, un taux de participation féminine de **77,41%** (24 femmes sur 31 participants) a été relevé. Cette formation a ciblé essentiellement les directeurs de ressources humaines et chefs d'entreprise du pays.

Par ailleurs, la prise en compte du genre par le programme doit être recherchée dans les axes stratégiques de celui-ci. Dans ce cadre, il convient de noter que la problématique genre est théoriquement prise en charge à travers la discrimination dans l'emploi et la profession. Dans ce cadre, des actions spécifiques ont été menées par le programme à travers, les acquis de l'atelier sur

la syndicalisation des femmes organisé au Niger, au Burkina et à Madagascar qui s'inscrivent dans la perspective d'une meilleure prise en compte de la question genre en matière de discrimination. De façon plus générale, les efforts faits dans cette composante du projet intègrent la dimension genre puisque, de fait, les femmes constituent l'essentiel des victimes de discrimination dans l'emploi et la profession.

En conclusion, malgré l'insuffisance de statistiques claires et concordantes, il est noté une prise en compte incidente de la problématique genre dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Il en est ainsi notamment en matière de lutte contre les discriminations en matière d'emploi et de profession. Il est notoire que le cadre et le dispositif de suivi-évaluation ne prennent pas suffisamment en compte la question du genre.

PARTIE III: LECONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE I. CONCLUSION GENERALE ET LECONS APPRISES

Des actions intéressantes ont été réalisées dans le cadre du projet mais son efficacité reste encore trop faible pour garantir que ses objectifs soient atteints à terme. La composante ratification universelle des conventions et mise en conformité des législations nationales a enregistré très peu de résultats car, en définitive, les initiatives prises par les pays dans ce cadre n'ont pas encore débouché sur une adaptation de leur cadre légal aux dispositions des conventions ratifiées. Les résultats enregistrés en matière de renforcement des capacités des acteurs cibles sur les normes restent les plus prometteurs dans le cadre de cet objectif compte tenu de son impact sur l'application des droits et des principes fondamentaux au travail.

S'agissant de l'appui du projet pour l'application des dispositions relatives à la LCTE, il convient de noter que les résultats enregistrés dans ce cadre contribuent pour beaucoup aux performances enregistrées par PAMODEC III. L'intégration de la LCTE dans les stratégies de développement socio-économique du Maroc ainsi que les mécanismes budgétaires et administratifs mis en place ont permis à ce pays de faire des progrès importants dans ce domaine. Cette expérience n'a pas manqué d'influencer des pays comme la Tunisie et la Mauritanie. Aussi des processus plus ou moins aboutis d'élaboration et ou de mise en œuvre de plans d'actions nationaux de LCTE ont été recensés au Niger, en Tunisie, en Mauritanie et à Madagascar. Cependant, un appui significatif sera nécessaire pour parachever les initiatives prises dans ce cadre.

Concernant la lutte contre les différentes formes de discrimination en matière d'emploi et de profession, très peu de pays se sont dotés de structure de lutte contre le phénomène. Néanmoins dans les pays où de tels dispositifs existent, les structures sont fonctionnelles. Des initiatives sont prises (étude de faisabilité) au Togo, en Guinée, au Burkina Faso et au Cameroun pour élaborer des plans d'actions de lutte contre les discriminations incluant la mise en place d'une structure nationale de lutte contre la discrimination.

De façon globale, les facteurs explicatifs des contreperformances enregistrés par le projet sont liés à la qualité de sa planification opérationnelle, à une coordination non encore optimale avec les acteurs au niveau des régions et pays et à une faible prise en compte de la fonction suivi-évaluation et

communication. Il faut dire que l'instabilité de la fonction CTP pendant la mise en œuvre du projet et le déficit d'unité de gestion comportant en son sein un spécialiste de suivi-évaluation et communication expliquent, en partie, les carences notées dans le pilotage du projet. Par ailleurs, la faiblesse du dialogue avec les autorités des pays cibles, ajoutée à celle de la volonté politique explique, pour l'essentiel, les difficultés du projet à produire les impacts recherchés dans les pays.

Le projet est jugé globalement pertinent par l'ensemble des acteurs interviewés. La majorité (57%) des enquêtés déclare qu'il constitue une réponse pertinente par rapport à leurs besoins prioritaires en matière d'application des principes et droits issus des conventions ratifiées dans les pays. Cependant, la faible prise en compte de la cible employeur et travailleur dans les actions menées et la faible implication des CTS dans les processus de planification, de mise en œuvre et de suivi sont à déplorer.

L'efficacité du programme est relative. Les ressources budgétaires allouées sont suffisantes. Toutefois, il est noté une faible mobilisation des ressources qu'offre le partenariat au sein du BIT et au niveau des pays. Le projet n'a pas toutes les ressources humaines nécessaires pour un développement optimal de ses activités. Il est difficile de mesurer le projet à mi-parcours. Il reste que des effets encore timides sont observables dans les pays sur ces trois volets.

Au total, sur l'ensemble des questions couvertes, des processus sont enclenchés sans que des changements significatifs ne soient observés, à l'exception du Maroc sur la question spécifique de la LCTE. Les actions d'envergure régionale menées sur la question des discriminations et sur celle de la LCTE ainsi que les formations sur les normes, organisées en partenariat avec Turin, ont commencé à contribuer à une connaissance conséquente des enjeux et à créer le partage d'expérience entre acteurs des pays en matière de mise en place de mécanismes de lutte et d'application des dispositions des conventions.

La durabilité des acquis du projet au niveau des pays n'est pas acquise. Pourtant des gages institutionnels de pérennisation sont observés. Ils ont trait à l'encrage des CTS au sein des ministères, à la diffusion des normes et aux partenariats avec les universités, écoles nationales et centres de formation judiciaire. Au plan communautaire, le processus d'harmonisation des codes du travail à l'échelle OHADA et la dissémination des jurisprudences pourraient valablement contribuer à la systématisation des dispositions. Cela dit, des efforts restent à faire au niveau des pays pour une meilleure durabilité des résultats.

La question genre n'est pas suffisamment prise en compte du fait notamment d'un dispositif de suivi-évaluation déficient. Les statistiques qui nous sont parvenues ne sont pas désagrégées de façon sensible au sexe. Toutefois, la prise en compte du travail domestique et de la discrimination dans ses composantes féminines augure d'une préoccupation genre et les activités menées dans ce cadre permettent de retenir qu'au plan technique, le programme veille à la prise en compte du genre.

En définitive, l'analyse des différents constats énoncés plus haut permet d'identifier quelques leçons apprises dont les plus importantes sont :

- **Leçon apprise n°1** : l'appropriation du programme par les pays reste un facteur d'efficacité et d'impact pour ce projet. Ce constat implique une meilleure mise en intelligence de l'agenda du

projet avec celui des acteurs et mandants au niveau des pays. Il implique également de maintenir un dialogue politique avec les autorités nationales en charge de la question du travail dans les pays d'intervention. En conséquence, l'identification des pays où une volonté politique claire et manifeste devra être érigée en règle notamment dans le choix des pays cibles.

- **Leçon apprise n°2** : le rôle du CTP dans le dispositif est nodal. De sa réactivité et de son sens de la communication dépendent, dans une large mesure, la mobilisation des partenaires techniques et l'implication des mandants. Sous ce rapport, il est intéressant d'envisager la mobilisation de ressources techniques et humaines suffisantes pour la mise en place d'une unité de gestion à la hauteur des défis du projet.

Ces deux leçons apprises sont recensées dans les tableaux canevas type de leçons apprises en annexes n°5.

CHAPITRE II. RECOMMANDATIONS

Les recommandations ci-après s'appuient sur les conclusions et leçons apprises de l'évaluation et visent, d'une part à améliorer les conditions de mise en œuvre du programme pour en accroître l'efficacité et, d'autre part à renforcer la pertinence, l'impact et la durabilité du projet au niveau des pays. La première recommandation est d'ordre stratégique. Elle est suivie d'une série de recommandations d'ordre opérationnel déclinée suivant les trois objectifs immédiats du projet et par pays visité par la mission.

Recommandation n°1 : La mission recommande de procéder à la réduction du nombre de pays couverts par le programme pour accroître son impact et appliquer son option jugée pertinente de concentrer ces efforts sur les actions d'envergure régionale et la mise en place de cadre de bonnes pratiques au sein des pays. Les pays qui devront être couverts par le projet dans cette nouvelle phase seront choisis sur la base de trois (3) critères :

1. la stabilité socio-politique ;
2. le dynamisme et la fonctionnalité des CTS ;
3. la consistance des progrès réalisés dans la mise en œuvre des normes, principes et droits issus des conventions ratifiées.

La mission recommande, par ailleurs, que dans ses modalités d'intervention, une unité de gestion de projet conséquente soit mise en place comprenant outre le CTP, un expert en suivi-évaluation, d'une part, et un spécialiste en communication, d'autre part. Compte tenu de la révision de l'architecture organisationnelle du dispositif avec la disparition des administrateurs sous régionaux, le projet pourrait valablement s'appuyer sur un partenariat dynamique au sien du BIT et recourir aux services de consultants à la fois au niveau pays et régional suivant les activités à mener.

Sur le plan thématique, le projet pourrait concentrer ses efforts sur la mise en conformité et la mise en application des principes et droits fondamentaux au travail, sur la question de la LCTE et densifier son action sur les questions de discrimination.

Les activités du projet devraient davantage être choisies en tenant compte des relais pertinents (Parlement, médias) et densifier son action au profit des organisations de travailleurs et d'employeurs.

Recommandation n°2 : Renforcer les activités du projet sur sa composante « ratification des conventions fondamentales du travail par tous les pays et la mise en conformité des législations ». La mise en œuvre de cette recommandation nécessite de :

1. cibler le Parlement et d'impliquer davantage les acteurs de la société civile et les organisations des travailleurs pour un plaidoyer plus efficace ;
2. mettre en œuvre les partenariats avec les ENA et les centres de formations pour renforcer les capacités des futurs Magistrats et Inspecteurs du travail ;
3. renforcer la formation en direction des Magistrats, inspecteurs du travail et auxiliaires de justice ;
4. densifier le partage de bonnes pratiques en matière de mise en conformité des législations nationales.

Recommandation n°3 : Renforcer les activités du projet sur sa composante « appui à la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail notamment par l'application par les pays bénéficiaires des mesures prévues dans les Conventions 138 et 182 ». La mise en œuvre de cette recommandation nécessite :

- de prolonger le volet IPEC du Programme ;
- d'appuyer les processus initiés en Tunisie et en Mauritanie ;
- de poursuivre ou reprendre les activités menées à Madagascar et au Niger
- de promouvoir l'expérience marocaine comme une bonne pratique à valoriser dans les partenariats Sud-Sud ;
- d'accentuer l'appui au pays en matière de lutte contre le travail domestique et d'exercice de professions dangereuses pour les 15-18 ans.

Recommandation n°4 : Améliorer l'efficacité technique du programme par le renforcement des capacités institutionnelles de coordination, de suivi-évaluation et de communication mais également par l'exploitation du potentiel partenarial au niveau des pays et au sein du BIT. La mise en œuvre de cette recommandation nécessite de :

- rebâtir une architecture organisationnelle susceptible de porter l'intervention du Programme au sein des pays et des régions. Ce dispositif devra s'appuyer sur une Unité de gestion suffisamment qualifiée en ressources humaines et comprendre au moins un administrateur sous régional pour les pays de l'UPM et pour les pays de l'Afrique subsaharienne. Elle devra également compter sur des CTS requalifiées comptant (6) membres et avec des termes de référence révisés ;
- redynamiser le partenariat avec les projets BIT intervenant sur les thématiques du Programme avec un accent particulier sur des collaborations structurées ;
- recruter un spécialiste en communication et un spécialiste en suivi-évaluation.

Recommandation n°5 : La mission recommande au programme de nouer un dialogue et un partenariat plus dynamique avec les mandants et les administrations des pays pour accroître la pertinence et l'impact de son action. La mise en œuvre de cette recommandation nécessite :

1. d'impliquer les mandataires syndicaux de tous les niveaux à la sensibilisation sur les droits et principes fondamentaux ;
2. de former les responsables d'entreprises aux normes internationales du travail ;
3. de mettre en place des comités de suivi et d'évaluation ainsi qu'un comité tripartite d'application des normes ;
4. d'impliquer les mandants tripartites dans la définition des priorités de leur pays ;
5. d'intégrer les pays bénéficiaires retenus dans le comité de pilotage du programme

6. d'impliquer les partenaires sociaux dans la mise en œuvre et le suivi des cadres logiques et des activités;
7. d'avoir une meilleure collaboration avec les gouvernements ;
8. renforcer les capacités (matérielles et institutionnelles) des administrateurs, des inspecteurs et des contrôleurs de travail pour qu'ils puissent assumer efficacement leur rôle ;
9. renforcer les capacités des organisations syndicales et patronales pour une meilleure contribution à la promotion du PDFT et à les appliquer conformément à l'esprit des Normes.

Recommandation n°6 : Dans la perspective de l'amélioration de l'efficacité et de l'impact du programme plusieurs idées ont été émises. De façon générale, la mise en place de structures chargées concrètement de la mise en œuvre semble être un impératif.

Dans le domaine, par exemple, de la lutte contre les discriminations il est prôné la création d'un mécanisme opérationnel de lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession. D'ailleurs, dans le cadre de la mise en œuvre de la déclaration, au Sénégal, une loi et des décrets d'application ont été conçus et proposés aux pouvoirs publics sans succès cependant jusqu'à présent.

La promotion de la négociation collective exige également la mise en place d'un cadre juridique favorable et d'une structure qui en serait chargée. Il est apparu également une aspiration :

- à une meilleure formation des magistrats, des avocats et des auxiliaires de justice en matière de normes internationales de travail,
- à l'adoption, d'une part de normes permettant de lutter concrètement contre le travail des enfants sous ses pires formes, d'autre part de plans d'action et de rapports d'activités sur toutes les questions prises en charge par la Déclaration,
- à une meilleure implication de l'Etat,
- à la mise en place d'un Comité de pilotage national pour une meilleure implication de toutes les parties,
- à une approche inclusive dans la planification des actions à mener,
- à une meilleure appropriation des outils du BIT notamment en matière d'égalité de rémunération,
- à aller au-delà de la seule formation des acteurs,
- à une meilleure implication des autres acteurs du BIT (responsable des questions genre, responsable travail des enfants, responsable activités des employeurs, responsable activités travailleurs...), les droits et principes fondamentaux n'étant pas l'apanage du seul PAMODEC,
- à la prise en compte du secteur informel,
- à la constitution d'un réseau des CTS en Afrique subsaharienne pour asseoir un cadre d'échange et d'identification du meilleur modèle à l'image de l'Afrique du Nord.

Recommandation n°7 : Pour la Mauritanie, la mission recommande l'intensification des efforts sur tous les trois (3) volets du programme. De façon plus spécifique, il est recommandé d'appuyer le processus de mise en conformité du code du travail à travers un appui technique du BIT notamment par la mise à disposition d'un expert capable d'accompagner le pays dans ce processus. Il est également recommandé de mettre en place des actions de sensibilisation sur les normes. Ces actions seront étendues aux acteurs de l'administration territoriale du pays et aux sénateurs et députés.

L'utilisation accrue des émissions radios ou télévisions devrait être soutenue pour la mise en œuvre des PDFT.

Recommandation n°8 : La mission recommande également l'appui pour le maintien des acquis enregistrés en matière de LCTE au Niger, en Tunisie, à Madagascar et en Mauritanie. Cet effort pourrait prendre la forme d'un appui à l'institutionnalisation d'un partenariat Sud-Sud dans lequel le Maroc pourrait jouer un rôle fondamental.

PARTIE IV : ANNEXES

ANNEXES 1 : TERMES DE REFERENCES

EVALUATION INDEPENDANTE DU PROJET D'APPUI A LA MISE EN ŒUVRE DE LA DECLARATION DE L'OIT RELATIVE AUX PRINCIPES ET DROITS FONDAMENTAUX AU TRAVAIL (BIT/PAMODEC)

TERMES DE REFERENCE

Code du projet :	RAF/10/56/FRA
Titre du projet :	PROJET D'APPUI A LA MISE EN ŒUVRE DE LA DECLARATION DE L'OIT RELATIVE AUX PRINCIPES ET DROITS FONDAMENTAUX AU TRAVAIL (BIT/PAMODEC III)
Portée	
Géographique :	Sous-régionale
Durée :	4 ans (septembre 2011 – juillet 2015)
Siège du projet :	Dakar, Sénégal
Agence d'exécution :	Bureau international du Travail (BIT)
Partenaires :	Ministères en charge du travail, Organisations d'employeurs et de travailleurs
Donateur :	Gouvernement français
Contribution du Donateur :	4.500.000 euros

1. Introduction

Le projet d'appui à la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail (BIT/PAMODEC) a été lancé le 4 Mai 2000 et connaît sa troisième phase. Le projet couvre aujourd'hui 23 pays francophone situés en Afrique du Nord, de l'Ouest, du Centre et Madagascar. (Algérie, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, République Centrafricaine, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée-Bissau, Guinée Equatoriale, Madagascar, Mali, Maroc, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad, Togo, Tunisie).

Le projet devait initialement prendre fin le 31 décembre 2014 mais a été étendu au 31 juillet 2015, sur accord du bailleur (Gouvernement français), sans augmentation budgétaire.

En respect des procédures de la coopération multi – bilatérale du BIT, le projet doit subir une évaluation à mi-parcours.

Cette évaluation, qui sera faite conformément aux normes applicables dans le système des Nations Unies et sur la base des lignes directrices du BIT, permettra de dégager des recommandations à prendre en compte pour la poursuite de la 3^{ème} phase du projet. Les conclusions seront présentées au Comité de pilotage France/BIT dont la date est programmée pour le 7 juillet 2014, à Dakar (Sénégal).

2. Description et contexte

L'Organisation internationale du Travail a adopté le 18 juin 1998 la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail (PDFT) qui prévoit que tous les Etats membres doivent respecter les quatre catégories de principes et droits fondamentaux au travail que sont : i) la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective, ii) l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, iii) l'abolition effective du travail des enfants, et iv) l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession - même s'ils n'ont pas ratifié les huit conventions internationales du travail, dites conventions fondamentales, qui les sous-tendent⁸. En contrepartie, la Déclaration de 1998 met l'accent sur l'obligation qui incombe à l'Organisation d'aider les Etats membres à atteindre ces objectifs par tous les moyens à sa disposition.

Dix ans plus tard, lors de la Conférence internationale du Travail de 2008, les mandants de l'OIT ont adopté : La Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable⁹ qui affirme que les Etats membres tout comme l'Organisation elle-même devraient « se fonder sur les quatre objectifs stratégiques de l'OIT, d'égale importance, autour desquels s'articule l'Agenda du travail décent », à savoir : 1) promouvoir l'emploi, 2) prendre et renforcer les mesures de protection sociale, 3) promouvoir le dialogue social et le tripartisme et enfin 4) respecter, promouvoir et mettre en œuvre les principes et droits fondamentaux au travail. La Déclaration de 2008 ajoute « que la Conférence reconnaît... que la mise en œuvre de la Déclaration... suppose que l'OIT appuie de manière efficace les efforts des ses Membres ». A cette fin elle prévoit notamment de « *soutenir et appuyer les efforts déployés par chaque Membre en vue de progresser vers l'ensemble des objectifs stratégiques, sur une base tripartite, ... d'aider ... à renforcer la capacité institutionnelle des Etats Membres, ainsi que des organisations d'employeurs et de travailleurs pour faciliter la conduite d'une politique sociale pertinente et cohérente ainsi que le développement durable* ».

Dans de nombreux pays en voie de développement, la faiblesse des capacités des différents acteurs nécessite un appui conséquent sous différentes formes en vue d'aider les Etats et les organisations d'employeurs et de travailleurs à se renforcer, à leur donner les outils nécessaires à la mise en œuvre de leurs engagements constitutionnels, pour lutter contre la pauvreté et réaliser l'Agenda du travail décent. Dès son adoption, les Etats africains ont apporté un soutien important à la Déclaration de 1998. Ils se sont engagés en poursuivant la ratification des conventions fondamentales et ont sollicité l'aide du BIT pour les aider à mieux respecter les principes et droits qu'elle promeut mais aussi à mieux appliquer les conventions pertinentes.

3. Objectifs, portée et clients de l'évaluation

Les objectifs de l'évaluation, qui couvrira la 3ème phase du projet (2011-2015), sont les suivants :

- déterminer quels ont été les produits du projet pendant ces trois années de mise en œuvre ;
- évaluer la pertinence du projet, dans trois des pays couverts à déterminer sur la base de critères objectives et pertinentes (thématique, géographique, etc ;;;);
- porter une appréciation sur la méthodologie et l'approche utilisées ;
- formuler des observations et des recommandations pour améliorer la performance du projet.

L'évaluateur examinera les aspects liés à la mise en œuvre du projet ainsi qu'à son impact réel ou prévu sur la base de la stratégie adoptée et des plans de travail. Il déterminera en particulier si les moyens et outils choisis pour atteindre les objectifs assignés sont adaptés.

⁸ La convention no.29 sur le travail forcé, 1930, et la convention no.105 sur l'abolition du travail forcé, 1957 ; la convention no.87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1958, et la convention no.98 sur le droit d'organisation et la négociation collective,1949; la convention no.138 sur l'âge minimum, 1973, et la convention no.182 sur les pires formes de travail des enfants, 1999 ; la convention no.100 sur l'égalité de rémunération, 1951,et la convention no.111 concernant la discrimination (emploi et profession), 1958. Web site de la Déclaration : www.ilo.org/declaration

⁹ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@cabinet/documents/publication/wcms_099767.pdf

Les clients de l'évaluation sont de deux sortes :

- internes :
 - o le personnel du projet,
 - o le Siège (PDFT),
 - o le Bureau régional,
 - o l'Equipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT pour l'Afrique occidentale à Dakar (Spécialistes, CTP et CNP),
 - o l'Equipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT pour l'Afrique centrale à Yaoundé ;
 - o Le Bureau de l'OIT à Madagascar ;
 - o Les Départements concernés par la Déclaration (notamment GOVERNANCE, ACTRAV ; ACTEMP, IPEC, GENDER, etc..)
- externes :
 - o le Comité de pilotage du projet,
 - o les Cellules Tripartites de Suivi (CTS) du projet notamment la CTS du Sénégal.
 - o le bailleur

4. Cadre analytique suggéré

L'évaluation devrait fournir des réponses aux questions suivantes :

Validité de la conception

1. Les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain?
2. Les objectifs et les résultats ont-ils besoin d'être modifiés pour le reste de la durée du projet ?
3. Dans quelle mesure les indicateurs de réalisation décrits dans le document de projet étaient-ils appropriés et utiles pour évaluer les progrès accomplis? Les valeurs cibles des indicateurs étaient-elles réalistes et faciles à utiliser? Si nécessaire, comment auraient-elles dû être modifiées pour être plus utiles? Les méthodes de vérification des indicateurs étaient-elles appropriées?

Efficacité

1. Le projet fait-il suffisamment de progrès pour pouvoir atteindre ses objectifs ? Quels sont les principaux problèmes, contraintes obstacles qui méritent plus d'attention ?
2. Dans quelle mesure les bénéficiaires sont-ils associés dans la mise en œuvre du projet ? Comment le projet assure-t-il l'appropriation nationale ? Le projet apporte –t-il une réponse appropriée aux changements politique, juridique, économique, institutionnel...?

Efficiences dans l'utilisation des ressources

3. Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?
4. Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisées? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?

Efficacité de la structure de gestion

5. Est-ce que la direction du projet a les capacités adéquates ? Est-ce que le gestion du projet facilite de bons résultats ? Y a-t-il une claire compréhension des rôles et responsabilités par toutes les parties prenantes ? Est-ce que le coordination du projet reçoit un soutien politique, technique et administratif du Bureau et des partenaires nationaux ? **Impact et Durabilité**

5 - Méthodologie

L'évaluation débutera à Dakar par un premier briefing avec l'équipe d'évaluation.

La seconde étape consistera en une séance de travail avec l'équipe du projet, suivi de revue documentaire (PRODOC, rapports d'activités, rapports de mission, publications, rapport de séminaires et d'atelier, mémorandums, etc.).

Ensuite, l'évaluation se déroulera dans trois pays sélectionnés parmi les couverts par le projet :

- au Sénégal où est basé le projet,
- au Maroc et dans un autre pays à identifier. Le Maroc faisant partie des nouveaux pays bénéficiaires du projet PAMODEC dans sa phase III.

Critères de choix des pays à visiter:

Selon les objectifs du projet :

Spécifique pour les nouveaux pays bénéficiaires du projet :

Par sous-région :

Selon le contexte spécifique des pays :

Le Coordonnateur du projet fournira tous les documents utiles à l'évaluation. Le consultant procédera à une analyse de la documentation puis il échangera avec les clients de l'évaluation (Téléphone, Skype, entretiens individuels et mission)

Un questionnaire semi – directif sera préparé par l'évaluateur, en étroite collaboration avec l'équipe du projet. Ce questionnaire sera validé par le responsable d'évaluation avant son utilisation.

6. Principaux produits de l'évaluation

Un rapport d'évaluation de 30 à 40 pages, accompagné d'une synthèse en français et en anglais, sera remis au plus tard le 15 juin 2014.

Le rapport sera reproduit par l'évaluateur en 4 exemplaires et transmis également par voie électronique au responsable de l'évaluation ainsi que les deux résumés et une présentation powerpoint reprenant les informations contenues dans le résumé.

L'évaluation suivra le format du BIT (modèle dans www.ilo.org/eval/guidance)

7. Gestion, programme de travail et calendrier de l'évaluation

Le gestionnaire de l'évaluation est M. Redha Ameur, Analyste de programme à l'ETD/BP de l'OIT à Dakar, point focal pour l'évaluation.

Les pays proposés pour les visites de terrain dans le cadre de l'évaluation sont le Sénégal, la Maroc et la Mauritanie.

A titre indicatif, la consultation pourrait se dérouler sur 28 jours, selon le schéma suivant :

- 1) Equipe PAMODEC : 03 jour
- 2) Revue documentaire : 03 jours
- 3) Sénégal, BIT Dakar, BR, Yaoundé, Genève : 07 jours
- 4) Mauritanie : 03 jours
- 5) Autres pays du Projet : 02 jours
- 6) Rédaction du rapport : 07 jours
- 7) Présentation du rapport : 01 jour (à l'occasion d'un atelier de validation)
- 8) Correction du rapport et envoi électronique de la version finale et du résumé analytique : 02 jours

Période de la consultation :

La consultation se déroulera durant la période allant du 15 Mai au 30 juin 2014.

ANNEXES 2 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- M. Redha AMEUR, Analyse de programmation et Gestionnaire d'évaluation du projet, PAMODEC III, ETD/BP-Dakar
- M. Jules ONI, CTP intérimaire de PAMODEC III ETD-Bureau Pays Dakar
- Mme Lisa Marie WONG, Backstopper du projet PAMODEC, BIT Genève.
- Mme Laurence DUBOIS, Responsable de la composante lutte contre le travail des enfants du programme BIT à Genève ;
- Mme Mame Khar DIALLO SECK, Direction des relations de travail et des organisations professionnelles, Ministère de la fonction publique Sénégal ;
- M. Charles Faye, représentant organisations patronales, Sénégal
- M. Attou DIAW représentant organisations des employés (Syndicat)
- Mme Fatime Ndiaye, Spécialiste Technique Principale Egalité entre Hommes et Femmes
- M. Bécaye Ould Abdel KADER, Directeur du travail, Mauritanie ;
- M. Ahmed BOUHAROU, Directeur du travail, Maroc ;
- Mme Fatim OURAB, Chef de la Division de la Coopération Internationale, Maroc ;
- M. Hansaly, Secrétaire Général de l'UGTM ;
- M. Sahya OUAD, Bureau exécutif, Confédération Démocratique du travail du Maroc ;
- Mme Malak benchekroun, Coordonnatrice IPEC/BIT, Rabat.

ANNEXES 3 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES

1. Document de projet PAMODEC III
2. Budget Management System, Technical Cooperation Project, BIT, 16 juin 2014
3. Ligne budgétaire projet PAMODEC III, 2011 – 2014 ;
4. Programme et budget pour la période 2014 -2015, Organisation Internationale
5. Bureau International du Travail, document de présentation du Programme d'appui à la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail (PAMODEC III) ;
6. Canevas résumé évaluation, Unité dévaluation du BIT;
7. Relevé de conclusion de l'atelier de restitution de l'évaluation indépendant du projet PAMODEC, Lomé, 26 -30 Avril 2010 ;
8. Rapport d'avancement pour la coopération technique (RACT), Juillet 2012 – Septembre 2013.
9. Rapport général de la rencontre tripartite sous régionale sur la discrimination en matière d'emploi et de profession organisée à Rabat du 08 au 10 octobre 2013
10. Extension du projet "Agir contre le travail domestique des enfants en Afrique et dans les pays de l'Union pour la Méditerranée », janvier 2014 - décembre 2014
11. Comité de Pilotage France-BIT du 9-11 Juillet 2014, Dakar

ANNEXES 4 : OUTILS DE COLLECTE

Guide d'entretien personnel du BIT / PAMODEC 3

(CTP, Siège (PDFT), le Bureau régional, l'Equipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT pour l'Afrique occidentale à Dakar)

▪ IDENTIFICATION

Interviewé : _____

Fonction : _____

Structure : _____

Date de l'interview : |__|__|__|__| 2014

▪ THEMES A COUVRIR

-  Pilotage et gestion du projet
-  Niveau d'atteinte des objectifs et facteurs déterminants
-  Fonctionnalité du dispositif de gestion et des mécanismes de collaboration
-  Adéquation des ressources et modalités allocatives
-  Appropriation du projet par les pays bénéficiaires
-  Leçons apprises et recommandations

▪ CANEVAS DE L'ENTRETIEN

Q1 : quel rôle avez-vous été emmené à jouer dans le cadre de la mise en œuvre du Programme ?

Q2 : Avec un peu de recul, pour vous, le programme fait-il suffisamment de progrès pour pouvoir atteindre les objectifs qu'il s'est fixé à terme?

- Pour vous, le programme a-t-il permis de renforcer les capacités institutionnelles des Etats Membres à conduire une politique sociale pertinente et cohérente ? Qu'est ce qui permet de le dire ?
- Selon vous, quels sont les principaux facteurs qui ont favorisé ou entravé l'efficacité du projet?

Q3 : Pour vous, le programme reçoit-il suffisamment de soutien politique, technique et administratif du Bureau et des partenaires nationaux dans le cadre de ses activités?

Q.4. Selon vous, le dispositif de pilotage, de mise en œuvre et de suivi du programme fonctionne-t-il de façon optimale ? Qu'est ce qui permet de le dire ? Pour vous, y a-t-il une claire compréhension des rôles et responsabilités par toutes les parties prenantes du programme (BIT/partenaires nationaux) ?

Q5. Pour vous, la coordination, le suivi évaluation et la communication du programme sont-ils assurés de façon efficace ?

Q6 : Pour vous, les ressources du programme sont-elles réparties de façon pertinentes et mises à disposition à temps ? Avec un peu de recul, la contrepartie des pays est-elle mobilisée de façon optimale?

Q7 : De façon générale, quels sont les principaux problèmes, contraintes et obstacles qui pèsent sur l'efficacité du dispositif mis en place?

Q8 : A votre connaissance, quelles initiatives et garanties ont été prises dans les pays pour assurer la durabilité des acquis du programme ?

▪ **Leçons apprises et recommandations**

- Quelles sont les principales leçons que vous tirez de la mise en œuvre du programme à mi-parcours?
- Selon vous, quels sont les objectifs du programme qui ont le plus besoin d'être modifiés par rapport aux ressources disponibles et au contexte socio-politique des pays appuyés ? Dites pourquoi ?
- Selon vous, qu'est-ce qui devrait être fait par les parties prenantes pour améliorer l'efficacité et la durabilité du programme?
- Selon vous, qu'est-ce qui devrait être fait par le bailleur pour renforcer l'atteinte des objectifs poursuivis par le programme?
- Pour terminer, quelles sont vos recommandations clés pour améliorer l'efficacité et l'impact du programme?

Guide d'entretien :

Spécialistes de DECLARATION, NORMES, DIALOGUE, TRAVAIL, ACTRAV, ACT/EMP, GENDER et les responsables des programmes et projets ADMITRA et IPEC

▪ **IDENTIFICATION**

Interviewé : _____

Fonction : _____

Structure : _____

Date de l'interview : |__|__|__|__| 2014

▪ **THEMES A COUVRIR**

-  Pilotage et gestion du projet
-  Niveau d'atteinte des objectifs et facteurs déterminants
-  Fonctionnalité du cadre de collaboration
-  Appropriation du projet par les pays bénéficiaires
-  Leçons apprises et recommandations

▪ **CANEVAS DE L'ENTRETIEN**

Q1 : quel rôle avez-vous été emmené à jouer dans le cadre de la mise en œuvre du Programme ?

Q2 : Quelle articulation existe aujourd'hui entre les actions menées par votre service, projet ou programme avec PAMODEC III ?

Q3 : Quelle est la valeur ajoutée de PAMODEC III pour par votre service, projet ou programme ?

Q4 : quel soutien apportez-vous au programme dans votre secteur d'intervention ?

Q5. Selon vous, le dispositif de pilotage, de mise en œuvre et de suivi du programme fonctionne-t-il de façon optimale ? Qu'est ce qui permet de le dire ?

Q6. Pour vous, y a-t-il une claire compréhension des rôles et responsabilités par toutes les parties prenantes du programme (BIT/partenaires nationaux) ?

Q7. Pour vous, la coordination, le suivi évaluation et la communication du programme sont-ils assurés de façon efficace ?

Q8 : Pour vous, les ressources du programme sont-elles réparties de façon pertinentes et mises à disposition à temps ? Avec un peu de recul, la contrepartie des pays est mobilisée de façon optimale?

Q9 : Avec un peu de recul, pour vous, le programme fait-il suffisamment de progrès pour pouvoir atteindre ses objectifs à terme dans votre secteur d'intervention?

Q10. A votre connaissance, le programme reçoit-il suffisamment de soutien politique, technique et administratif du Bureau et des partenaires nationaux dans le cadre de ses activités?

Q11. Selon vous, quels sont les principaux facteurs qui ont favorisé ou entravé l'efficacité du programme?

Q12: A votre connaissance, quelles initiatives et garanties ont été prises dans les pays pour assurer la durabilité des acquis du programme et de votre service, programme?

▪ **Leçons apprises et recommandations**

- Quelles sont les principales leçons que vous tirez de la mise en œuvre du programme à mi-parcours?
- Selon vous, quels sont les objectifs du programme qui ont le plus besoins d'être modifiés par rapport aux ressources disponibles et au contexte socio-politiques des pays appuyés ? Dites pourquoi ?
- Selon vous, qu'est-ce qui devrait être fait par les parties prenantes pour améliorer l'efficacité et la durabilité du programme?
- Selon vous, qu'est-ce qui devrait être fait par le bailleur pour renforcer l'atteinte des objectifs poursuivis par le programme?
- Pour terminer, quelles sont vos recommandations clés pour améliorer l'efficacité et l'impact du programme?

Guide d'entretien CTS, Mandats dans les pays

Q1 : Quel rôle avez-vous été emmené à jouer dans le cadre de la mise en œuvre du Programme ?

Q2. Dites-nous en quoi les actions menées par le programme répondent aux besoins de votre pays en matière de mise en œuvre de la déclaration?

Q3 : En quoi le programme va-t-il contribué à renforcer les capacités de mise en œuvre des conventions dans votre pays?

Q4. Quelles sont les principales actions menées dans ce cadre ?

Q5. Quelles dispositions ont été prises au niveau national pour un bon déroulement des actions programmées dans votre pays ?

- soutien politique,
- soutien technique
- soutien administratif

Q6. Pour vous, quels sont vos rôles et responsabilités dans le cadre de la mise en œuvre du programme ?

Q7. Quelles sont les principales limites que vous avez identifiées dans le cadre de la mise en œuvre de l'appui du programme aux acteurs nationaux de votre pays ?

- coordination
- suivi-évaluation
- communication

Q.8. de façon générale, le dispositif de pilotage, de mise en œuvre et de suivi du programme fonctionne-t-il de façon optimale ? Qu'est ce qui permet de le dire ?

Q9. De façon générale, quels sont les principaux problèmes, contraintes et obstacles qui pèsent sur l'efficacité du dispositif national et régional mis en place?

Q10 : Quelles sont les principales initiatives et garanties prises dans votre pays pour assurer la durabilité des acquis du programme ?

▪ **Leçons apprises et recommandations**

- Quelles sont les principales leçons que vous tirez de la mise en œuvre du programme à mi-parcours?
- Selon vous, quels sont les objectifs du programme qui ont le plus besoins d'être modifiés par rapport à votre contexte national ?
- Pour terminer, quelles sont vos recommandations clés pour améliorer l'efficacité et l'impact du programme?



**EVALUATION INDEPENDANTE DU PROJET D'APPUI A LA
MISE EN ŒUVRE DE LA DECLARATION DE L'OIT RELATIVE
AUX PRINCIPES ET DROITS FONDAMENTAUX AU TRAVAIL
BIT- PAMODEC**

**ENQUÊTE
SUR la pertinence et L'EFFICACITE DU PAMODEC III**

Les informations collectées au cours de cette enquête seront exclusivement utilisées dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du PAMODEC III

L'objectif de cette enquête est de recenser et d'analyser les activités et actions réalisées dans le cadre de la mise en œuvre du PAMODEC III en vue d'en jauger la pertinence et l'efficacité. Cette analyse permettra d'identifier non seulement les limites du dispositif fonctionnel du programme et de sa stratégie d'intervention mais également les voies et moyens de les juguler afin d'obtenir des résultats pérennes.

SECTION 0 : IDENTIFICATION

S0Q01a : Région : _____

S0Q01b : Pays: _____

S0Q01c : Structure répondant _____

S0Q01d : Nom et fonction du répondant : _____

Domaines couverts

- Pertinence et valeur ajoutée de PAMODEC III au niveau pays
- Efficacité et facteurs déterminants
- Impacts et effets de l'appui au niveau des pays
- Appropriation de l'action et durabilité des résultats
- Niveau de satisfaction et recommandations

Section 1 : Pertinence et valeur ajoutée de PAMODEC III au niveau pays

Q1 : Les actions menées dans le cadre de PAMODEC III constituent-elles une réponse adaptée aux problèmes qui se posent dans votre pays en matière de respect des principes et droits fondamentaux au travail ? Oui ☐ Non ☐

- Si oui dites en

quoi :
.....
.....
.....

Q2 : Votre pays a-t-il été suffisamment associé à la planification, la mise en œuvre et au suivi du programme ? Oui ☐ Non ☐

- Si oui quel rôle avez-vous été amené à jouer dans ce processus ?

.....
.....
.....

Section 2 : Efficacité et facteurs déterminants

Q3 : Quels sont les principaux résultats que l'appui du PAMODEC III a contribué à enregistrer en matière de :

- ratification des conventions et de mise en conformité de la législation du travail ? :

.....
.....

- application des mesures prévues dans les conventions 138 et 182 ? :

.....
.....
.....

- identification et de lutte contre les discriminations ? : .

.....

.....

.....

Q4 : Quel soutien politique, administratif et technique votre pays a-t-il apporté au programme pour la réalisation de ses activités dans votre pays ?

.....

.....

.....

Q5 : Quelles sont les principales limites de l'appui de PAMODEC III pour le respect des principes et droits fondamentaux au travail dans votre pays?

.....

.....

.....

Section 3 : Impact réel du projet

Q6 : Votre pays a-t-il ratifié toutes les conventions fondamentales ? Oui ☐ Non ☐

Q7 : La législation de votre pays a-t-elle été modifiée pour être en conformité avec les conventions fondamentales de l'OIT ? Oui ☐ Non ☐

Citez les mesures qui ont été prises dans cette perspective :

.....

.....

Q8 : Les magistrats, inspecteurs du travail et autres fonctionnaires concernés ont-ils bénéficié de sessions de renforcement de capacités en matière de promotion et de mise en œuvre des conventions fondamentales ? Oui ☐ Non ☐

Q9 : Si oui combien de bénéficiaires ont été formés ?

- Nombre de magistrats : Total..... Hommes Femmes
- Nombre d'inspecteurs du travail : Total..... Hommes Femmes.....
- Nombre de représentants des organisations d'employeurs : Total ...Hommes ... Femmes.....
- Nombre représentants des organisations de travailleurs : Total..... Hommes ...Femmes

Q10 : Des critères de représentativité syndicale sont-ils déterminés dans votre pays ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui lesquels ?

Q11 : Des élections de représentativité syndicale ont-elles été organisées dans votre pays ?

Oui ☐ Non ☐

Q12 : Les acteurs du dialogue **social** de votre pays ont-ils participé à des réunions ou des activités **y relevant** au **niveau régional ou sous régional** (UEMOA, CEDEAO et CEMAC) ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, en quoi ont-elles contribué à la connaissance et au respect de la liberté syndicale et du droit à la négociation collective dans votre pays ?

.....
.....

Q13 : La lutte contre le travail des enfants est-elle intégrée aux stratégies de développement économique et social de votre pays ? Oui ☐ Non ☐

Q14 : Votre pays s'est-elle dotée d'un plan d'action de mise en œuvre de la LCTE ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui est-il mis en œuvre ? Oui ☐ Non ☐

Q15 : Quels sont les principaux résultats enregistrés dans le cadre de la mise en œuvre des actions de lutte contre le travail des enfants dans votre pays ?

.....
.....
.....

Q16 : Votre pays participe-t-il à un réseau sous-régional de coordination et d'échanges dans le domaine de la lutte contre le travail des enfants ? Oui ☐ Non ☐

Q17 : Votre pays a-t-il adopté un plan d'actions de lutte contre les différentes formes de discrimination dans l'emploi et la profession ? Oui ☐ Non ☐

Si oui, ce plan d'actions est-il mis en œuvre ? Oui ☐ Non ☐

Q18 : Existe-t-il une jurisprudence sociale faisant référence aux conventions internationales du travail dans votre pays ? Oui ☐ Non ☐

Si oui laquelle ?
.....
.....

Q19 : Votre pays s'est-il doté d'une structure de lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession ? Oui ☐ Non ☐

Si oui, est-elle fonctionnelle ? Oui ☐ Non ☐

Q20 : Combien de femmes ont été formées sur la convention 87 et 100 de l'OIT ?

.....

Q21 : En quoi ces formations ont-elles contribué au respect de l'égalité de rémunération entre hommes et femmes ?

.....
.....

Section 4 : Durabilité du projet

Q22 : Quelles sont les mesures prises pour assurer la durabilité des acquis du projet dans votre pays?

.....
.....
.....

Section 5 : Niveau de satisfaction et recommandations

Q23 : De façon générale, comment jugez-vous les conditions de mise en œuvre et d'intervention du projet dans votre pays ? (Cocher la réponse choisie)

- ☐ Pas satisfaisant
☐ Satisfaisant
☐ Très satisfaisant

Veuillez justifier votre réponse :

.....

Q24 : Pour vous quelles mesures doivent être prises, à court et moyen terme, pour améliorer la mise en œuvre du programme et accroître son efficacité?

-
-
-

Merci d'avoir bien voulu prendre le temps de répondre à ce questionnaire.

FIN DU QUESTIONNAIRE

ANNEXES 5 : LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

Tableau récapitulatif des leçons apprises

Titre de l'évaluation : Évaluation indépendante du Projet

Projet TC/SYMBOL :

d'appui à la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT

relative aux principes et droits fondamentaux au travail

(PAMODEC III)

Nom de l'évaluateur : Cabinet IFE

Date :

Les leçons apprises ici présentées ont été identifiées durant le parcours de l'évaluation. De plus amples développements peuvent être retrouvés dans les recommandations dans le rapport d'évaluation global.

Éléments de LA	Textes
Bref résumé de la leçon apprise (lien du but du projet ou spécifique livrable)	L'appropriation du programme par les pays reste un facteur d'efficacité et d'impact pour ce projet. Ce constat implique une meilleure mise en intelligence de l'agenda du projet avec celui des acteurs et mandants au niveau des pays. Il implique également de maintenir un dialogue politique avec les autorités nationales en charge de la question du travail dans les pays d'intervention.
Contexte et toutes conditions préalables connexes	Il est noté un dialogue politique encore faible avec les autorités nationales autour des agendas des actions à mener en appui à leur processus de mise en conformité et d'application des principes et droits des applications visées.
Cibles utilisateurs / bénéficiaires	BIT, CTP, CTS, Ministère en charge du travail
Défis / leçons négatives - les facteurs de causalité	Volonté politique Implication des CTS
Succès / Questions positives - les facteurs de causalité	Assiduité dans la communication institutionnelle Bon niveau de représentation du BIT dans les cérémonies d'ouverture de séminaires et ateliers organisés
Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, la conception, mise en œuvre)	

Autres observations pertinentes	L'identification des pays où une volonté politique claire et manifeste devra être érigée en règle notamment dans le choix des pays cibles.
---------------------------------	--

Tableau récapitulatif des leçons apprises

Titre de l'évaluation : Évaluation indépendante du Projet

Projet TC/SYMBOL :

d'appui à la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail (PAMODEC III)

Nom de l'évaluateur : Cabinet IFE

Date :

Les leçons apprises ici présentées ont été identifiées durant le parcours de l'évaluation. De plus amples développements peuvent être retrouvés dans les recommandations dans le rapport d'évaluation global.

Éléments de LA	Textes
Bref résumé de la leçon apprise (lien du but du projet ou spécifique livrable)	Le rôle du CTP dans le dispositif est nodal. De sa réactivité et de son sens de la communication dépendent, dans une large mesure, la mobilisation des partenaires techniques et l'implication des mandants.
Contexte et toutes conditions préalables connexes	Le déficit de ressources humaines du dispositif en charge de la coordination, du suivi et de la communication du programme.
Cibles utilisateurs / bénéficiaires	BIT, CTP
Défis / leçons négatives - les facteurs de causalité	La fonctionnalité des CTS
Succès / Questions positives - les facteurs de causalité	La mobilisation de ressources techniques et humaines suffisantes pour la mise en place d'une unité de gestion à la hauteur des défis du projet.

Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, la conception, mise en œuvre)	
Autres observations pertinentes	