



Organisation Internationale du Travail

**Évaluation finale indépendante du
Programme d'appui à la mise en oeuvre de la
Déclaration de l'OIT relative aux principes
et droits fondamentaux au travail
(PAMODEC III)**

Rapport final

Auteur : Dr. Jérôme Gandin, *Consultant à Universalia*

Juin 2016

Fiche descriptive de PAMODEC III

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 :	Évaluation finale indépendante
Pays (s) :	Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Guinée Bissau, Guinée Équatoriale, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, République centrafricaine, Sénégal, Tchad, Togo, Maroc, Tunisie, Algérie, Liban
Date de l'évaluation:	27 Novembre 2015 au 11 Mars 2016
Nom du consultant:	Dr. Jérôme Gandin, UNIVERSALIA
Gestion de l'évaluation:	Rafael Peels
Pour les évaluations jointes:	Organisations responsables : N/A Autres organisations participantes : N/A
Bureau Administratif (BIT):	OIT DAKAR
Bureau Technique:	DECLARATION
Fin du projet (date):	Mars 2016
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:	35.000 Dollars

Cette évaluation a été réalisée selon les procédures et politiques d'évaluation du BIT. Le rapport n'a pas été révisé, mais a fait l'objet d'un contrôle de qualité effectué par l'Unité d'Évaluation du BIT.

Sommaire exécutif

Informations rapides

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

Dates de l'évaluation : 27 Novembre 2015 au 21 Juin 2016

Mode d'évaluation : évaluation indépendante finale

Domaine technique : Principes et droits fondamentaux du travail

Bureau administratif de BIT : ILO-Dakar

Gestion d'évaluation : Rafael Peels

Nom de l'évaluateur : Jérôme Gandin

Début : Septembre 2011

Fin : Juin 2016

Code du projet : RAF/10/56/FRA

Donateur et budget : 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.

Contexte

Depuis 2000, le Bureau international du Travail a mis en œuvre le Programme d'appui à la mise en œuvre de la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, ou PAMODEC, destiné à aider certains pays africains francophones et leurs partenaires sociaux à ratifier et mettre en œuvre les principes et droits fondamentaux au travail énoncés dans la Déclaration de 1998.

Lancé en Septembre 2011, le PAMODEC III se proposait de consolider les acquis de la première (2000-2006) et de la deuxième phase (2006-2011), de poursuivre les activités relatives à la liberté syndicale et à la discrimination déjà engagées et d'étendre la couverture géographique du programme à de nouveaux pays, notamment les

pays membres de l'Union pour la Méditerranée. Cette troisième phase doit également être l'occasion de progresser largement vers deux objectifs essentiels pour la pérennité du programme et pour son efficacité, ainsi que son appropriation par chacun des pays bénéficiaires et l'accroissement du pourcentage de femmes ayant un rôle et bénéficiant de ce programme.

PAMODEC III entendait, grâce aux expérimentations menées dans certains pays, en faire bénéficier le plus grand nombre, en donnant la priorité aux réunions sous régionales et régionales afin d'échanger et de partager les expériences et bonnes pratiques, et mettre à la disposition des acteurs des outils pédagogiques et pratiques leur permettant de mieux prendre en charge ces principes et droits fondamentaux au travail dans leurs activités quotidiennes. Cette approche justifie que les activités nationales soient considérablement réduites dans les pays, sauf en ce qui concerne la discrimination dans l'emploi et la profession.

Par ailleurs, ce projet appuie financièrement le programme IPEC pour la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT, notamment par l'application par les pays bénéficiaires des mesures prévues dans les conventions n^{os} 138 et 182 de l'OIT. Enfin, ce projet travaille en étroite collaboration et appuie le programme ADMITRA (Modernisation de l'Administration et de l'Inspection du Travail). En ce qui concerne l'économie informelle, le programme soutient des initiatives, en appui et lien avec ADMITRA, pour favoriser l'intervention des inspecteurs du travail dans l'économie informelle et pour échanger sur leurs expériences et les bonnes pratiques développées sur tous les continents.

De manière spécifique, le projet PAMODEC III repose sur cinq objectifs immédiats et s'appuie sur des activités de sensibilisation, des formations, de conseils et de développement de matériel pédagogique et d'outils de partage de connaissance, comme principales méthodologie d'intervention.

But, objectif et portée de l'évaluation

Conformément aux procédures du BIT applicables à la coopération multi-bilatérale, le projet doit faire l'objet d'une évaluation indépendante finale.

Intervenant à la fin de la période de la mise en œuvre du programme, cette évaluation constitue une opportunité de réflexion stratégique et d'apprentissages, qui a pour but de formuler des conclusions, des leçons apprises et des recommandations susceptibles d'informer la conception et la mise en œuvre de programmes similaires à l'avenir.

La méthodologie employée repose sur des outils et techniques de recherche à la fois quantitative et qualitative, plus précisément une revue documentaire, 24 entrevues semi-dirigées et 12 discussions de groupe en personne, 8 entretiens téléphoniques auprès des acteurs géographiquement éloignés et un questionnaire en ligne dirigé aux participants des activités de PAMODEC III. En complément, des missions ont été réalisées dans quatre pays participants (Cote d'Ivoire, Madagascar, Sénégal et Tunisie) pour rencontrer des partenaires nationaux et pour examiner de façon plus approfondie certaines thématiques. Ces missions ont également permis de tirer des leçons pour le programme dans une perspective plus générale.

L'évaluation est structurée autour des critères d'évaluation de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de genre, d'impact et de durabilité et accorde une attention particulière à la structure de gestion et aux méthodologies d'intervention. Les résultats et les recommandations de l'évaluation ont été discutées avec les principales parties prenantes de PAMODEC III au cours d'un atelier de validation tenu à Abidjan (Côte d'Ivoire) les 17 et 18 mai 2016.

Résultats principaux et Conclusions

En termes de **pertinence**, le PAMODEC III démontre une certaine cohérence par rapport à la mission et aux objectifs stratégiques poursuivis par l'OIT d'une part et les besoins et les priorités des mandants d'autre part. En effet, le PAMODEC III s'inscrit entièrement dans la mission et les objectifs stratégiques poursuivis par l'OIT, dans la mesure où ce programme vise d'une part à encourager les États membres de l'OIT à ratifier les huit conventions se rattachant à la Déclaration

de 1998 et d'autre part à les appliquer au niveau national. De plus, les objectifs de PAMODEC III s'accordent pleinement avec les besoins exprimés par les pays bénéficiaires en matière de promotion de la Déclaration de 1998 et de la ratification/mise en œuvre de ses conventions auprès des institutions nationales. Ces objectifs, qu'ils soient de développement ou immédiats dérivent tous des plans d'action d'études préliminaires qui ont fait l'état des lieux de la mise en œuvre des Principes et Droits Fondamentaux du Travail (PDFT) et des Normes Internationales du Travail (NIT) dans les pays et qui ont relevé les insuffisances et les obstacles à leur mise en œuvre. En somme, la pertinence de PAMODEC III se reflète non seulement à travers ses axes stratégiques mais aussi la nature de ses interventions. 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. L'application des conventions fondamentales constitue un facteur essentiel dans l'apaisement du climat social, la stimulation du potentiel de performance des travailleurs, l'augmentation de la productivité des entreprises, et dans l'amélioration de la réglementation, lesquels constituent des préoccupations majeures des mandants.

En ce qui concerne la **méthodologie d'intervention**, deux enseignements ressortent des constats de l'évaluation. Premièrement, l'approche suivie par le PAMODEC III cultive l'avantage comparatif de l'OIT, en privilégiant un cadre d'intervention tripartite d'une part et, d'autre part, en collaborant étroitement avec le CIF-OIT. Deuxièmement, la méthodologie d'intervention de PAMODEC III démontre une certaine cohérence et capacité d'adaptation pour tenir compte des nécessités changeantes des partenaires nationaux et du degré d'avancement des activités et des ressources existantes.

La **structure de gestion** de PAMODEC III, bien que définie adéquatement initialement, a été fragilisée par des changements survenus au cours de l'exécution du projet. L'arrêt prématuré du mandat des administrateurs sous régionaux, le

relatif non-fonctionnement des CTS et la rotation du personnel en tant que CTP ont concouru à une carence des ressources humaines et donc à l'affaiblissement de certaines fonctions de l'équipe de gestion de PAMODEC III, notamment le suivi des activités au niveau national et la communication auprès des mandants.

En ce qui a trait à l'**efficacité**, le PAMODEC III a réalisé un certain nombre d'activités contribuant à l'atteinte de ses objectifs immédiats et répondant aux attentes générales de ses mandants. La qualité de ces résultats a été largement reconnue par les parties prenantes qui ont bénéficié de ces activités. Toutefois, la performance de PAMODEC III aurait pu être optimale, s'il n'avait pas rencontré des difficultés au niveau de la coordination, de sa planification opérationnelle et de son dispositif de suivi-évaluation. Par ailleurs, la visibilité du bailleur de fonds a été assurée grâce à l'ajout de logos et de banderoles aux couleurs du drapeau français ou à des mentions, écrites ou orales, lors des activités réalisées par le PAMODEC III.

L'**efficience** de PAMODEC III ressort principalement à travers le volume des montants déboursés pour les différentes lignes budgétaires. L'analyse qui a été faite conclue que la gestion du budget a été réalisée de manière rationnelle et réaliste. Les résultats de PAMODEC III ont ainsi été obtenus en mobilisant des moyens financiers en adéquation avec la portée des activités à réaliser et des objectifs poursuivis. De plus, la réalisation d'activités conjointes a contribué à renforcer les synergies avec d'autres programmes de l'OIT, notamment IPEC et ADMITRA, générant ainsi une meilleure efficacité et efficience des interventions. Cependant, il est à noter l'absence de synergies avec d'autres programmes de l'OIT, notamment ACT/EMP et ACTRAV. Bien que les représentants d'organisations d'employeurs aient participé aux activités de PAMODEC III, la consultation tardive auprès d'ACT/EMP lors de l'élaboration du cadre logique du projet, n'a pas permis de définir une base de travail commune. Par ailleurs, la mise en œuvre de PAMODEC III fait ressortir une efficience relative. Même si les ressources budgétaires allouées sont suffisantes par rapport aux activités menées, les ressources partenariales au niveau institutionnel et au sein du BIT ont été insuffisamment mobilisées dans le cadre de la mise en œuvre du Programme. De

même, la coordination du Programme n'a pas été suivie par la constitution d'un Comité dédié comprenant des compétences techniques en suivi-évaluation et communication pour un déroulement optimal de ses activités. Le PAMODEC III aurait dû faciliter une meilleure mobilisation des partenariats institutionnels au niveau des pays, en se dotant par exemple de personnels techniques suffisamment compétentes pour porter sa fonction communication et suivi-évaluation.

En termes d'**impact et de durabilité**, le PAMODEC III a eu impact significatif dans les pays bénéficiaires, dans la mesure où il a généré des effets notables dans l'application des PDFT au niveau national. Le renforcement des capacités, l'appropriation d'outils et de connaissances et l'adoption de nouveaux comportements et de nouvelles lois par les partenaires nationaux constituent les prémices de la durabilité à plus long terme. Par ailleurs, les activités réalisées laissent entrevoir des effets durables à long terme, à condition que l'intérêt et l'appropriation des partenaires nationaux perdurent.

Enfin, le PAMODEC III accorde une importance à la dimension **genre** dans la mesure où l'objectif relatif à la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession, s'intéresse à cette dimension. De plus, le PAMODEC III veille à ce que les femmes puissent participer aux activités proposées, autant que les hommes.

Recommandations et Leçons Apprises

À la lecture des constats et des conclusions de cette évaluation, les recommandations suivantes méritent d'être soulevées dans cette partie.

Recommandation n°1 : Poursuivre le renforcement de la coopération technique avec les États, en vue d'améliorer considérablement l'impact des NIT.

Recommandation n°2 : Renforcer la fonction suivi/évaluation au sein des projets, afin d'être en mesure d'avoir un portrait réel de l'avancement des activités et des produits et de pouvoir en informer les autres parties prenantes, notamment le bailleur de fonds, à n'importe quel moment du projet.

Recommandation n°3 : 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 en décembre 2013, PAMODEC III aurait eu besoin de s'appuyer sur un partenariat dynamique avec GED, LABADMIN/OSH, FUNDAMENTALS et NORMES et recourir aux services de consultants à la fois au niveau pays et régional suivant les activités à mener. Ce renforcement des capacités humaines et techniques aurait probablement amélioré 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 de l'OIT. A cet égard, il serait important d'inclure le CIF-OIT parmi ces partenaires dès le début du projet, voire même au moment de la conception du projet, étant donné que le renforcement des capacités et la formation font partie intégrante de la stratégie d'intervention de PAMODEC.

Recommandation n°4 : Le PAMODEC III avait pour objectif d'élargir le nombre de pays bénéficiaires, ce qui dénote à la fois une certaine pertinence et une ambition. L'expérience montre qu'il aurait été préférable de réduire le nombre de pays pour accroître l'impact du programme et concentrer ses efforts sur les actions d'envergure régionale et la mise en place de cadre de bonnes pratiques au sein des pays participants. En vue d'un futur projet, il est opportun de définir des critères de sélection (par exemple, ceux cités dans la leçon apprise précédente) et de retenir un nombre limité de pays, afin d'avoir un impact plus fort.

Recommandation n°5 : Développer une stratégie de communication efficace et mettre les médias à contribution pour informer, sensibiliser, accroître la visibilité du projet et contribuer à grande échelle à la vulgarisation des conventions fondamentales. Ceci permettrait de rendre accessible une base de données sur les projets avec un accent particulier sur les outils développés, les études réalisées, les formations faites, le répertoire des gens formés ainsi que sur les bonnes pratiques en vue de favoriser l'appropriation et l'autonomie des différents acteurs nationaux. Il s'agirait aussi de

valoriser et diffuser les nombreuses études réalisées de façon concertée auprès des acteurs du monde du travail et du grand public, notamment par le biais d'une plateforme virtuelle, de séminaires thématiques et d'émissions radio télévisées.

Recommandation n°6 : Élaborer une matrice d'évaluation sensible au genre qui servirait de cadre de référence pour le suivi et l'évaluation.

Recommandation n°7 : Proposer une structure de gestion de projet qui devrait intégrer un administrateur national dans chaque pays bénéficiaire, afin de servir de relais entre l'équipe d'appui technique et les parties prenantes au niveau national.

Recommandation n°8 : Poursuivre la formation des formateurs en NIT au niveau des mandants pour permettre de démultiplier les formations en vue d'atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires et de personnes ressources nationales.

Recommandation n°9 : Approfondir la synergie entre PAMODEC et les départements et autres projets de coopération technique de l'OIT dans la région, tels que NORMES, IPEC, ADMITRA, ACTRAV, ACT/EMP.

Recommandation n°10 : 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. Il est souhaitable de mettre davantage l'accent sur le suivi des engagements des pays pour rendre plus visibles les réalisations du projet. À cet effet, il y a lieu de veiller à accompagner le programme par une volonté politique affirmée dans la poursuite des activités et à intégrer, systématiquement, les activités du projet dans les programmes des ministères et de la DGT, ainsi que l'intégration des NIT dans les politiques et stratégies sectorielles.

Les nombreux changements de Ministres chargés du travail doivent inciter l'équipe de gestion du projet à avoir des relations plus suivies avec les Secrétaires Généraux des Ministères du travail censés garantir la permanence. Il est aussi souhaitable d'élargir les soutiens politiques à d'autres acteurs tels que les parlementaires,

membres des commissions spécialisées du travail et les membres des Conseils Economiques et Sociaux. Une telle collaboration sera de nature à assurer le suivi et la continuité des activités du projet.

Recommandation n°11 : Encourager l'appropriation des parties prenantes dès le début pour assurer la durabilité des résultats. Les Etats bénéficiaires devraient s'engager plus qu'ils ne l'ont fait jusqu'à présent sur le chemin de l'institutionnalisation de ce programme qui doit devenir un outil essentiel de leur politique en faveur du respect de la promotion et de la mise en œuvre des principes et droits fondamentaux au travail. Le CTP et ses adjoints devront encourager et veiller à pérenniser cet engagement des Etats, comme étant un des résultats majeurs du programme. Les organisations d'employeurs et de travailleurs, avec l'aide du programme, si nécessaire, devront également pérenniser leurs activités en faveur de leurs responsables, militants et adhérents, notamment en termes de formation (y compris de formation continue) et d'information.

De plus, le fonctionnement des CTS ne devrait pas être financé par le programme. La prise en charge de celui-ci par les Etats bénéficiaires constitue une première mesure d'appropriation du programme par ces derniers. Certaines CTS ont d'ores et déjà été transférées vers les Directions des Normes au sein des Ministères en charge du travail, et ont été dotées de budget et de personnel, ce qui est une garantie de la pérennisation des activités entreprises.

Recommandation n°12 : Poursuivre l'engagement financier en vue d'aider à l'application des conventions fondamentales, car la pertinence et la portée de PAMODEC III ont été largement reconnues par les mandants au regard de leur contexte politique, social et économique. La longue durée d'existence conjuguée à la

singularité de l'approche suivie dans l'ensemble des huit conventions et à travers les pays de l'Afrique Francophone rendent le PAMODEC comme un programme unique.

En complément des recommandations, cette évaluation finale a permis de tirer les enseignements suivants :

Leçon apprise n°1 : L'expérience de PAMODEC III démontre toute la pertinence d'intervenir de manière intégrée, en englobant les quatre PDFT, afin d'avoir une meilleure efficacité et un impact plus fort auprès des mandants.

Leçon apprise n°2 : L'engagement financier du bailleur de fonds sur 15 ans constitue un gage de durabilité pour les réalisations et les acquis de PAMODEC III.

Leçon apprise n°3 : L'appropriation du programme par les partenaires nationaux reste un facteur d'efficacité et d'impact pour le PAMODEC.

Bonne pratique n°1 : Le PAMODEC III a évolué au cours de son exécution, en faisant preuve de flexibilité pour tenir compte des besoins et priorités changeants des mandants ainsi que des réalités et des obstacles pour sa mise en œuvre effective.

Bonne pratique n°2 : Le PAMODEC III, par l'entremise d'IPEC, a enregistré des avancées notables concernant la lutte contre le travail des enfants, qui se traduisent par des changements de comportements et une appropriation par les partenaires nationaux dans des pays jusque-là réticents (e.g. Tunisie et Mauritanie). Le succès et la durabilité des activités d'IPEC ont été rendus possibles notamment en encourageant l'adoption d'un Plan d'Action National par les gouvernements et en initiant des actions de lutte contre le travail des enfants.

Executive summary

Quick Facts

Countries: Benin, Burkina Faso, Cameroon, Central African Republic, Chad, Congo, Ivory Coast, Equatorial Guinea, Gabon, Guinea, Guinea Bissau, Madagascar, Mali, Mauritania, Niger, Senegal, Togo, Morocco, Tunisia.

Dates of the evaluation: 27 November 2015 to the 21 June 2016

Evaluation Mode: Independent Final Evaluation

Technical area: Fundamental Principles and Rights at Work

Technical office: ILO office in Dakar

Evaluation Manager: Rafael Peels

Evaluation Consultant: Jérôme Gandin

Start date: September 2011

End date: July 2016

Project Code: RAF/10/56/FRA

Donor and budget: France (4,500,000 Euros)

Keywords: International Labour Standards, ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, a) freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining; b) the elimination of all forms of forced or compulsory labour; c) the effective abolition of child labour; d) the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.

Background & Context

The International Labour Office has been implementing the Project to Support the Implementation of Fundamental Principles and Rights at Work (PAMODEC) since 2000. The project assists a number of French-speaking African countries and their social partners to ratify and implement the fundamental principles and rights at work as embodied in the 1998 Declaration.

Launched in September 2011, PAMODEC III proposed to consolidate the achievements of the first (2000-2006) and second phases (2006-2011) of the project, to pursue activities related to the freedom of association and discrimination, and to expand the geographic coverage to include new countries such as members of the “Union pour la Méditerranée”. This third phase also aims to reinforce the effectiveness and the sustainability of

the project/ownership by each participating country, and to increase the percentage of female beneficiaries.

Given the positive results obtained in the first two phases of PAMODEC, the project was expanded to reach a greater number of countries. Activities included the organisation of sub-regional and regional meetings to share experiences and best practices, and to provide participating institutions and individuals with educational and practical tools, enabling them to improve their ability to address these fundamental principles of rights at work in their daily activities. This approach explains the significant reduction of national activities, except for those related to discrimination in employment and occupation.

Moreover, PAMODEC III provided financial support to the IPEC program for the implementation of the ILO Declaration and measures under the ILO conventions 138 and 182 in the participating countries. In addition, the project worked closely with ADMITRA. The project supported initiatives to promote the involvement of labour inspectors in the informal economy and to exchange experiences and good practices developed in all continents.

More specifically, PAMODEC III targets five immediate objectives and supports awareness activities, trainings, advices and development of educational materials and knowledge sharing tools.

Goal, objective and scope of the evaluation

In accordance with ILO’s procedures under the multi-bilateral cooperation, the project must be subject to a final independent evaluation. Launched at the end of the implementation period of PAMODEC III, this evaluation provides an opportunity for strategic thinking and learning, which aims to draw conclusions, lessons learned and recommendations that can inform the design and the implementation of similar programs in the future.

The methodology employs a variety of quantitative and qualitative research tools and techniques, specifically a document review, 24 semi-structured interviews and 12 in-person focus groups, 8 telephone interviews with geographically distant actors and an online survey for participants of PAMODEC III activities. In addition, four in-country missions were conducted (Ivory Coast, Madagascar, Senegal and Tunisia) to meet with national partners and to examine certain themes in greater depth. These missions also seek to draw lessons for the project as a whole.

The evaluation is structured according to the criteria of effectiveness, efficiency, gender, impact and sustainability, and examines the management structure and intervention methodologies of the project. The findings and recommendations of the evaluation were discussed with the main stakeholders of PAMODEC III during a validation workshop held in Abidjan in Ivory Coast, on the 17th and 18th of May 2016.

Main Findings & Conclusions

In terms of **relevance**, PAMODEC III is consistent with both ILO's mission and strategic objectives and the needs and priorities of the constituents. Indeed, PAMODEC III is fully in line with ILO's mission and strategic objectives, since it aims to encourage ILO Member States to ratify the eight Conventions related to the 1998 Declaration and to apply them nationally. In addition, PAMODEC III's objectives are fully consistent with the needs expressed by recipient countries in the promotion of the Declaration of 1998 and the ratification/implementation of its agreements with national institutions. All these objectives derive from preliminary studies that have identified the shortcomings and barriers of the implementation of FPRW (Fundamental Principles and Rights at Work) and the International Labour Standards (ILS) nationally. The relevance of PAMODEC III is shown not only through its strategies but also through the nature of its interventions. Its objectives are relevant given the importance of the topic in the participating countries and are broadly consistent with the previous phases and with the need to encourage knowledge and experience sharing between countries. Enforcing the fundamental Conventions is a key factor for a peaceful environment, stimulating the

performance potential of workers, increasing business productivity and improving regulations; these are also major concerns of the constituents.

Concerning the **intervention methodologies**, the evaluation reveals two main findings. First, PAMODEC III supports ILO's comparative advantage, using a tripartite framework for intervention and working closely with the ITC-ILO. Secondly, PAMODEC III's methodology demonstrates consistency and adaptability to meet changing needs of national partners and to adjust given the level of execution of the activities and the availability of existing resources.

The management structure of PAMODEC III, although adequately designed, has been weakened by changes throughout the project. The abrupt and early end to the mandate of the regional coordinators, the relative non-functioning of the "CTS" and the high staff turnover have contributed to the reduction of human resources and therefore, the weakening of certain functions of the project management team, including the monitoring of activities at national level and the communication with constituents.

With respect to **effectiveness**, PAMODEC III implemented a number of activities contributing to the achievement of its immediate objectives to meet the general expectations of its constituents. The quality of these results has been widely recognized by stakeholders who have benefited from these activities. However, the performance of PAMODEC III would have been optimal, had the staff not encountered difficulties in coordination, operational planning and monitoring and evaluation. Finally, the donor's visibility was ensured through the addition of logos and banners with the colors of the French flag or through statements, whether written or oral, during the activities of the PAMODEC III.

The **efficiency** of PAMODEC III is mainly observed through the volume of financial resources disbursed for the various budget lines. The analysis reveals that budget management was carried out in a rational and realistic manner. The results of PAMODEC III have been achieved by mobilizing financial resources in line with the scope of activities to be performed and the objectives pursued. In addition, the implementation of activities has created synergies

with other ILO programs, including IPEC and ADMITRA, which improved PAMODEC III's efficiency and effectiveness. However, there were also reports of a lack of synergies with other ILO programs, including ACT/EMP and ACTRAV. Although representatives of employers' organizations have participated in some activities, late consultation with the ACT/EMP management team during the design of the logical framework of the project resulted in a failure to establish a common working basis. Furthermore, the implementation of PAMODEC III shows efficiency relative to the amount of resources allocated, meaning that although the budgetary resources allocated are adequate in relation to the planned and implemented activities, partnership resources at the institutional level and within ILO have not been sufficiently mobilized for the implementation of the activities. Similarly, the monitoring and the coordination of the project revealed some shortcomings that were avoidable had the team been equipped with sufficient technical skills in monitoring and evaluation and communications. As a result, PAMODEC III should facilitate a better mobilization of institutional partnerships at the country level, by mobilizing appropriate human and technical resources to carry its communication and monitoring and evaluation functions.

In terms of **impact and sustainability**, PAMODEC III has had significant impact within the recipient countries, since it generated significant effects throughout the implementation of FPRW at the national level. Capacity building, ownership of tools and knowledge and the adoption of new behaviours and new laws by national partners are the preliminary indication of longer-term sustainability. Furthermore, the activities suggest long lasting effects, if the value and ownership of national partners remain.

Finally, PAMODEC III paid attention to the **gender dimension** as demonstrated in the objective related to the fight against discrimination in employment and occupation. In addition, PAMODEC III ensured that women could participate in the proposed activities.

Recommendations and lessons learned

In light of the findings and conclusions of the evaluation, the evaluation team proposes the following recommendations.

Recommendation n°1: Continue to strengthen technical cooperation with participating countries to improve the impact of ILS.

Recommendation n°2: Strengthen the internal capacity for monitoring and evaluation in order to be able to obtain a real picture of the progress of activities and to inform other stakeholders, including the donor, at any time of the project.

Recommendation n°3: Develop a consistent project management unit comprising a CTP, an expert in monitoring and evaluation and a communication specialist. Given the reorganization and the disappearance of regional directors in December 2013, PAMODEC III had to rely on a dynamic partnership with GED LABADMIN/OSH, FUNDAMENTALS and NORMES and use consulting services in both country and regional levels. The strengthening of human and technical capacities internally would have likely improved the technical efficiency of the program by reinforcing the institutional capacity for coordination, monitoring and evaluation, communication, and capitalizing on potential partnerships at the country level and within ILO. It is important to include ITC-ILO among the partners from the beginning of the project, even in project design, since capacity building and training activities are an integral part of the intervention.

Recommendation n°4: PAMODEC III established an objective to increase the number of new beneficiary countries. The results of the PAMODEC III show that reducing the number of countries would have increased the program's impact focus on regional activities and the implementation of a framework of best practices within the participating countries. For any future projects, we recommend defining a series of selection criteria (e.g., those mentioned in the previous lesson learned) and selecting a limited number of countries to increase the impact of the program in each country.

Recommendation n°5: Develop an effective communication strategy and encourage the media to, increase the visibility of the project and contribute to a widespread dissemination of fundamental Conventions. A database of projects with particular emphasis on developing tools, studies, trainings, a directory of trained people and a platform on good practices should be established to promote ownership and self-empowerment of national actors. It would also enhance the dissemination of the studies and documents to the general public and national actors.

Recommendation n°6: Develop a gender-related evaluation matrix that would serve as reference framework for the monitoring and evaluation of the program.

Recommendation n°7: Propose a project management structure that includes a national administrator in each recipient country responsible for building relationships between the technical support team and stakeholders at the national level.

Recommendation n°8: Continue the training national constituents to become trainers in ILS, to leverage a greater number of beneficiaries at the national level.

Recommendation n°9: Ensure further synergies between PAMODEC, departments and other ILO technical cooperation projects in the region, such as STANDARDS, IPEC, ADMITRA, ACTRAV, ACT/EMP.

Recommendation n°10: Strengthen the dialogue and establish a more dynamic partnership with national constituents and administrations of participating countries to increase the relevance and impact of the project and integrate representatives of beneficiary countries into the program steering committee. It is desirable to place more emphasis on monitoring activities at the country level to make the achievements of the project more visible. It is particularly important to ensure a strong political will in pursuing the activities and systematically incorporating project activities into the programs of the ministries and the DGT, as well as the integration of ILS into sectoral policies and strategies.

Given the high turnover rate in the national Labour Ministers, the project management team should have more frequent contact with the Ministry

Secretariats. This will limit discontinuity and increase communication. It is also desirable to extend political support to other actors, such as parliamentarians, members of specialized work commissions and members of Economic and Social Councils. Such collaboration will support the continuity of the program activities.

Recommendation n°11: Encourage stakeholder ownership from the beginning to ensure the sustainability of results. The beneficiary states should commit more than they have done so far on the path to the institutionalization of the program. The program should become an essential tool for beneficiary states to promote and implement the FPRW. The CTP and his/her team should encourage and ensure a continued commitment of participating countries as one of the priorities of the program. Organizations of employers and workers, with the help of the program, if necessary, should sustain their activities in favor of their leaders, activists and members, especially in terms of training and information. In addition, the program should not fund the CTS's activities and operations. The financial and operational management by the recipient countries is the first measure of program ownership. Some CTS were transferred to the Directorates of Ministries in charge of Labour, and were equipped with budget and staff, which is an indication of the sustainability of activities and outputs of the program.

Recommendation n°12: Continue the overall financial commitment to encourage the implementation of fundamental Conventions. The strong relevance and scope of PAMODEC III towards national economic, social and political contexts have been widely recognized by constituents. The PAMODEC program has several unique factors, including its 15 year-long history targeting francophone countries in Africa and focusing on all eight Conventions in a single program.

In addition to the recommendations, the final evaluation identified the following lessons and good practices:

Lesson learned n°1: PAMODEC III is an example of a program that demonstrates how acting in an integrated manner leads to greater

efficiency and greater impact from national constituencies.

Lesson learned n°2: A financial commitment from a donor spanning 15 years guarantees sustaining the achievements of PAMODEC III.

Lesson learned n°3: Program ownership by national constituencies remains a key factor for ensuring the effectiveness and impact for PAMODEC III.

Good practice n°1: PAMODEC III has evolved during its execution, which demonstrates a flexibility and capacity to adapt to the evolving and changing needs and priorities of the constituents, as well as the obstacles for its effective implementation.

Good practice n°2: IPEC's contribution to PAMODEC III has led to notable progress in the field of fighting against child labour, namely behavioural and social changes, as well as ownership by the national partners in countries that are known as being traditionally reluctant (e.g. Tunisia and Mauritania). The success and sustainability of IPEC's activities and outcomes largely result from the adoption of a National Action Plan by national governments and awareness activities, trainings and technical support at the local level.

Table des matières

Fiche descriptive de PAMODEC III	i
Sommaire exécutif	iii
Executive summary	viii
Introduction	1
1. Contexte et description de PAMODEC III	3
1.1. Contexte de la mise en œuvre de PAMODEC III	3
1.2. Objectifs de PAMODEC III	5
1.3. Cadre logique et modalités d'intervention de PAMODEC III	5
1.4. Cadre institutionnel et dispositif de gestion de PAMODEC III	7
2. Cadre général de l'évaluation	9
2.1. Les objectifs de l'évaluation	9
2.2. Portée de l'évaluation	9
2.3. Les clients de l'évaluation	9
2.4. Critères de l'évaluation et questions évaluatives	10
2.5. Échantillonnage de pays pour les études de cas	11
3. Approche et méthodologie de l'évaluation	14
3.1. Approche de l'évaluation	14
3.2. Calendrier et étapes de l'évaluation	15
3.3. Méthodes et outils de collecte et d'analyse des données	16
3.3.1. Revue documentaire, entrevues et questionnaire	16
3.3.2. Collecte de données dans les pays bénéficiaires	17
3.3.3. Analyse des données	17
3.3.4. Croisement et triangulation des données	18
3.4. Limites méthodologiques et difficultés rencontrées	18
4. Résultats de l'évaluation	19
4.1. Principaux constats	19
4.1.1. Pertinence	19
4.1.2. Méthodologie d'intervention	23
4.1.3. Structure de gestion	26
4.1.4. Efficacité	29
4.1.5. Efficience	34
4.1.6. Impact et Durabilité	39
4.1.7. Intégration du Genre	42
4.2. Principales conclusions	43

Table des matières

5. Leçons apprises et recommandations	45
5.1. Leçons apprises et bonne pratique	45
5.2. Recommandations	48

Liste des Tableaux, Graphiques et Figures

Tableau 1: Pays bénéficiaires pour chaque phase de PAMODEC	5
Tableau 2 : Calendrier, étapes et livrables de l'évaluation	15
Tableau 3: Définition de critères d'évaluation et questions évaluatives	134
Tableau 4: Conditions requises pour assurer un bon échantillon de pays	139
Tableau 5 : Critères de sélection et attributs pour chaque pays retenu pour les études de cas	140
Tableau 6 : Dates de ratification des conventions relatives aux PDFT par les pays participants à PAMODEC III	141
Tableau 7 : Nombre de pays bénéficiaires n'ayant pas ratifié les huit conventions au moment du démarrage de chaque phase de PAMODEC	142
Tableau 8 : Relations entre les objectifs immédiats de PAMODEC III et les PDFT et conventions associées.	142
Tableau 9 : Principales activités réalisées dans les pays participant à PAMODEC III par objectifs spécifiques	143
Tableau 10 : Degré de connivence entre les objectifs spécifiques de PAMODEC III et les besoins et priorités des pays bénéficiaires	146
Tableau 11: Nouveau cadre logique adopté en 2014	146
Tableau 12 : Les CTP de PAMODEC III (2011-2016)	147
Tableau 13 : Liste des pays bénéficiaires ayant ratifié des conventions durant l'exécution de chaque phase de PAMODEC	148
Tableau 14 : Résultats du questionnaire à la question "Dans quelle mesure les produits de PAMODEC III ont-ils été atteints dans votre pays?"	148
Tableau 15: Résultats du questionnaire à la question "Dans quelle mesure votre pays s'est-il doté des instruments suivants?"	149
Tableau 16 : Résultats de PAMODEC III par objectif immédiat	150
Tableau 17 : Budget de PAMODEC III	151
Graphique 1: Cohérence de PAMODEC III avec les besoins et priorités des pays participant	153
Graphique 2: Nombre d'activités de PAMODEC III selon le type d'activité	153
Graphique 3: Répartition des activités de PAMODEC III selon le type d'activité	154
Graphique 4: Savez-vous quel est le pays donateur qui finance le PAMODEC III?	154
Graphique 5 : Si oui, prière de nommer ce pays.	154
Graphique 8 : Evolution du budget de PAMODEC	155

Liste des Tableaux, Graphiques et Figures

Graphique 9: Ressources et dépenses de mise en œuvre de PAMODEC III	156
Graphique 10 : À votre connaissance, est-ce que des initiatives et garanties ont été prises dans votre pays pour assurer la durabilité des acquis du PAMODEC III ?	156
Graphique 11 : Dans le cas où votre pays a participé au PAMODEC antérieurement, dans quelle mesure le PAMODEC III a-t-il contribué dans le cadre général du PAMODEC (I, II, III) ?	157
Figure 1: Objectifs immédiats de PAMODEC III	158
Figure 2: Cadre conceptuel de la performance organisationnelle (Universalialia et CRDI, 2002)	159
Figure 3: Banderole utilisée pour la conférence-débat sur la RSE au Sénégal, les 30 juin et 1 ^{er} juillet 2015.	159

Annexes

Annexe 1 : Termes de Référence	53
Annexe 2 : Liste des documents consultés	60
Annexe 3 : Liste des personnes interrogées	64
Annexe 4 : Matrice de l'évaluation	71
Annexe 5 : Guide d'entretien avec les gestionnaires du PAMODEC III	75
Annexe 6 : Guide d'entretien avec les spécialistes des déclarations de l'OIT	78
Annexe 7 : Guide d'entretien avec les parties prenantes au niveau national	82
Annexe 8 : Questionnaires en ligne	85
Annexe 9 : Étude de cas	99
Annexe 10 : Témoignages de partenaires nationaux	130
Annexe 11 : Tableaux, figures et graphiques	134
Annexe 12 : Note biographique du consultant	160

Liste des acronymes

ACT/EMP	Bureau des Activités pour les Employeurs
ACTRAV	Bureau des Activités pour les Travailleurs
ADMITRA	Modernisation de l'Administration et de l'Inspection du Travail
BIT	Bureau international du travail
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CNDS	Comité National du Dialogue Social
CTP	Conseiller Technique Principal
CTS	Cellule Tripartite de Suivi
CV	Curriculum Vitae
DAF	Directeurs des affaires financières
DRH	Directeurs des ressources humaines
DGT	Directeur ou direction général(e) du Travail
DRT	Directeur général de la Règlementation
ENAM	École Nationale d'Administration et de Magistrature
FPT	Fonction publique et du Travail
IPEC	International Programme on the Elimination of Child Labour
NIT	Normes internationales du travail
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
OIT	Organisation internationale du Travail
PAMODEC	Projet d'appui à la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail
PAN	Plan d'action national
PDFT	Principes et Droits Fondamentaux au Travail
PPTD	Programme Pays pour un Travail Décent
PRODIAF	Programme de Promotion du Dialogue Social en Afrique Francophone
S&E	Suivi et Évaluation
SCE	Société canadienne d'évaluation
SQEP	Société québécoise d'évaluation de programmes
TdR	Termes de référence
UMG	Universalia Management Group
UpM	Union Pour la Méditerranée

Introduction

Le cabinet-conseil Universalia a le plaisir de soumettre à l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ce rapport final dans le cadre de l'évaluation indépendante finale 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).

Le présent rapport final restitue les principaux constats, conclusions, recommandations et leçons apprises de cette évaluation. Plus spécifiquement, il s'articule autour des objectifs de l'évaluation tels que définis comme suit :

- Évaluer la pertinence, la méthodologie d'intervention, la structure de gestion, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du PAMODEC III ;
Déterminer, en particulier, si les moyens et outils choisis pour atteindre les objectifs fixés ont été adaptés ;
Déterminer quels ont été les produits du programme pendant ces quatre années de mise en œuvre ;
Fournir une étude de cas dans quatre des 17 pays bénéficiaires ;
Examiner la structure et les aspects liés à la mise en œuvre du programme ainsi qu'à son impact réel ou prévu sur la base de la stratégie adoptée et des plans de travail ;
- Comprendre les effets que le programme a eus sur les pays bénéficiaires, avec une attention particulière sur les femmes ;
- Identifier les facteurs clés de succès et les difficultés du programme en ce qui a trait à sa capacité à avoir un impact sur les parties prenantes au niveau national ;
Identifier des leçons apprises et formuler des recommandations pour informer des programmes aux caractéristiques similaires.

Ce rapport précise également l'approche qui a permis de documenter les résultats accomplis par le BIT à travers le PAMODEC III depuis 2011. Il décrit les outils méthodologiques et les techniques employés pour répondre aux questions évaluatives.

Ce rapport intervient à la suite de la phase de démarrage de l'évaluation, au cours de laquelle ont été élaborés, entre autres, les outils méthodologiques, le cadre d'analyse, l'identification des clients, le sommaire du rapport final, l'échantillonnage des pays pour les études de cas, l'identification des acteurs qui devraient être impliqués dans l'évaluation et enfin un plan de travail, incluant un échéancier des livrables.

Le consultant a tenu une première rencontre avec le gestionnaire de l'évaluation et le chef de projet de PAMODEC III à Dakar (Sénégal) le 9 Décembre 2015. Cette rencontre a été l'occasion de présenter le projet dans son contexte et les principales problématiques qui l'entourent, de rappeler les attentes de l'OIT par rapport aux objectifs et à la portée de l'évaluation, de discuter du référentiel d'évaluation et des outils d'analyse, et de confirmer le plan de travail ainsi que le contenu et la forme des livrables. Cette rencontre a également servi à identifier toute la documentation nécessaire et disponible ainsi que tous les acteurs et parties prenantes qui devront être consultés tant au siège du projet à Dakar que dans les pays bénéficiaires.

La structure de ce rapport se compose des sections suivantes :

- **Section 1 – Contexte et description de PAMODEC III** présentant le contexte de la mise en œuvre du PAMODEC III, ainsi que ses objectifs, son cadre logique, ses modalités d'intervention et son cadre institutionnel et dispositif de gestion.
- **Section 2 – Cadre général de l'évaluation** expliquant les objectifs de l'évaluation, la portée, les clients¹, ainsi que les critères et les questions évaluatives.
- **Section 3 – Approche et méthodologie** précisant la **méthodologie proposée** qui aborde les différentes composantes et étapes du processus d'évaluation, offrant une description détaillée de l'approche, des outils et des techniques de collecte et d'analyse de données.
- **Section 4 – Résultats de l'évaluation** fondée sur des preuves recueillies lors de la collecte de données. Cette section est découpée en plusieurs parties, correspondant chacune à un critère d'évaluation.
- **Section 5 – Leçons apprises et recommandations** restituant les principaux enseignements tirés, les leçons et les recommandations, qui peuvent nourrir la réflexion, la formulation et la gestion de programmes similaires à l'avenir.
- En **Annexes**, seront présentés les Termes de Référence de l'évaluation (Annexe 1), la liste des documents consultés (Annexe 2), la liste des personnes interrogées (Annexe 3), la matrice de l'évaluation (Annexe 4), les guides d'entretien avec les gestionnaires du PAMODEC III (Annexe 5), avec les spécialistes des déclarations de l'OIT (Annexe 6), et avec les parties prenantes au niveau national (Annexe 7), les questionnaires en ligne (Annexe 8), les études de cas (Annexe 9), quelques témoignages de bénéficiaires de PAMODEC III (Annexe 10) et la note biographique du consultant (Annexe 11).

¹ Veuillez noter que la forme masculine utilisée dans ce rapport désigne aussi bien les femmes que les hommes. Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

1. Contexte et description de PAMODEC III

1.1. Contexte de la mise en œuvre de PAMODEC III

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) a adopté le 18 juin 1998 la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail (PDFT)², qui prévoit que tous les États 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-tendent (voir encadré).

En contrepartie, la Déclaration de 1998 met l'accent sur l'obligation qui incombe à l'Organisation d'aider les États membres à atteindre ces objectifs grâce aux moyens mis à sa disposition.

Dix ans plus tard, lors de la Conférence internationale du Travail de 2008, les mandats de l'OIT ont adopté la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable³ qui affirme que les États 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 de ses Membres* ».

À cette fin, la Déclaration prévoit notamment de « *soutenir et appuyer les efforts déployés par chaque Membre en vue de progresser vers*

Catégories et conventions fondamentales de la Déclaration du PDFT (1998) :

La liberté d'association et de négociation collective :

1. La convention (n°87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical (1948)
2. La convention (n°98) sur le droit d'organisation et de négociation collective (1949)

L'élimination du travail forcé ou obligatoire :

3. La convention (n°29) sur le travail forcé (1930)
4. La convention (n°105) sur l'abolition du travail forcé (1957)

L'abolition du travail des enfants :

5. La convention (n°138) sur l'âge minimum (1973)
6. La convention (n°182) sur les pires formes du travail des enfants (1999)

L'élimination de la discrimination :

7. La convention (n°100) sur l'égalité de rémunération (1951)
8. La convention (n°111), concernant la discrimination (emploi et profession) (1958)

² Disponible en ligne: www.ilo.org/declaration

³ Disponible en ligne :

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

l'ensemble des objectifs stratégiques, sur une base tripartite, (...) d'aider (...) à renforcer la capacité institutionnelle des États 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 ».

Pour relever les défis de la crise économique et de la mondialisation de l'économie, la Déclaration de l'OIT relative aux Principes et Droits Fondamentaux au Travail et son suivi adoptée en juin 1998 oblige les États Membres du fait de leur appartenance à l'OIT, à respecter, promouvoir et réaliser la liberté d'association et le droit de négociation collective, l'élimination de toutes formes de travail forcé ou obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. L'objectif de la Déclaration est donc de faire prendre conscience des liens indissociables entre croissance économique et progrès social, entre développement et justice sociale, entre productivité, compétitivité de l'entreprise et épanouissement de l'homme au travail.

Dès son adoption, les États africains ont apporté un soutien important à la Déclaration. 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. Dans de nombreux pays en voie de développement, la faiblesse des capacités des différents acteurs nécessite en effet un appui conséquent sous différentes formes en vue d'aider les États 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. À de nombreuses occasions, les différents États africains à titre individuel, ou l'Union africaine dans le cadre des délibérations ou des résolutions qu'elle a adoptées, a réaffirmé ce soutien et cette volonté politique faisant du respect de ces textes une composante importante d'une meilleure gouvernance et un outil essentiel pour la lutte contre la pauvreté.

Dans ce contexte, le Programme d'Appui à la Mise en Œuvre de la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail (PAMODEC) a été conçu en 2000 en tant qu'outil multilatéral de coopération technique de promotion de la Déclaration, pour la ratification, le respect et la mise en œuvre des conventions fondamentales. Financé par le Ministère français du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité et exécuté par le BIT, le PAMODEC a connu trois phases d'existence, de 2000 à 2006 pour la phase 1, de 2007 à 2011, pour la phase 2 et de 2001 à 2016 pour la phase 3. Basé à Dakar, le PAMODEC couvre l'Afrique de l'Ouest, l'Afrique Centrale et Madagascar.

Le document de base du PAMODEC tient compte du fait que le programme IPEC prend en charge les actions de coopération technique relatives au travail des enfants (conventions n°138 et n°182), et du fait aussi que les activités concernant le travail forcé (conventions n°29 et n°105) sont également prises en charge, en cas de besoin, par le Programme d'action spécial pour lutter contre le travail forcé (connu également sous son appellation anglaise *Special Action Programme to Combat Forced Labour*. (SAP/FL). PAMODEC concentre également son action sur la liberté d'association et la négociation collective (conventions n° 87 et n° 98) d'une part, et sur les différentes formes de discrimination dans l'emploi et la profession (conventions n°100 et n°111) d'autre part. Il est important de préciser que tous les pays couverts par PAMODEC n'ont pas ratifié toutes les conventions fondamentales de l'OIT. À titre d'exemple, la Guinée Bissau et le Maroc n'ont pas ratifié la convention 87. D'ailleurs, ces conventions s'imposent à tous les États du seul fait de leur appartenance à l'OIT.

1.2. Objectifs de PAMODEC III

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

Dans la continuité des deux précédentes phases, le PAMODEC III a pour ambition 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. Ce programme 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. Comme illustré dans la Figure 1 présentée en Annexe, le PAMODEC III repose sur cinq objectifs immédiats auxquels sont adossés une série de produits et d'activités.

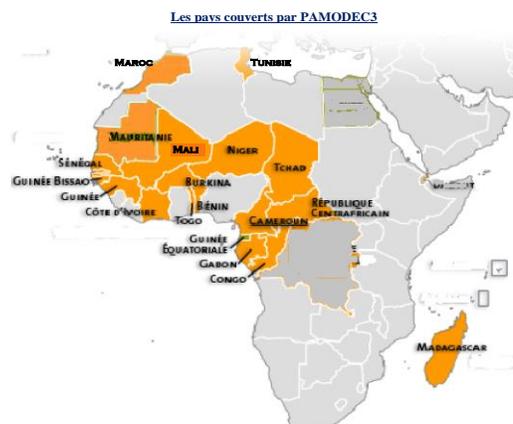
1.3. Cadre logique et modalités d'intervention de PAMODEC III

Lancé en 2000, le PAMODEC arrive au terme de sa troisième phase. Cette phase a officiellement démarré ses activités en 2011 et prendra fin le 30 juin 2016. Cette date marquera également la clôture du programme PAMODEC dans son ensemble et le début du projet de Gouvernance. Le PAMODEC III a une portée géographique plus étendue que celles des première et deuxième phases. Le programme couvre en effet une première génération de pays qui bénéficient de son action depuis 2000 et une seconde génération qui a été intégrée en 2006. Une troisième génération de pays, provenant de la région de l'Afrique du Nord a rejoint le programme dans sa troisième phase dite PAMODEC III.

Tableau 1: Pays bénéficiaires pour chaque phase de PAMODEC

PAMODEC I	PAMODEC II	PAMODEC III
Bénin	Bénin	Bénin
Burkina Faso	Burkina Faso	Burkina Faso
Mali	Mali	Mali
Niger	Niger	Niger
Sénégal	Sénégal	Sénégal
Togo	Togo	Togo
	Cameroun	Cameroun
	Congo	Congo
	Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire
	Gabon	Gabon
	Guinée	Guinée
	Guinée Bissau	Guinée Bissau
	Guinée Équatoriale	Guinée Équatoriale
	Madagascar	Madagascar
	Mauritanie	Mauritanie
	République centrafricaine	République centrafricaine
	Tchad	Tchad
		Maroc

Le PAMODEC III couvre 17 pays situés en Afrique Centrale, en Afrique de l'Ouest, et à Madagascar : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, République centrafricaine, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée-Bissau, Guinée Conakry, Guinée Équatoriale, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad, Togo. Le Maroc et la Tunisie ont été inclus dans des activités développées dans le cadre d'IPEC ou d'ADMITRA, soutenus par PAMODEC, et, le cas échéant, invités à participer à des ateliers sous-régionaux. Il était prévu que des pays comme le Liban, l'Algérie, la Syrie et la Jordanie puissent également être concernés par des actions d'envergure régionale ou sous régionale, ce qui n'a pas pût être mise en œuvre. Enfin, pour des raisons politiques, le programme n'a pas pu être mis en œuvre en Guinée Équatoriale pendant la deuxième phase de PAMODEC.



Le programme devait dès lors tenir compte de cette situation dans le choix des actions à mener. À 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 dans cette dernière phase. La réalisation d'activités à l'échelle nationale est subordonnée à la manifestation d'un engagement politique et à l'identification d'un besoin concret.

La clarification du champ d'actions débutée depuis la première phase du programme, à travers la réalisation d'études sur l'identification des obstacles à la mise en œuvre des PDFT, s'est poursuivie au niveau de la deuxième phase. Les plans d'actions mis en œuvre sont issus de ces études et sont basés sur les PDFT.

Concernant 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 acteurs de leur mise en œuvre ;
- Formation des autres acteurs qui interviennent pour l'application des PDFT et normes, tels que les inspecteurs du travail ou les magistrats ;
- Appui à la réalisation d'outils concrets (tels que guides) pour appuyer l'action des professionnels sur le terrain ;
- Conclusion et appui à la mise en œuvre d'accords de partenariat conclus avec les Ecoles et Institutions de formation pour étendre la sensibilisation et formation aux PDFT et NIT aux cadres nationaux de haut niveau ;
- Conseil en vue d'élaborer des politiques nationales de lutte contre les discriminations au travail
- Renforcement de l'action syndicale et de la négociation collective ;
- Publication de matériaux pédagogiques et documentaires en vue de renforcer le professionnalisme des différents protagonistes.

L'objectif visé à travers ces différentes activités consiste d'une part à faire en sorte que les pays bénéficiaires qui n'ont pas encore ratifié l'ensemble des normes fondamentales y parviennent et d'autre part de donner aux différents acteurs concernés les moyens de contribuer à une meilleure application de celles-ci. Les spécialistes des conventions, telles que PDFT, NORMES, DIALOGUE, TRAVAIL, ACTRAV, ACT/EMP sont également impliqués dans le PAMODEC III pour renforcer les capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs, des administrations et inspections du travail.

Dans ce cadre logique, le programme vise également à appuyer au niveau régional et sous régional la mise en œuvre des quatre catégories de principes et droits fondamentaux au travail en lien 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 États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et la Communauté Économique et monétaire des États de l'Afrique centrale (CEMAC) en favorisant le dialogue social comme support d'action transversale.

1.4. Cadre institutionnel et dispositif de gestion de PAMODEC III

Le 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 et financier est assuré par le Bureau Pays /Équipe d'Appui Technique de Dakar avec un *backstopping* assuré conjointement par un spécialiste de Dakar (Dialogue social et administration du travail) et de Genève (Département Gouvernance et Tripartisme/PDFT). 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.

Au début de la période couverte par l'évaluation (jusqu'à fin 2013), le PAMODEC présente la structure organisationnelle suivante :

- 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.
- À 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.
- À 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 dans le cadre du volet IPEC) a pour mission d'assurer la coordination des activités PAMODEC et IPEC dans les pays de l'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 de l'OIT qu'à l'échelle sous régionale. 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 les spécialistes PDFT et Dialogue social et administration du travail et le Bureau de Pays de Dakar et en collaboration avec la chargée principale de programme au Desk Afrique d'IPEC/Siège et le Département Gouvernance et Tripartisme/PDFT/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 3 administrateurs sous-régionaux (et leurs assistantes) 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 devait passer de trois (3) à six (6) et leurs termes de référence revus afin d'accroître la souplesse du dispositif. Leur fonctionnement doit également être pris en charge directement par les États bénéficiaires. Certaines d'entre elles sont, d'ores et déjà, transférées 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 des pays.

Concernant son profil financier, le 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 environ 5,700,000 USD⁴.

⁴ Taux de conversion moyen de 1 euro équivalent à 1,26 USD calculé sur la période d'exécution du PAMODEC.

2. Cadre général de l'évaluation

2.1. Les objectifs de l'évaluation

La présente évaluation intervient à la fin de la période d'exécution du programme PAMODEC III (date de clôture fixée au 30 juin 2016).

Cette évaluation vise à dégager des conclusions et des leçons apprises et recommandations visant à informer la conception et la mise en œuvre de programmes similaires. De façon spécifique, les principaux objectifs de cette évaluation sont de :

- Évaluer la pertinence, la méthodologie, la structure de gestion, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du PAMODEC III ;
- Déterminer, en particulier, si les moyens et outils choisis pour atteindre les objectifs fixés ont été adaptés ;
- Déterminer quels ont été les produits du programme pendant ces quatre années de mise en œuvre ;
- Fournir une étude de cas de quatre des pays bénéficiaires ;
- Examiner la structure et les aspects liés à la mise en œuvre du programme ainsi qu'à son impact réel ou prévu sur la base de la stratégie adoptée et des plans de travail ;
- Comprendre les effets que le programme a eus sur les pays bénéficiaires, avec une attention particulière sur les femmes ;
- Identifier les facteurs clés de succès et les difficultés du programme en ce qui a trait à sa capacité à avoir un impact sur les parties prenantes au niveau national ;
- Identifier des leçons apprises et formuler des recommandations pour informer des programmes aux caractéristiques similaires.

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 indépendante finale des programmes ayant été exécutés. À ce titre, elle a une portée procédurale clairement définie par les Termes de Référence (Annexe 1).

Intervenant à la fin de la période de la mise en œuvre du programme, cette évaluation constitue une opportunité de réflexion stratégique et d'apprentissages, qui devra déboucher sur des conclusions, des leçons apprises et des recommandations susceptibles d'informer la conception et la mise en œuvre de programmes similaires à l'avenir. Elle couvre les trois composantes de la troisième phase du projet ainsi que les 21 pays francophones situés en Afrique du Nord, de l'Ouest, du Centre et Madagascar.

Au plan temporel, PAMODEC III couvre la période allant du 15 septembre 2011 au 31 mars 2016 et fait suite au PAMODEC I (2001-2006) et PAMODEC II (2006-2011).

2.3. Les clients de l'évaluation

Tels que mentionné dans les Termes de Référence (page 4), les clients de l'évaluation sont :

- **Des clients internes** : Le personnel du programme du Bureau régional (Addis-Abeba), l'Équipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT pour l'Afrique occidentale (Dakar) (en associant le Bureau d'Abidjan qui couvre désormais un certain nombre des pays impliqués dans le projet), l'Équipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT pour l'Afrique centrale à Yaoundé, les bureaux nationaux (Madagascar), les départements concernés par la Déclaration (notamment GOVERNANCE, ACTRAV, ACTEMP, IPEC).
- **Des clients externes** : Les Ministères des pays concernés, les partenaires sociaux nationaux, le Comité de pilotage du programme, les Cellules Tripartites de Suivi (CTS), les consultants techniques et le bailleur.

2.4. Critères de l'évaluation et questions évaluatives

Le cadre de référence conçu pour servir de base à l'évaluation comporte les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité. L'aspect genre est aussi pris en compte. Dans le cadre de cette évaluation, nous définissons les critères susmentionnés selon les termes du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE⁵. Le tableau 2 présenté en Annexe fournit une définition de chaque critère d'évaluation, ainsi que les questions évaluatives qui s'y rattachent.

En complément des critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE qui seront utilisés pour cette évaluation, nous utiliserons des critères d'évaluation supplémentaires pour mesurer notamment la structure de gestion de PAMODEC III.

Nous utiliserons le cadre conceptuel élaboré par Universalia et le CRDI⁶ (Figure 2 en Annexe) pour comprendre la structure de gestion de PAMODEC III et mesurer son niveau de performance. Le schéma ci-dessous, extrait du cadre conceptuel d'Universalia et du CRDI montre que la capacité organisationnelle⁷ se décompose en un ensemble d'aspects, à savoir le leadership stratégique, les ressources humaines, la gestion financière, les processus organisationnels, la gestion de programme, l'infrastructure et les liens avec les autres organisations.

En complément de ce cadre conceptuel, notre analyse s'appuiera sur la méthodologie proposée par Peter Morgan sur les capacités, changement et performance⁸. Morgan propose de s'interroger sur les conditions qui permettent aux capacités d'être effectives, à savoir leurs facteurs explicatifs et leurs circonstances. Les capacités peuvent prendre quatre formes :

- *Capacité institutionnelle* : Il s'agit de l'habileté d'une institution, à la fois formelle et informelle, qui structurent les incitatifs et les attentes du personnel et des parties prenantes, de façon à stimuler leur performance.
- *Capacité organisationnelle* : Ce type de capacité renvoie à la capacité agrégée d'une organisation ou d'un système à performer. Il s'agit d'une capacité globale qui est prise en

⁵ Disponible en ligne : <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/47832438.pdf>

⁶ Le cadre conceptuel d'Universalia et du CRDI est disponible en ligne: <http://www.idrc.ca/EN/Resources/Publications/openebooks/876-7/index.html>

⁷ Nous comprenons ici que la capacité organisationnelle se définit comme étant « *Le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources, de compétences et de connaissances à travers différents flux de valeur pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques* (St-Amand et Renard (2003) Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles. Disponible en ligne : http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/stamant_21_10_03.pdf).

⁸ Morgan, P. (2003) Draft Background Paper on Methodology, DAC Study on Capacities, Change and Performance, EDPM, June 2003, 34 pages. Available online : <http://ecdpm.org/wp-content/uploads/2003-Methodology-Capacity-Change-Performance-Study.pdf>

compte pour améliorer la contribution des différentes composantes organisationnelles, tels que la structure, les systèmes, les ressources financières, le personnel, la vision, la culture, etc. L'accent est mis sur la capacité globale de l'organisation ou du système à performer efficacement.

- *Capacité ventilée* : Ceci renvoie à une aptitude ou à une compétence de nature administrative ou technique, qui se réfère généralement comme étant le « noyau », logé à l'intérieur d'une organisation ou d'un système. Habituellement, il renvoie à la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation à effectuer une tâche ou une fonction. Dans cette perspective, un système d'organisation humaine à quelque niveau que peut utilement être pensé comme une combinaison ou réseau interconnecté des capacités.
- *Capacité d'autonomisation ou de libération* : Cette capacité découle de l'engagement personnel, de l'identité et de la possibilité de choisir, des qualités qui permettent aux gens de participer pleinement en tant que citoyens dans leur société. Ce concept de capacité est étroitement lié à l'apprentissage, la participation et l'accès aux opportunités.

2.5. Échantillonnage de pays pour les études de cas

Le PAMODEC III cible un total de 17 pays dans des sous-régions de l'Afrique présentant des contextes sociopolitiques et économiques contrastées. Tous les pays, à l'exception de la Guinée Équatoriale et de la Guinée Bissau, ont été associés aux activités de PAMODEC III à des degrés divers. Étant donné que l'évaluation requière de mener des études de cas limitées à quatre pays bénéficiaires, nous avons identifié sept critères de sélection, afin d'obtenir un échantillon de quatre pays qui reflète les caractéristiques et la variété des pays concernés par le PAMODEC III.

Critère 1 : Couverture géographique

Le PAMODEC III propose un découpage géographique en quatre sous régions, à savoir : l'Afrique de l'Ouest, l'Afrique centrale, l'Afrique du Nord (pays de l'UpM) et Madagascar. Ce découpage a pour vocation de faciliter la mise en œuvre du programme au niveau national, auprès des ministères concernés et des partenaires sociaux.

- Une Équipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT, basée à Dakar (Sénégal), couvre l'Afrique occidentale. Cette d'équipe est par ailleurs soutenue par le Bureau d'Abidjan, qui couvre plusieurs pays impliqués dans le PAMODE III.
- Une autre Équipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT, établie à Yaoundé (Cameroun) couvre l'Afrique centrale.
- Un bureau national a été établi à Antananarivo pour couvrir Madagascar.
- Le Maroc a été désigné comme le pays coordonnateur des activités du PAMODEC III pour les quatre pays ayant joint le PAMODEC III et faisant partie de la sous-région Afrique du Nord ou également cités comme pays de l'UpM.

Critère 2 : Bénéficiaires de longue durée ou nouveaux

Pour rappel, le PAMODEC III a été lancé dans l'objectif de consolider les acquis de la première et de la deuxième phase du programme. Compte tenu de cet objectif, il est essentiel de sélectionner des pays qui ont rejoint le PAMODEC aussi bien dans la première phase que dans la deuxième.

Dans ce même ordre d'idée, il est incontournable de sélectionner au moins un des deux nouveaux pays ayant rejoint le PAMODEC, à partir de sa troisième phase. Il est important de préciser que

ces deux nouveaux pays font partie de la sous-région Afrique du Nord, répondant ainsi à l'autre objectif du PAMODEC III visant à appuyer les activités IPEC et ADMITRA. De fait, au moins un pays entre le Maroc et la Tunisie doit être retenu comme étude de cas dans le cadre de cette évaluation.

Critère 3 : Couverture des axes thématiques (objectifs immédiats du PAMODEC III)

Le PAMODEC III poursuit cinq objectifs immédiats. Par conséquent, nous suggérons que l'échantillon de pays pour les études de cas inclut au moins un pays pour chacun des cinq objectifs immédiats.

Critère 4 : Méthodologie d'intervention

Le PAMODEC III s'engage auprès des pays bénéficiaires à travers quatre types d'intervention. Chaque type d'intervention propose ses avantages et ses limites et génère des résultats qui varient en fonction du contexte dans lequel il est employé. Étant donné que l'évaluation cherche à analyser la pertinence de la méthodologie d'intervention du PAMODEC III au regard des besoins et des priorités des pays bénéficiaires, il est essentiel de sélectionner quatre pays qui, ensemble, regroupent les quatre types d'intervention.

Par ailleurs, comme un pays peut bénéficier d'un ou plusieurs types d'intervention, il serait intéressant, dans la mesure du possible, de retenir au moins un pays qui a bénéficié de deux types d'intervention différents, un autre pays avec trois types d'intervention et un autre pays avec les quatre types d'intervention. Cette approche permettrait ainsi d'évaluer si la combinaison de deux types d'intervention ou plus permet d'avoir de meilleurs résultats et un plus grand impact du programme auprès des pays bénéficiaires.

Critère 5 : Revenus économiques

Compte tenu de la portée régionale du PAMODEC III et de la diversité des situations économiques des pays concernés par le programme, il nous apparaît opportun de discriminer les pays bénéficiaires par le niveau de revenus économiques. Nous avons retenu la classification élaborée par la Banque Mondiale en 2013 pour définir la situation de chaque pays bénéficiaire.

Ainsi, nous suggérons de sélectionner au moins un pays appartenant à la catégorie des pays ayant un revenu faible (moins de 1035 dollars par habitant par an) et au moins un pays de la catégorie des pays ayant un revenu intermédiaire, c'est à dire entre 1036 dollars et 12615 dollars par habitant et par an.

Critère 6 : Couverture des contextes nationaux complexes et favorables

De manière analogue au critère 5, le PAMODEC III intervient dans 17 pays, qui connaissent des situations politiques et sociales contrastées. Compte tenu de l'influence qu'une crise peut avoir sur la mise en œuvre du PAMODEC III et in fine, à l'atteinte de ses résultats, il est donc important de retenir le critère du contexte sociopolitique dans le processus de sélection des pays pour les études de cas.

Nous suggérons ainsi de choisir au moins un pays ayant connu une crise politique pendant la période de mise en œuvre du PAMODEC III (2011-2016) et au moins un autre pays ayant connu une stabilité politique pendant cette même période. Ce critère permettra ainsi d'évaluer dans quelle mesure des facteurs externes au programme (tels qu'une crise politique ou encore le niveau économique d'un pays) influencent la performance d'un programme.

Critère 7 : Durabilité

L'un des critères de l'évaluation renvoie à la durabilité du PAMODEC III. Même s'il a déjà été décidé que le programme ne sera pas poursuivi, il est pertinent de s'interroger ici sur l'existence de garanties et/ou de mesures prises par les pays bénéficiaires pour consolider les acquis du PAMODEC et poursuivre les efforts en matière de principes et droits fondamentaux au travail.

Nous suggérons donc de retenir au moins un pays ayant à ce jour apporté des garanties ou pris des mesures intégrant les acquis et résultats obtenus par le PAMODEC. Le tableau 3 présenté en Annexe résume les 7 critères ainsi que les conditions associées pour la sélection des quatre pays faisant l'objet d'une étude de cas pour cette évaluation.

3. Approche et méthodologie de l'évaluation

Cette section a pour but de présenter **l'approche, les méthodes et les outils** qui seront utilisés afin de mener à bien cette évaluation dans les délais établis et d'atteindre les objectifs mentionnés dans les Termes de Référence. De plus, la section détaille les mécanismes de vérification en matière d'**assurance de la qualité** qu'Universalialia entend mettre en place au cours de cette évaluation, afin de se mettre en conformité avec les normes de qualité établies par ILO⁹, l'UNEG (*UN Evaluation Group*), le Comité d'Assistance au Développement (CAD) de l'OCDE ainsi que la Société Canadienne d'Évaluation.

3.1. Approche de l'évaluation

Notre approche sera axée sur i) **l'utilité de l'évaluation**, comme cadre téléologique ; ii) **la participation des parties prenantes**, comme démarche méthodologique ; et iii) **les méthodes mixtes**, comme outil opérationnel. Le but de cette approche est de favoriser le développement de conclusions et de recommandations aussi valides, fidèles, crédibles et utiles que possible.

1) Utilité de l'évaluation

Baser le travail d'évaluation sur son utilité signifie que l'équipe de consultants façonnera l'ensemble de la mission de façon à mettre en exergue l'utilisation que l'OIT et les parties prenantes intéressées veulent faire des conclusions et des recommandations (notamment la pérennité du programme et son effectivité : son appropriation par chacun des pays bénéficiaires et l'accroissement du pourcentage de femmes ayant un rôle et bénéficiant de ce programme). Il s'agit d'une démarche d'évaluation qui a fait ses preuves et qui augmente les chances d'intégrer les recommandations dans la programmation de l'organisation.

Il sera donc utile que l'équipe d'évaluation et les acteurs clés du PAMODEC puissent approfondir ensemble les modalités à travers lesquelles les recommandations de l'évaluation pourront atteindre ces objectifs. Pour ce faire, au cours de la phase de démarrage, l'équipe d'évaluation en collaboration avec le personnel de l'OIT reverra et confirmera la liste des clients de l'évaluation. Par la suite, nous collaborerons avec les clients pour confirmer les outils méthodologiques et, dans la mesure du possible, les clients contribueront à la révision du progrès de l'évaluation et au développement des recommandations finales.

2) Approche participative

Compte tenu des expériences tirées dans des mandats précédents, nous privilégions une approche participative dans la mesure du possible. Nous comprenons dans les Termes de Référence que cette évaluation nécessite une approche participative qui doit favoriser un processus exhaustif de consultations avec toutes les parties prenantes et acteurs concernés, dans le but de valider les conclusions, de construire les recommandations et de favoriser leur appropriation.

Il est à noter qu'une analyse Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces (FFOM) favorise énormément l'approche participative car elle implique un travail d'autoréflexion chez les

⁹ Les normes d'évaluation élaborées par ILO sont disponibles en ligne : http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_168289.pdf

personnes consultées. Les focus group sont également un outil à favoriser au cours de cette démarche participative.

Finalement, l'atelier de validation des conclusions et de construction des recommandations représente une excellente opportunité d'assurer la validité, l'utilité et l'appropriation des résultats de l'évaluation.

3) Méthodes mixtes

L'équipe d'évaluation utilisera une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives pour la collecte de données. Du côté qualitatif, nous favoriserons la revue documentaire, les entretiens semi-dirigés et les focus group. Sur le plan quantitatif, nous utiliserons un questionnaire et l'analyse des bases de données. L'analyse des données se fera par le biais de techniques qualitatives (descriptive, d'analyse de contenu et comparatives) et quantitatives (statistiques).

L'approche méthodologique que nous proposons pour l'évaluation du PAMODEC III s'organise autour de deux plans principaux :

- 1) Sur le plan horizontal, nous développerons des outils qui permettront de sonder ou de nous engager directement avec les acteurs principaux sur la base de critères de sélection qui maximiseront la quantité de données recueillies de la manière la plus efficace possible en termes de temps et ressources humaines et matérielles allouées. Ces outils tiendront compte des différents rôles et responsabilités des différents types d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme. Cette méthode servira à déterminer le degré de convergence et de divergence entre les diverses perspectives apportées à l'intérieur d'un même groupe d'acteurs et entre ceux-ci.
- 2) Sur le plan vertical, nous développerons des outils dont l'objectif est d'approfondir l'analyse systémique, structurelle, organisationnelle et opérationnelle du PAMODEC III pour en déterminer la pertinence, la cohérence interne et externe, l'efficacité, l'efficience et la viabilité. Ils auront également pour but de mieux connaître et comprendre les structures organisationnelles du programme et du contexte dans lequel il opère du point de vue administratif, économique et financier. Nous viserons de la même manière les opinions des partenaires et bénéficiaires de ce programme afin de mieux comprendre les forces, les faiblesses, les opportunités et les défis (Analyse FFOM) ainsi que les succès et les échecs.

3.2. Calendrier et étapes de l'évaluation

Le tableau ci-dessous présente les dates clés de chaque activité et tâches de l'évaluation. Il indique également les dates de remise des trois livrables.

Tableau 2 : Calendrier, étapes et livrables de l'évaluation

Étapes et livrables	Période ou date de remise
Phase de démarrage	
Signature du contrat	27 Novembre 2015
Discussion initiale sur le mandat	27 Novembre 2015
Entretiens préliminaires	1-11 Décembre 2015
Revue documentaire	1-11 Décembre 2015

Étapes et livrables	Période ou date de remise
Identification et sélection des études de cas	1-11 Décembre 2015
Développement des outils de collecte de données (Guide d'entretien, questionnaire et matrice d'évaluation)	1-11 Décembre 2015
Rapport de démarrage et plan de travail (version préliminaire)	9 Décembre 2015
Livrable 1 : Rapport de démarrage et plan de travail (version finale)	11 Décembre 2015
Phase de collecte et d'analyse des données	
Entretiens avec les gestionnaires du PAMODEC III	14 Décembre 2015 au 22 Janvier 2015
Entretiens avec les spécialistes des conventions fondamentales de l'OIT	14 Décembre 2015 au 22 Janvier 2015
Études de cas de quatre pays	14 Décembre 2015 au 22 Janvier 2016
Mise en ligne du questionnaire	29 Janvier 2016
Mise hors ligne du questionnaire	11 Février 2016
Analyse des données et synthèse	15-26 Janvier 2016
Phase de rédaction du rapport final	
Note présentant les principaux constats de l'évaluation	30 Janvier 2016
Livrable 2 : Rapport provisoire d'évaluation	14 Février 2016
Présentation lors de l'atelier de validation	18 Mai 2016
Livrable 3 : Rapport final d'évaluation	31 Mai 2016

3.3. Méthodes et outils de collecte et d'analyse des données

Cette partie présente les méthodes et outils de collecte et d'analyse de données, qui ont été développés pour mener cette évaluation.

3.3.1. Revue documentaire, entrevues et questionnaire

Suite à la confirmation du plan de travail et de la matrice d'évaluation définitive, la collecte de données a débuté par l'étude et l'analyse en profondeur de la documentation relative au PAMODEC III et des bases de données disponibles, combinant ainsi l'analyse qualitative et quantitative des données.

Afin d'en tirer le plus de bénéfices possibles, nous avons commencé la collecte de données par la revue documentaire. Cette analyse préliminaire nous a permis d'identifier, s'il y a lieu, les lacunes de données quantitatives et qualitatives. Plus important encore, à partir de cette revue documentaire, nous avons été en mesure d'identifier les thèmes ou

Identification des parties prenantes du PAMODEC III

- Le personnel du PAMODEC III.
- Les membres du Comité de Pilotage du PAMODEC III.
- Le personnel de l'Équipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT pour l'Afrique occidentale (Spécialistes, CTP et CNP), à Dakar (Sénégal).
- Le personnel de l'Équipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT pour l'Afrique centrale, à Yaoundé (Cameroun).
- Le personnel du bureau de l'OIT à Madagascar.
- Les membres des Cellules Tripartites de Suivi (CTS) dans les 21 pays bénéficiaires.
- Le personnel du PDFT.
- Le personnel des départements de l'OIT concernés par la Déclaration (notamment GOVERNANCE, ACTRAV, ACTEMP, IPEC, ADMITRA, GENDER et autres, si besoin est).
- Les partenaires régionaux et sous régionaux, notamment OHADA, UEMOA, CEDEAO, CEMAC.
- Le bailleur (Gouvernement français)

problématiques qui ont demandé plus d'attention pendant la période de collecte de données. À cet effet, nous avons dessiné une série d'hypothèses préliminaires que nous avons testées lors des entretiens et du questionnaire en ligne.

Ensuite, une série de consultations auprès des principales parties prenantes¹⁰ a été menée au moyen de différentes techniques et outils, en l'occurrence :

- **24 Entretiens semi-dirigés et 12 discussions de groupe en personne** ont été réalisées lors des visites à Madagascar, Côte d'Ivoire, Tunisie et Sénégal. Au total, 103 personnes ont été consultées lors d'une entrevue semi-dirigée ou d'une discussion de groupe.
- 8 entretiens téléphoniques auprès des acteurs géographiquement éloignés ou pour toute autre raison, moins accessibles (bailleurs de fonds, partenaires de l'OIT, bureau nationaux et antennes). Au total, 8 personnes ont participé à un entretien téléphonique.
- Un questionnaire en ligne dirigé aux participants des activités de PAMODEC III, afin d'obtenir des données quantitatives. Au total, 69 personnes ont répondu au questionnaire.

Il est à noter qu'à l'exception du questionnaire, les outils de collecte de données ont pu être utilisés plus d'une fois auprès du même type d'acteur dans le but d'approfondir certaines thématiques ou de trianguler les données. En final, 180 personnes ont été consultées lors de la collecte de données pour cette évaluation, au moyen d'une des trois techniques présentées ci-dessus.

3.3.2. Collecte de données dans les pays bénéficiaires

Compte tenu des critères de sélection énoncés précédemment, nous estimons que **la Côte d'Ivoire, Madagascar, le Sénégal et la Tunisie** forment un échantillon de quatre pays à la fois représentatif de l'ensemble des pays bénéficiaires du PAMODEC III et pertinent au regard des objectifs de cette évaluation (Tableau 3 présenté en Annexe).

L'évaluation a porté une attention particulière à ces quatre pays, puisqu'une étude de cas a été réalisée à l'issue de la revue documentaire et d'une mission dans chacun de ces pays. La collecte de données dans les pays concernés s'est appuyée sur les guides d'entretiens et des outils de collecte de données basés sur le cadre de questions de l'évaluation. Ces guides sont également adaptés au type de répondant en fonction de son rôle, responsabilité, implication et connaissance vis-à-vis du PAMODEC III (Voir Annexes).

3.3.3. Analyse des données

La méthode et technique d'analyse des données constituent un aspect essentiel de l'évaluation. Les documents et notes d'entrevue ont été examinés en utilisant une grille d'analyse spécialement conçue afin de dégager des tendances communes et des thèmes pour chacun des critères clé de l'évaluation. La grille d'analyse a également été utilisée pour détecter des divergences de points de vue et des tendances opposées.

L'analyse a permis de faire ressortir des thèmes et des questions émergentes qui constituent la matière première sur laquelle nos hypothèses et observations préliminaires ont été construites. L'analyse des informations commence donc à l'étape de la revue documentaire afin de dégager des pistes de réflexion qui ont mené au développement des protocoles d'entrevue et du questionnaire.

¹⁰ Le tableau présenté en annexe 3 fournit de plus amples détails concernant les acteurs qui ont été interrogés au moyen des entretiens semi-dirigés, de discussions de groupe et du questionnaire en ligne.

L'objectif est que l'analyse des données soit un processus constant, séquentiel et itératif qui oriente et réoriente la collecte de données qualitatives et quantitatives selon les besoins d'information requis pour corroborer ou infirmer les hypothèses et indices émergents. L'analyse comparative a été utilisée pour examiner et rassembler les observations découlant des différentes régions et échantillons (identification des variations dans la conception et les processus de mise en œuvre, les différentes approches et méthodes d'interventions, les effets des interventions sur les bénéficiaires) ainsi que pour reconnaître les bonnes pratiques.

3.3.4. Croisement et triangulation des données

L'intégration et l'analyse des données ont été réalisées selon l'approche de la triangulation, c'est à dire le croisement des données provenant de différentes sources au sujet d'une même variable (question d'évaluation ou indicateur). Cette stratégie permet de prendre en compte les différentes perspectives en jeu. Si les perspectives portent aux mêmes conclusions, elles y ajoutent un haut degré de validité.

Par contre, si ces perspectives offrent des conclusions divergentes, elles requièrent une contre vérification et une réflexion approfondie, ce qui implique également d'outils additionnels de collecte de données, dont notamment les entrevues téléphoniques de suivi ou de courts sondages. Dans ce mandat, nous avons procédé à la triangulation des données de la revue documentaire, des entrevues, des études de cas et du questionnaire afin de répondre aux questions de l'évaluation. Quatre approches analytiques ont été utilisées :

- 1) Une analyse descriptive **visant à comprendre le contexte, les acteurs, les intérêts en jeu, les mécanismes, les ressources et les activités déployés par le PAMODEC III ;**
- 2) Une analyse du contenu **recueilli durant l'évaluation. Cette analyse permet de relever les tendances et les thèmes récurrents, ainsi que les informations contradictoires ou paradoxales qui ressortent autour des questions d'évaluation.**
- 3) Une analyse quantitative **afin d'approfondir les données chiffrées, de nature financière, évaluative, de gestion, ou autre ;**
- 4) Une analyse comparative **des informations recueillies à travers les quatre études de cas, afin de déceler des différences de tendances dues à des facteurs géographiques, stratégiques ou autres. Cette analyse permet aussi de mettre le doigt sur des pratiques exemplaires ou des leçons tirées de différents contextes.**

3.4. Limites méthodologiques et difficultés rencontrées

Cette partie traite des limites méthodologiques et des difficultés rencontrées lors de la conduite de cette évaluation. En effet, l'élaboration des constats et des conclusions de cette évaluation s'est heurtée à un manque d'informations disponibles, notamment en ce qui concerne le taux d'exécution du projet pour chaque année et le portrait global de toutes les activités réalisées par année, par type d'intervention ou encore par pays.

En comparaison avec les évaluations de PAMODEC I et de PAMODEC II, les tableaux synthèse des activités réalisées pendant le PAMODEC III se limitent à l'information de base et n'indiquent pas de détails en termes de nombre de participants, pays participants, à quelques exceptions près. Il n'y a pas non plus de tableaux de suivi par objectif immédiat et par pays/sous-région.

4. Résultats de l'évaluation

Cette section présente dans un premier temps les principaux constats de l'évaluation au regard des six critères retenus. Ensuite, elle énonce les principales conclusions, avant de formuler les recommandations et les leçons apprises de PAMODEC III.

4.1. Principaux constats

Les principaux constats de l'évaluation sont présentés ici, en suivant une structure composée de sept sous-parties, correspondant chacune à un critère d'évaluation.

4.1.1. Pertinence

Constat 1 : Le PAMODEC III s'inscrit entièrement dans la mission et les objectifs stratégiques poursuivis par l'OIT, dans la mesure où ce programme vise d'une part à encourager les États membres de l'OIT à ratifier les huit conventions se rattachant à la Déclaration de 1998 et d'autre part à les appliquer au niveau national.

De manière générale, le PAMODEC III montre une forte cohérence avec la mission et des objectifs stratégiques de l'OIT¹¹. En effet, ce programme s'aligne étroitement avec l'engagement de l'OIT auprès des États membres, qu'ils aient ou non ratifié les conventions correspondantes, et plus particulièrement avec le premier des quatre grands objectifs stratégiques visant à promouvoir les principes et les droits fondamentaux au travail conformément à la Déclaration de 1998 de l'OIT¹².

Le PAMODEC III contribue également à l'atteinte des trois autres objectifs stratégiques de l'OIT, ce qui renforce davantage sa pertinence au regard de la mission universelle de l'OIT. Le PAMODEC III apporte même une valeur ajoutée dans la mesure où il apporte sa contribution à l'universalisation des normes par la création et le renforcement d'une expertise francophone.

La cohérence de PAMODEC III avec la mission de l'OIT se reflète à travers le double objectif ultime de ce programme. Il consiste à parvenir d'une part à la ratification des huit conventions qui composent la Déclaration de 1998 et à l'application effective des conventions fondamentales de l'OIT pour contribuer à la promotion du travail décent et au développement économique et social. En effet, les personnes interrogées ont souligné l'importance des normes internationales de travail et

Étude de cas de Madagascar

L'objectif de développement et les objectifs immédiats du PAMODEC III sont d'une grande pertinence dans le contexte Malgache. Cette pertinence s'exprime en premier lieu au niveau de la cohérence des objectifs avec les nécessités, notamment les déficits en termes de Travail Décent. Si le pays a depuis une décennie ratifié les huit conventions fondamentales de la Déclaration de 1998, l'application de ces conventions reste de loin imparfaite, particulièrement en termes de Liberté Syndicale, Travail des Enfants, et Discrimination. Les activités du PAMODEC III à Madagascar se sont concentrées sur ces droits, et contribuent ainsi à la priorité 2 du Programme Pays pour le Travail Décent (2015-2019) : « Améliorer la productivité du travail par la promotion du dialogue social, les principes et droits fondamentaux au travail et la protection sociale ».

¹¹ La mission et les objectifs stratégiques de l'OIT sont présentés en détails ici : <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang--fr/index.htm>

¹² La Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi a été adoptée le 18 juin 1998 par la Conférence internationale du Travail à sa 86^e Session. Plus d'informations sont disponibles ici : <http://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/lang--fr/index.htm>

particulièrement les principes et droits fondamentaux au travail comme valeurs universelles de base devant être reconnues et appliquées partout dans le monde.

1) **Objectif ultime 1 : Ratification des huit conventions de la Déclaration de 1998**

Concernant la ratification des huit conventions, le PAMODEC intervient à une période marquée par des efforts entrepris par les États membres pour ratifier ces conventions. Le tableau ci-dessous propose un portrait du statut de la ratification des huit conventions relatives aux PDFT par les pays participant à PAMODEC III. À première vue, ce tableau fournit plusieurs constats. Tout d'abord, ces conventions ont été ratifiées par la quasi-totalité des pays participant à PAMODEC III, à l'exception de la Guinée Bissau et du Maroc pour la C087 - Convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical (1948) (Voir les cases du tableau 4 en Annexe avec un fond de couleur rouge).

En bref, le fait que certaines conventions n'aient pas été ratifiées au moment où le PAMODEC III a débuté démontre toute la pertinence de l'objectif ultime de ce programme, d'autant plus que dans la pratique, des actions ont été menées dans ces pays. Par exemple, en Guinée Bissau, le PAMODEC III a contribué à la soumission au Parlement aux fins d'adoption d'une loi de ratification de la convention C087 en 2012. Toutefois, ce processus a été interrompu suite à un coup d'état militaire, qui explique largement pourquoi cette convention n'ait pas été ratifiée à ce jour.

Ensuite, une lecture plus fine du tableau nous amène à constater que toutes les dates de ratification des conventions sont antérieures à la date de démarrage de PAMODEC III. En effet, le PAMODEC III a été mis en œuvre à un moment où la grande majorité des ratifications ont été effectuées dans les décennies 1960 et 1970, soit bien avant le démarrage de PAMODEC III en 2011 et même PAMODEC I en 2001 ou PAMODEC II en 2006.

Étant donné que le PAMODEC III et ses objectifs s'inscrivent dans la continuité des PAMODEC I et PAMODEC II, il est nécessaire d'élargir le cadre temporel de notre analyse, en intégrant les périodes d'exécution de ces deux phases. Par conséquent, il est possible de noter que d'une part un plus grand nombre de pays n'avaient pas ratifié toutes les conventions et d'autre part, qu'un plus grand nombre de conventions n'avaient pas non plus été ratifiées (Voir les cases du tableau avec un fond de couleur vert). En 2001, au moment du démarrage de PAMODEC I, 3 des 6 pays bénéficiaires de PAMODEC I n'avaient pas ratifié toutes les huit conventions. En 2006, trois autres pays parmi les 17 pays bénéficiaires n'avaient pas ratifié les huit conventions lorsque le PAMODEC II a débuté.

En somme, la pertinence de l'objectif de PAMODEC III, dans la poursuite des deux phases précédentes, prend tout son sens au regard du nombre de pays n'ayant pas ratifié les huit conventions (Tableau 5 en Annexe).

Par ailleurs, la pertinence de l'objectif de PAMODEC dans son ensemble s'exprime au reflet du nombre de conventions n'ayant pas été ratifiées. En 2001, lorsque le PAMODEC I a débuté, 4 des 8 conventions n'étaient pas ratifiées dans tous les pays bénéficiaires. En revanche, seulement une convention, en l'occurrence la convention C087, n'avait pas été ratifiée par tous les pays participants au début du PAMODEC III en 2011. En plus de sa pertinence de son objectif d'encourager la ratification des conventions, l'évolution croissante du nombre de pays ayant ratifié et du nombre de conventions ratifiées démontre l'influence de PAMODEC auprès des États Membres ainsi que l'efficacité des actions menées dans une certaine mesure.

2) Objectif ultime 2 : Application des PDFT dans les États membres

Outre la ratification des conventions, le PAMODEC III vise à accompagner la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux PDFT notamment par l'application par les pays bénéficiaires des mesures prévues dans les huit conventions. À cet égard, le PAMODEC III répond entièrement à l'un des quatre objectifs stratégiques de l'OIT qui consiste à promouvoir les principes et les droits fondamentaux au travail conformément à la Déclaration de 1998 de l'OIT.

Pour parvenir à cet objectif, le PAMODEC III s'appuie initialement sur trois objectifs spécifiques concourant à l'application des PDFT au niveau national :

- Sensibiliser et former les groupes cibles sur les quatre catégories de principes et droits fondamentaux au travail.
- Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales du travail.
- Renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession.

Par ailleurs, il est possible de noter une certaine congruence entre les objectifs immédiats de PAMODEC III et les PDFT et conventions associées (Tableau 6 en Annexe). À la lecture de ce tableau, chaque objectif immédiat de PAMODEC III inclut au moins une convention sur les PDFT. Les objectifs immédiats 1 et 5 couvrent même toutes les conventions. À cet égard, le PAMODEC III est un des rares programmes de coopération technique qui intervient dans toutes les conventions relatives au PDFT. Cette approche intégrée a été jugée comme étant très pertinente, car elle permet de mobiliser l'ensemble des parties prenantes et d'agir de concert dans les différentes dimensions du travail, avec comme objectif ultime de conforter la démocratie sociale, la protection des travailleurs, ainsi que la lutte contre la pauvreté.

Enfin, il est important de mentionner que les objectifs de PAMODEC III sont très pertinents dans le cadre des programme-pays sur le travail décent (DWCP) que l'OIT mène dans certains pays bénéficiaires de PAMODEC III, en l'occurrence le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, la République centrafricaine, le Tchad, le Congo, le Gabon, la Guinée, la Guinée Bissau, Madagascar, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Sénégal et le Togo. À titre d'exemple, le programme-pays sur la promotion du travail décent 2012-2015¹³ inclut sept réalisations, notamment la réalisation 7 "Le gouvernement en concertation avec les partenaires sociaux adopte des mesures visant à éliminer le travail des enfants en ciblant les pires formes" est en lien étroit avec l'objectif 2 de PAMODEC III.

Seuls, la Côte d'Ivoire, la Guinée Équatoriale, la Tunisie et le Maroc sont les quatre pays parmi les 17 pays bénéficiaires de PAMODEC III qui n'ont pas de programme-pays sur le travail décent (DWCP).

Constat 2 : Les objectifs de PAMODEC III s'accordent pleinement avec les besoins exprimés par les pays bénéficiaires en matière de ratification de la Déclaration de 1998 et de la promotion de ses conventions auprès des institutions nationales.

La pertinence de PAMODEC III au regard des besoins et des priorités soulevées par les pays bénéficiaires se traduit par une double logique :

¹³ Le rapport du programme-pays pour la promotion du travail décent au Sénégal est disponible en ligne: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp/download/senegal.pdf>

- 1) l'intégration du projet dans l'approche sectorielle des pays participants et plus largement, dans les stratégies de réduction de la pauvreté.
- 2) la conduite d'actions en réponse à des besoins criants pour appliquer les conventions au niveau national.

En premier lieu, les objectifs de PAMODEC III tiennent compte du contexte social, économique et politique des pays participants et appuient les mesures initiées ou souhaitées par les gouvernements nationaux. Le PAMODEC III a en effet été mis en œuvre dans un contexte caractérisé par la crise économique, le manque de capacités des institutions nationales et les difficultés des États à assurer la protection des droits des travailleurs, justifiant ainsi la nécessité d'apporter un appui technique aux mandants pour sensibiliser les parties prenantes aux PDFT, renforcer les mécanismes d'application dans le but de les faire respecter et renforcer le dialogue social et la concertation entre les acteurs concernés. Concrètement, le PAMODEC III s'intègre dans les orientations sectorielles en matière de réglementation et d'amélioration des conditions individuelles et collectives de travail, si bien qu'il s'avère pertinent tant au niveau des bénéficiaires (à savoir le personnel des administrations du travail, des organisations d'employeurs et de travailleurs, les magistrats, les enseignants, les avocats, les étudiants, les travailleurs du secteur informel, les journalistes), qu'au niveau de l'importance et de l'ampleur des besoins et des problèmes traités.

Étude de cas du Sénégal

Le PAMODEC III a comme objectif de renforcer le dialogue social dans les pays participants. Au Sénégal, le PAMODEC III a apporté un soutien aux autorités gouvernementales pour l'accompagnement du Haut Conseil du Dialogue Social. Concrètement, le PAMODEC III a soutenu le HCDS pour la finalisation du plan triennal d'activité du HCDS, la mise en place de leur site internet et a organisé, avec le CIF Turin, une formation à son personnel sur la GAR.

Dans cette perspective, les résultats du questionnaire en ligne montrent que les actions menées par le PAMODEC constituent une réponse adaptée aux besoins et aux priorités en matière de mise en œuvre des principes et droits fondamentaux au travail. Près de 75% des répondants considèrent en effet que le PAMODEC III est très cohérent avec les besoins et les priorités de leur pays (Graphique 1 en Annexe).

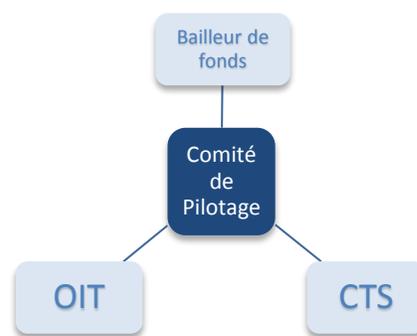
Par ailleurs, les objectifs fixés par le PAMODEC III visent à répondre à un contexte national qui a été préalablement analysé par les parties prenantes, afin de définir des actions cohérentes et d'assurer une plus grande efficacité. Des études et des diagnostics ont été réalisés pour adapter le contenu et les objectifs des actions aux besoins effectifs des mandants. L'approche suivie par le PAMODEC III a ainsi permis de clarifier les enjeux auxquels le projet est censé répondre et elle permet de mieux cibler les bénéficiaires, et de prévoir les moyens nécessaires à la réalisation des activités.

Étude de cas de la Côte d'Ivoire

Le PAMODEC III a organisé trois ateliers en Côte d'Ivoire en 2013 avec comme objectif de fournir aux mandants nationaux (Inspecteurs du travail, magistrats, partenaires sociaux, gestionnaires des ressources humaines, etc.) les outils leur permettant de faire un usage approprié des principes et droits fondamentaux au travail et des conventions fondamentales de l'OIT. Ces ateliers se sont appuyés sur les leçons tirées de la phase II de PAMODEC et plus précisément, sur les quatre ateliers tenus entre février 2009 et septembre 2010, qui avaient comme but d'examiner les conclusions de l'étude nationale en vue de proposer un plan national de lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession.

En second lieu, le PAMODEC III a tenu compte des enseignements tirés lors de l'exécution de ses deux précédentes phases, notamment en ce qui a trait à la faible implantation géographique du projet et la faible attention portée au secteur informel. En effet, le PAMODEC III a mené des activités ciblant le secteur informel, par exemple, comme en témoigne l'élaboration d'un guide

méthodologique à l'intention des inspecteurs du travail, afin de répondre aux besoins et aux priorités des mandants. Il est à noter que le secteur informel représente environ 80% de l'économie du continent africain. De plus, les administrations nationales du travail rencontrent d'énormes difficultés à faire respecter la réglementation, étant donné que le secteur informel rassemble une partie très importante des employeurs et des travailleurs. En somme, le PAMODEC III a porté une attention très forte sur la problématique de l'économie informelle pour laquelle des besoins criants existent en matière d'application des conventions fondamentales.



4.1.2. Méthodologie d'intervention

Constat 3 : L'approche suivie par le PAMODEC III cultive l'avantage comparatif de l'OIT, en privilégiant un cadre d'intervention tripartite d'une part et en mobilisant des spécialistes et des experts-formateurs en matière de PDFT d'autre part.

La méthodologie d'intervention de PAMODEC III se caractérise par une approche stratégique et des activités qui se nourrissent de l'histoire, la mission, les fonctions et l'expertise de l'OIT. En effet, l'OIT présente un certain nombre d'atouts qui favorisent l'exécution de programmes, comme le PAMODEC. Plus précisément, l'avantage comparatif de l'OIT réside dans sa fonction d'élaboration, de promotion et d'accompagnement auprès des États Membres en matière de normes internationales au travail.

En premier lieu, l'OIT offre à PAMODEC III un savoir-faire, une expertise et une renommée longue de 70 ans d'histoire. Depuis 1946, l'OIT s'efforce en effet de promouvoir les PDFT au sein de ses États-Membres et de s'assurer que ces derniers disposent des institutions et des mécanismes nécessaires pour les appliquer et les faire respecter. En d'autres termes, le PAMODEC III – tout comme les PAMODEC I et II – s'inscrit dans une longue histoire de coopération entre l'OIT et les États-Membres, y compris les pays africains. La méthodologie d'intervention de PAMODEC III s'est ainsi construite en bénéficiant de l'histoire et la renommée de l'OIT, de sa présence dans les pays participants et de ses relations avec les gouvernements nationaux, les représentants d'organisations de travailleurs et d'employeurs, et autres acteurs de la société civile, tout en adaptant ses objectifs immédiats et ses activités en fonction des priorités et des besoins exprimés par les mandats à la suite des études et diagnostics réalisés en amont.

Études de cas de la Côte d'Ivoire et du Sénégal

Au niveau institutionnel, le PAMODEC III a contribué au renforcement du cadre tripartite du dialogue social en Côte d'Ivoire par la mise en place du Conseil National du Dialogue Social (CNDS).

De manière analogue, le PAMODEC III a soutenu la création du Haut Conseil du Dialogue Social (HCDS) au Sénégal, à travers le financement de la création du site internet et la formation de son personnel.

En deuxième lieu, le PAMODEC III se nourrit de l'avantage comparatif de l'OIT, en intervenant d'une part dans les huit conventions de la Déclaration de 1998 relative aux PDFT et en encourageant une approche tripartite d'autre part. En effet, la portée d'intervention de PAMODEC III coïncide avec les orientations stratégiques de l'OIT de mettre en œuvre des projets qui intègrent les huit conventions dans son ensemble. À cet égard, le PAMODEC III présente une réelle valeur ajoutée par rapport aux autres projets agissant

dans le domaine des PDFT car traditionnellement les projets touchent la promotion d'une ou plusieurs conventions, mais rarement l'ensemble des conventions en même temps.

En troisième lieu, la méthodologie d'intervention de PAMODEC III intègre l'approche tripartite, qui prévaut à l'OIT et qui consiste à encourager la participation des gouvernements nationaux, des organisations de travailleurs et d'employeurs dans les processus de consultation et de décisions. Le système de gouvernance de l'OIT est construit de sorte que les gouvernements nationaux possèdent la moitié des sièges et les organisations des travailleurs et des employeurs occupent un quart des sièges, contribuant ainsi à l'image de l'OIT comme étant à la fois unique et la plus démocratique des organisations multilatérales. S'inspirant de ce mode de gouvernance tripartite, le Comité de Pilotage de PAMODEC III est composé de l'OIT, du bailleur de fonds et des CTS, qui elle-même regroupe des représentants du gouvernement national, des organisations représentant les travailleurs et les employeurs. En bref, la composition tripartite de PAMODEC III constitue l'expression de la nécessité d'agir et de réussir le programme dans un esprit de synergie et de concertation.

En quatrième et dernier lieu, la méthodologie d'intervention de PAMODEC III s'appuie sur l'expertise technique de l'OIT, dans l'exécution et le suivi des activités. Tout d'abord, l'équipe de gestion de PAMODEC III a bénéficié d'une part, de formations techniques dans différentes thématiques, notamment la gestion de projet et d'autre part, de l'appui technique et le suivi de gestionnaires du siège de l'OIT, notamment le département Gouvernance et Tripartisme.

Ensuite, le PAMODEC III a fait appel à l'expertise des formateurs du centre international de formation (CIF) de l'OIT pour former les participants à des activités spécifiques. À titre d'exemple, le CIF a enseigné pour la première fois un cours sur les normes internationales du travail (NIT) ciblant spécifiquement les juridictions chargées des litiges du travail de pays d'Afrique francophone¹⁴. Ce cours a réuni des juges originaires de onze pays d'Afrique francophone, dont dix présidents de tribunaux et s'inscrit plus largement dans la formation sur les normes internationales du travail pour juges, juristes et professeurs de droit¹⁵. Le CIF est également intervenu au Sénégal en décembre 2015 en offrant une formation en Gestion Axée sur les Résultats dans le contexte du dialogue social à l'intention du personnel du Haut Conseil du Dialogue Social. Il est par ailleurs opportun de mentionner ici que cette formation a connu un grand succès, qui s'explique par trois principales raisons. La première étant que cette formation a été offerte suite à la demande du HCDS et découle du plan d'action de cette institution. La deuxième raison réside dans l'adaptation du contenu de la formation, en offrant des exemples concrets et adaptés aux réalités de l'action du HCDS. La troisième et dernière raison expliquant le succès de la formation a trait à la participation de la présidente du HCDS.

Constat 4 : La méthodologie d'intervention de PAMODEC III démontre une certaine cohérence et capacité d'adaptation pour tenir compte des nécessités changeantes des partenaires nationaux et du degré d'avancement des activités et des ressources existantes.

La planification de PAMODEC III s'est construite suivant une démarche participative, ce qui a permis de définir des options stratégiques, à la fois pertinentes et flexibles, compte tenu de

¹⁴ Plus d'informations sont disponibles ici: <http://www.itcilo.org/fr/community/news/enfin-un-cours-sur-les-normes-internationales-du-travail-pour-les-juges-d2019afrique-francophone>

¹⁵ Plus d'informations sont disponibles ici: http://www.itcilo.org/fr/community/news/copy_of_ILSforjudges_lawyers_legealeducators_onlineversion_FR.pdf

l'évolution du contexte d'intervention et des leçons apprises des évaluations indépendantes finales des deux premières phases.

Conçue suivant une approche de gestion axée sur les résultats, la méthodologie d'intervention de PAMODEC III vise à approfondir la mise en œuvre des principes et droits fondamentaux au travail et des conventions fondamentales de l'OIT en vue de contribuer à conforter la démocratie sociale, la protection des travailleurs et à lutter contre la pauvreté.

Ces changements, qui représentent l'impact recherché par le PAMODEC III, passent nécessairement par la réalisation de trois principaux **effets**, tels qu'énoncé dans le PRODOC en juillet 2011 :

- La ratification des conventions fondamentales du travail par tous les pays et la mise en conformité des législations dans au moins sept pays ;
- L'appui 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 ;
- L'identification et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession.

Ces effets découlent eux-mêmes des **produits** obtenus à la suite des **activités** réalisées pour ses trois objectifs spécifiques (Tableau 7 en Annexe), tels qu'énoncés précédemment dans le constat 1 de cette section. Ce tableau montre d'une part l'étendue des activités réalisées pour chaque objectif spécifique et d'autre part, le nombre et la nature des activités réalisées par pays.

Les résultats du questionnaire en ligne montrent que les actions menées par le PAMODEC III répondent aux besoins et priorités des pays participants. Plus précisément, la majorité des répondants considèrent que le PAMODEC III répond fortement aux besoins et aux priorités des mandats (Tableau 9 en Annexe). Quelques nuances peuvent être apportées en fonction des objectifs spécifiques poursuivis. En effet, 63% des répondants estiment que les activités menées en matière de sensibilisation aux principes et droits fondamentaux au travail et de formation des principaux bénéficiaires de ces principes et droits (employeurs et travailleurs) correspondent fortement aux besoins des mandants. De plus, 61% et 42% des répondants estiment que les actions réalisées par PAMODEC III, respectivement dans la 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 et dans le 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.

En plus de sa cohérence par rapport aux besoins et aux priorités des mandants, la méthodologie d'intervention de PAMODEC III montre une capacité d'adaptation pour tenir compte des nécessités changeantes des partenaires nationaux et du degré d'avancement des activités et des ressources existantes. En effet, un nouveau cadre stratégique et plan de travail ont été adoptés lors de la réunion du Comité de Pilotage en juillet 2014. Ce changement fait en effet suite au départ des

Étude de cas de Madagascar

La structure de gestion de PAMODEC III, combinée aux capacités organisationnelles propres à Madagascar (notamment, la présence permanente d'un administrateur national) ont permis d'assurer une continuité et une adaptabilité face aux crises et changements. Comme le notait déjà le Bilan Consolidé (p.61) à propos de la performance de PAMODEC II : « malgré la situation de crise politique qu'a connue Madagascar, le projet a pu y réaliser contre toute attente près d'une trentaine d'activités depuis son lancement en février 2007 jusqu'en mars 2011 ». En outre, ni le changement d'Administrateur National à la fin de cette période, ni la révision du cadre logique du programme en 2014 ont sensiblement dérouté la réalisation des activités.

trois administrateurs sous régionaux et à la vacance puis au remplacement du CTP en juillet 2014. Le cadre logique de PAMODEC III a ainsi été réaménagé et le plan de travail modifié pour tenir compte de la nécessité d'adaptations suite au retard pris dans la réalisation des activités, avec le départ d'administrateurs nationaux et la vacance et le changement de CTP. Le nouveau cadre logique adopté tient alors compte des priorités et des demandes des mandants et aussi de la prolongation de PAMODEC III jusqu'en juin 2016 (Tableau 10 en Annexe). Il intègre désormais deux objectifs immédiats supplémentaires, qui s'ajoutent aux trois objectifs immédiats définis au démarrage de PAMODEC III en septembre 2011 et comprend douze principaux produits.

4.1.3. Structure de gestion

Constat 5 : La structure de gestion de PAMODEC III, bien que définie adéquatement initialement, a été fragilisée par des changements survenus au cours de l'exécution du projet. L'arrêt prématuré du mandat des administrateurs sous régionaux, le relatif non-fonctionnement des CTS et la rotation du personnel en tant que CTP ont concouru à une carence des ressources humaines et donc à l'affaiblissement de certaines fonctions de l'équipe de gestion de PAMODEC III, notamment le suivi des activités au niveau national et la communication auprès des mandants.

A son origine, la structure de gestion de PAMODEC III s'est dotée de capacités et de mécanismes permettant de mettre en œuvre les activités envisagées et d'atteindre les résultats escomptés, conformément à cadre logique défini dans le document de projet en juillet 2011. Comme indiqué dans la section 1.4 de ce rapport, le PAMODEC III s'appuie sur un système organisationnel composé d'une équipe d'appui technique, basée à Dakar (Sénégal), de 3 administrateurs sous régionaux et d'un administrateur national à Madagascar. L'équipe d'appui technique assume la responsabilité technique et financière, rend compte régulièrement de l'avancée du projet auprès de l'OIT (Bureau de Dakar, DECLARATION, PARDEV, EVAL) et collabore avec les spécialistes au siège de l'OIT et sur le terrain, ainsi qu'avec les gestionnaires d'autres programmes de coopération, notamment IPEC et ADMITRA.

L'adéquation de la structure de gestion de PAMODEC III se reflète à travers son approche stratégique, héritée des deux phases précédentes. En tant que programme de coopération technique décentralisé, initié par le Programme de promotion de la Déclaration de 1998 (DECLARATION), le PAMODEC III, à l'instar de ses deux phases antérieures, est destiné aux mandants tripartites de l'OIT dans chacun des pays bénéficiaires et ciblent tout d'abord l'administration du travail dans toutes ses composantes mais également les autorités judiciaires et les organisations d'employeurs et de travailleurs.

Pour soutenir son approche stratégique et s'assurer de la durabilité de ses réalisations, le PAMODEC III dispose de capacités et de mécanismes appropriés, qui font en sorte que les mandants tripartites sont à la fois bénéficiaires et acteurs principaux. Comme énoncé dans le PRODOC du PAMODEC III, ils sont d'une part des bénéficiaires car *“en participant notamment aux sessions de formation ou de réflexion, ils accroissent leurs propres capacités, et acteurs car ils sont ensuite mieux armés pour veiller à la bonne application des principes et droits fondamentaux au travail ainsi que des conventions fondamentales qui les sous-tendent”* (p.19).

La Cellule tripartite de suivi (CTS) consacre cette approche. Composée d'un représentant de l'administration du travail, d'un représentant des employeurs et d'un représentant des travailleurs, la CTS coordonne le programme au niveau national en étroite collaboration avec l'équipe d'appui

technique basée à Dakar. L'existence de cette structure a ainsi pour finalité, qu'à travers la participation effective des membres de la CTS, ces derniers puissent avoir une meilleure compréhension des NIT et des PDFT et s'approprient les conventions pour en assurer une meilleure application au sein de leur pays.

En pratique, l'utilité et le fonctionnement des CTS ont présenté certaines limites dans le cadre de PAMODEC III. En effet, trois changements majeurs ont affaibli significativement la structure de gestion de PAMODEC III en cours de mandat.

1) **Le non-fonctionnement des CTS**

Le premier changement concerne le rôle et le fonctionnement des CTS. Conformément à leurs Termes de Référence, les CTS sont en charge de :

- Centraliser les propositions d'actions de PAMODEC ;
- Proposer des termes de références et les budgets conséquents des activités retenues ;
- Participer à l'organisation des activités de PAMODEC dans le pays ;
- S'assurer de la justification, auprès du PNUD, des fonds alloués pour les activités ;
- Rendre compte régulièrement de leurs activités aux groupes que les membres représentent ;
- Rédiger un rapport ou un compte-rendu à la fin de chaque réunion, manifestation ou activité ;
- Produire un rapport trimestriel à la coordination régionale du programme avec ampliation aux administrateurs sous régionaux.

Les évaluations finales des PAMODEC I et PAMODEC II ont révélé un certain nombre d'enseignements qui nourrissent l'analyse portée sur le PAMODEC III. Dans le cadre de PAMODEC I, les CTS ont joué un rôle moteur, contribuant fortement à la réalisation des objectifs. Fortes de leur utilité et de la réussite de leur fonctionnement, les CTS ont alors été reconduites dans la structure de gestion de PAMODEC II. L'évaluation indépendante finale de PAMODEC II a révélé que leur fonctionnement a été déséquilibré en raison de plusieurs facteurs externes au projet, notamment l'instabilité politique de certains pays, la rotation élevée du personnel au sein des partenaires nationaux ou encore l'indisponibilité ou l'omniprésence du représentant de l'Administration, généralement le Directeur général du travail qui décourageait la bonne volonté des partenaires sociaux.

À la différence des constats présentés dans les précédentes évaluations indépendantes, il est important de mentionner ici que les CTS ne constituent pas un maillon indispensable à l'atteinte des objectifs de PAMODEC III, dans la mesure où ce projet a pour ambition de mener des activités essentiellement au niveau régional et/sous régional. Considérant le cadre logique de PAMODEC III et les objectifs immédiats et activités prévues s'y rattachant, les CTS n'avaient pas une utilité aussi forte que lors des deux phases précédentes.

De plus, contrairement à la structure de gestion de PAMODEC I, il n'y avait pas d'administrateur national dans chaque pays bénéficiaire à partir de PAMODEC 2, si bien que la coordination, la communication et le suivi des activités entre l'équipe d'appui technique à Dakar et les CTS se sont avérés être moins performantes.

Ces deux raisons expliquent en partie que des CTS n'ont jamais vu le jour dans certains pays ou ont très peu fonctionné durant le PAMODEC III, compte tenu également à des facteurs externes (instabilité politique, crise sociale et/ou sanitaire, rotation du personnel), qui se sont greffés à la faible utilité des CTS pour réaliser les activités prévues de PAMODEC III.

Par ailleurs, les études de cas et les entretiens complémentaires ont clairement mis en évidence que les CTS qui ont le mieux fonctionné pendant le PAMODEC III se situent dans des pays où une dynamique de consolidation avait pu s'établir grâce à PAMODEC I et/ou PAMODEC II. De plus, la présence d'un administrateur local a constitué un facteur déterminant dans le fonctionnement effectif de la CTS et plus largement, dans la performance des fonctions de suivi et de communication de PAMODEC III au niveau national. Madagascar est le pays qui symbolise le mieux l'utilité et le fonctionnement réel de la CTS. Devant cette réalité, la décision du comité de pilotage de PAMODEC II d'arrêter de verser les indemnités forfaitaires aux membres des CTS a été appropriée et a confirmé qu'il valait mieux réduire le budget alloué aux CTS plutôt que d'élargir le nombre de leurs membres de 3 à 6, tel que suggéré dans l'évaluation indépendante intermédiaire.

2) La fin prématurée des mandats des administrateurs sous régionaux

L'arrêt prématuré des mandats des trois administrateurs sous régionaux a eu un impact négatif significatif sur les fonctions de PAMODEC III en matière de communication et de suivi des activités auprès des partenaires nationaux. Ce changement a eu d'autant plus d'impact qu'aucune mesure au niveau de la structure organisationnelle de PAMODEC III n'a été prise à la suite de ce changement afin de réallouer ces fonctions au sein de la structure de gestion. Ces dernières, notamment les responsabilités primaires de communication et de suivi ont alors été absorbées naturellement par l'équipe d'appui technique, sans que cette dernière ne bénéficie de ressources ou de mécanismes supplémentaires appropriés.

À la différence des trois autres administrateurs sous régionaux, l'administrateur national à Madagascar a été maintenu pendant toute la durée de PAMODEC III, démontrant ainsi toute son utilité et sa forte contribution au fonctionnement effectif de la CTS, à la réalisation d'activités ciblées et à la communication et au suivi régulier entre l'équipe d'appui technique à Dakar (Sénégal) et les partenaires nationaux à Madagascar.

3) La rotation et les longues périodes de vacance du poste de CTP

Le troisième et dernier changement majeur ayant affaibli significativement la structure de gestion de PAMODEC III en cours de mandat renvoie à la rotation et les longues périodes de vacance du poste de CTP. En effet, le PAMODEC III a connu deux périodes de vacance pour le poste de CTP longues de six mois chacune et trois personnes différentes qui ont assuré ce rôle pendant la période du projet entre 2011 et 2016 (Tableau 11 en Annexe). La première période de vacance du poste de CTP a ainsi plongé le PAMODEC III dans une situation de léthargie et a causé du retard au démarrage, dans la mesure où la mise en œuvre des activités a démarré en 2012, une fois que le CTP a pris ses fonctions.

En conclusion, ces trois changements majeurs dans la structure de gestion de PAMODEC III ont eu pour conséquence d'entraîner des retards dans l'exécution des activités prévues et d'affaiblir les fonctions de communication et de suivi auprès des partenaires nationaux.

4.1.4. Efficacité

Constat 6 : Le PAMODEC III a réalisé un certain nombre d'activités contribuant à l'atteinte de ses objectifs immédiats et répondant aux attentes générales de ses mandants. La qualité de ces résultats a été largement reconnue par les parties prenantes qui ont bénéficié de ces activités.

De manière générale, le niveau de réalisation des activités de PAMODEC III est très appréciable, de sorte que le degré d'atteinte des objectifs est suffisamment élevé pour produire les effets escomptés. En effet, PAMODEC III a produit des effets positifs dans les pays ciblés, à travers le renforcement des capacités des mandants (connaissance et utilisation des normes), l'apaisement du climat social par l'amélioration du dialogue social, l'amélioration des conditions de travail, ou encore par les révisions et l'élaboration des conventions collectives. PAMODEC III a ainsi contribué à l'ouverture du débat sur l'importance des NIT et la nécessité de les appliquer, et son grand mérite est d'être parvenu, avec ses partenaires que sont les mandants tripartites à engager le processus de mise en conformité des législations nationales avec les normes internationales du travail, à inscrire l'enseignement des normes dans les ENA-ENAM et Institutions de formation de hauts cadres nationaux, et à assurer la formation des inspecteurs et des magistrats. Au terme de sa période d'exécution, seulement 2 pays sur les 17 pays bénéficiaires n'ont pas ratifié l'ensemble des huit conventions se rattachant à la Déclaration de l'OIT de 1998. De fait, PAMODEC III a largement atteint son premier objectif immédiat qui consiste à obtenir au moins sept pays ayant ratifié cette Déclaration (Tableau 12 en Annexe).

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

La contribution de PAMODEC III à la ratification et à l'application des PDFT dans les pays ciblés a été obtenue à travers un grand nombre d'activités qui se regroupent sous quatre catégories. Le graphique 2 en Annexe montre que près de la moitié des activités de PAMODEC III consistaient à renforcer les capacités des mandants sur les PDFT et à consolider les acquis des deux phases antérieures. Le deuxième type d'activités le plus important concerne la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession, avec 23% du total des activités de PAMODEC III. À

Étude de cas de Côte d'Ivoire

Le PAMODEC III a impacté l'environnement ivoirien du travail à un double niveau à la fois réglementaire et institutionnel.

Au niveau réglementaire, le PAMODEC III a organisé des ateliers qui ont permis aux mandants nationaux d'intégrer dans la Loi 2015-532 du 20 juillet 2015 portant sur le Code du Travail, un certain nombre de dispositifs relatifs au renforcement de la liberté syndicale (par exemple, le prélèvement des cotisations syndicales à la source et leur reversement aux syndicats par l'employeur (article 57.1) et la liberté offerte aux syndicalistes de recevoir une formation syndicale (article 13.32), à l'égalité d'accès à l'emploi et à la profession par la prise en compte de la séropositivité, du SIDA et du handicap comme cause de discrimination (article 4), au renforcement de la lutte contre le travail des enfants par la fixation de l'âge minimum d'accès à l'emploi à 16 ans (article 23.2) et à la protection des droits fondamentaux des travailleurs par l'interdiction du harcèlement sexuel dans le milieu du travail (article 5) ou encore la négociation du SMIG et du SMAG tous les trois ans (article 31.8).

Au niveau institutionnel, le PAMODEC III a soutenu la création du Conseil National du Dialogue Social (CNDS), encourageant ainsi le dialogue social entre les différentes parties prenantes ivoiriennes.

titre d'information, les activités de publication et d'accompagnement à l'application des outils développés pour la mise en œuvre des PDFT et les activités de renforcement de la liberté syndicale et la négociation collective représentent respectivement 16% et 12% de toutes les activités de PAMODEC III (Graphique 3 en Annexe).

En complément de l'énumération des activités réalisées, l'analyse de l'efficacité de PAMODEC III nécessite de s'interroger sur le degré de satisfaction des bénéficiaires. À cet égard, les résultats du questionnaire en ligne auprès des participants d'activités de PAMODEC III permettent de tirer certains enseignements.

Tout d'abord, le tableau 13 en Annexe montre que les produits qui ont été les plus fortement atteints dans les pays participant de PAMODEC III sont ceux relatifs à la lutte contre le travail des enfants. En effet, 41% des répondants estiment que les acquis de la LCTE ont été fortement confortés tout en maintenant les actions de lutte contre le travail des enfants. De façon analogue, 39% des répondants considèrent que les activités conduites pour comprendre, mobiliser, et agir pour la mise en œuvre des conventions 138 et 182 et pour mettre en place un réseau d'échanges sur la LCTE ont été fortement atteintes dans leur pays. Ces résultats sont directement liés aux efforts déployés par le programme IPEC, pour lequel le PAMODEC III intervient sur une base financière.

De plus, un autre indicateur permettant de mesurer le degré d'efficacité de PAMODEC III concerne la mise en place d'instruments et de mécanismes pour appliquer les PDFT au niveau national. À ce sujet, les résultats du questionnaire révèlent que dans l'ensemble, les pays bénéficiaires de PAMODEC III se sont dotés d'instruments leur permettant de faire respecter les conventions de la Déclaration de l'OIT de 1998. Il faut par ailleurs préciser ici que les changements institutionnels et, dans certains cas, l'instabilité politique, expliquent pour beaucoup la difficulté à parachever les réformes envisagées dans le cadre de PAMODEC III.

La question sous-jacente qui se pose à la lecture de ces résultats est de savoir si l'adoption de ces instruments est directement imputable à l'action de PAMODEC III. De manière générale, la majorité des répondants reconnaissent que le PAMODEC III a contribué à l'élaboration des instruments dans les pays participants. Les instruments liés à la lutte contre le travail des enfants obtiennent les pourcentages les plus forts et confirment l'efficacité et l'impact du programme IPEC (Tableau 14 en Annexe).

Au terme de sa période d'exécution, le PAMODEC III a rempli son objectif de développement qui consistait à « *poursuivre l'approfondissement de la mise en œuvre des principes et droits fondamentaux au travail et des conventions fondamentales de l'OIT, comme objectif contribuant à conforter la démocratie sociale, la protection des travailleurs, ainsi que la lutte contre la pauvreté* ». La promotion des PDFT pour encourager les États Membres à ratifier les conventions associées et les formations et activités de renforcement des capacités des partenaires nationaux pour appliquer les PDFT au sein de leur pays ont fortement contribué à l'atteinte de cet objectif de développement.

Plus concrètement, le PAMODEC III a atteint complètement ses objectifs immédiats n°2 et n°3 et partiellement son objectif immédiat n°1 (Tableau 15 en Annexe).

Constat 7 : Au terme de PAMODEC III, les pays bénéficiaires présentent un bilan contrasté. Si des progrès notables ont été enregistrés dans la majorité des pays, d'autres pays rencontrent encore actuellement des difficultés pour appliquer les PDFT au niveau national, soulignant ainsi, la nécessité de poursuivre les efforts entrepris dans le cadre de PAMODEC.

Des progrès notables en matière de ratification et d'application des conventions relatives aux PDFT ont été enregistrés ces dernières années dans les pays bénéficiaires de PAMODEC III. Certains d'entre eux étant même directement imputables à l'action de ce programme.

La plupart des objectifs ont été atteints, sauf pour certains pays qui ont connu une instabilité politique, notamment, le Niger, la Guinée Conakry, la Guinée Bissau, le Tchad, le Gabon, et la Centrafrique. À ce jour, deux pays parmi les pays participants de PAMODEC III n'avaient pas encore ratifié toutes les conventions.

Dans son ensemble, le PAMODEC III a réalisé des activités ayant impliqué les pays bénéficiaires, autant que possible (Tableau 8). À la différence des deux précédentes phases, le PAMODEC III avait une portée sous régionale, en limitant les activités nationales.

En définitive, le PAMODEC III est intervenu à différents niveaux, pour répondre aux besoins et aux priorités émanant des pays bénéficiaires. La variété des contextes nationaux a ainsi amené le PAMODEC à adapter sa logique d'intervention. En dépit des activités menées et des progrès réalisés, les pays bénéficiaires présentent des situations contrastées et des défis face auxquels le PAMODEC III a tenté de surmonter. Compte tenu des forts besoins existants dans ces pays, il est donc fortement recommandé qu'un projet puisse poursuivre les efforts menés par le PAMODEC.

Étude de cas de Madagascar

Le PAMODEC III à Madagascar démontre une grande efficacité dans la réalisation des **activités** prévues, qui, au gré de délais mineurs occasionnels, ont été complétées à 100%. Ces activités ont aussi largement engendré les **produits** escomptés, par exemple en termes de personnes formées, puisque l'on constate une faible attrition des bénéficiaires (par exemple, sur 125 enfants-travailleurs ciblés pour le rattrapage scolaire, 117 l'ont suivi, et 98 ont ensuite passés avec succès le premier diplôme scolaire ; sur 100 femmes à commencer les formations organisées par PMO, 96 les ont terminées). Au niveau des **résultats immédiats** de ces activités, les expériences qualitatives des bénéficiaires rencontrées signalent une satisfaction et des changements de vie : certains bénéficiaires ont trouvé un emploi, et/ou augmentés leurs revenus. Cela dit, une réelle évaluation de ces résultats n'est pas possible à ce stade, d'une part parce que certaines activités sont encore en cours (derniers éléments de certaines formations de la PMO ; 2^e et 3^e rondes de visites des inspecteurs de travail dans le secteur informel), et d'autre part parce qu'il est trop tôt pour juger des résultats d'autres activités (par exemple, du partenariat ENMG pour la formation des futures générations de magistrats).

Constat 8 : Le PAMODEC III a enregistré des contre-performances en matière de coordination, de suivi-évaluation et de communication, en raison de carences de ressources.

Au-delà de ses résultats globalement positifs, le PAMODEC III n'a pas atteint un niveau de performance optimal concernant ses fonctions de coordination, de suivi-évaluation et de communication. Comme énoncé dans le constat 5 de ce rapport, le PAMODEC III a rencontré trois changements majeurs, qui ont affecté son efficacité. Ces changements sont le non-fonctionnement des CTS, la fin prématurée des mandats des administrateurs sous régionaux et la fin prématurée des mandats des administrateurs sous régionaux.

Ce constat s'inscrit dans la continuité des résultats de l'évaluation indépendante à mi-parcours de PAMODEC III, dans lequel il est fait mention que « *les contre-performances du Programme s'expliquent dans une large mesure par les déficits constatés dans son pilotage et sa coordination.*

À ce titre, l'instabilité de la fonction CTP pendant la phase de mise en œuvre du Programme et le peu de fluidité de la communication en destination des mandants des pays ont été soulignés comme facteurs ayant limité l'efficacité du Programme. Par ailleurs, l'inexistence d'un système de suivi-évaluation performant a été également relevée ».

1) Coordination

En termes de coordination, il ressort que le PAMODEC III a rencontré des difficultés qui ont nui à sa performance globale. Comme indiqué dans le constat 5, la performance des CTS pendant le PAMODEC III montre un décalage avec la logique d'intervention adoptée, dans la mesure où les actions envisagées s'inscrivent plus généralement dans un cadre régional et sous régional et non national. Le non-fonctionnement des CTS pendant la mise en œuvre des activités de PAMODEC III a ainsi affaibli la fonction de coordination entre l'équipe d'appui technique et les CTS et plus largement, les différents partenaires nationaux.

Bien que la coordination de PAMODEC III soit assurée par le CTP au niveau central, 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 ont été supprimés dans la nouvelle architecture fonctionnelle sans qu'il soit établi que le PAMODEC III puisse compter sur le dynamisme partenarial avec les autres acteurs de l'OIT pour la réalisation des activités dudit Programme dans les pays cibles.

Les entrevues et les discussions de groupe ont mis en lumière que le rôle et les responsabilités des mandants sont relativement bien compris et assumés par les différents acteurs de PAMODEC III. Cependant, le déficit de communication avec la coordination du Programme a plongé 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 de la part des pouvoirs publics.

2) Suivi-évaluation

Concernant la fonction de suivi-évaluation, l'évaluation a mis en évidence la pertinence des indicateurs retenus, ainsi que les sources de vérification des indicateurs. Conformément aux procédures et modalités élaborées par l'OIT, le CTP a rédigé et transmis annuellement au bailleur de fonds le rapport d'avancement intermédiaire. Ces rapports annuels décrivent les progrès réalisés au regard des objectifs, les produits obtenus, les problèmes rencontrés, les moyens mis en œuvre pour y remédier et les perspectives et ajustements si nécessaire pour l'année suivante. À cet égard, les rapports intermédiaires sont particulièrement bien articulés et renseignés à partir des indicateurs retenus dans le cadre logique du projet. Ils remplissent clairement les critères et attentes de qualité, dans la mesure où ils informent, de façon assez exhaustive, des progrès réalisés par le projet et recensent les principaux défis auxquels ce dernier fait face dans le cadre de sa mise en œuvre.

La faiblesse du dispositif suivi/évaluation de PAMODEC III réside dans l'absence d'un plan de suivi/évaluation détaillé et d'un cadre de rendement conséquent incluant des valeurs cibles pour tous les indicateurs identifiés dans son cadre de résultats. Il était pourtant prévu après la première réunion du comité de pilotage, en 2011, que ce plan soit élaboré trois mois après le démarrage du programme.

De plus, certains indicateurs ne permettent pas de rendre compte de l'avancée et/ou des effets générés par les activités dans les pays bénéficiaires. Par exemple, il aurait été pertinent d'avoir comme indicateur le nombre de personnes bénéficiaires formés désagrégés par sexe et par pays pour mesurer les progrès réalisés dans le renforcement des capacités des magistrats et des inspecteurs du travail. Il en va de même pour mesurer le degré de compréhension, d'exercice et de

respect de la liberté syndicale et du droit à la négociation collective. Il aurait pu être utile d'ajouter d'autres indicateurs, comme par exemple le nombre de conflits résolus par la voie du dialogue social ou par le nombre de conventions collectives conclues, ou encore par l'existence ou non de l'obligation de négocier dans le cadre normatif du pays.

Enfin, une autre faiblesse renvoie à l'absence d'un cadre de rendement, incluant des valeurs cibles pour tous les indicateurs identifiés dans le cadre de résultats de PAMODEC III. 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 ».

3) Communication

Les entrevues réalisées avec les partenaires nationaux révèlent que la communication entre le CTP et les acteurs déconcentrés en charge de la coordination de PAMODEC III au niveau sous régional et dans certains pays (Madagascar, Cameroun, Burkina Faso) ne s'est pas révélée optimale entre 2011 et fin 2013. Ce défaut de communication découle en grande partie de l'affaiblissement de la structure organisationnelle de PAMODEC III, à la suite de la fin prématurée des administrateurs sous régionaux et du non-fonctionnement des CTS.

De même, un certain nombre d'acteurs partenaires dudit projet au sein de l'OIT déplorent une faible implication dans la mise en œuvre du PAMODEC III et le suivi des activités initiées en partenariat au sein des pays.

Constat 9 : La visibilité du bailleur de fonds a été assurée grâce à l'ajout de logos et de banderoles aux couleurs du drapeau français ou à des mentions, écrites ou orales, lors des activités réalisées par le PAMODEC III.

Lors de la réunion du comité de pilotage en juillet 2014, il avait été suggéré de renforcer la visibilité des activités, des projets et de la coopération de PAMODEC III. Comme souligné dans l'évaluation indépendante à mi-parcours de PAMODEC III, le programme n'a pas initié d'actions en faveur d'une plus grande visibilité.

Dans le cadre de la présente évaluation, un certain nombre d'informations mettent en évidence que le bailleur de fonds a été visible, grâce notamment à l'utilisation de logos apposés sur les affiches des conférences ou sur la couverture des livres et guides élaborés au cours du projet. Par exemple, l'encadré de la Figure 3 en Annexe correspond à la banderole utilisée pour la conférence-débat sur la RSE au Sénégal, les 30 juin et 1^{er} juillet 2015. En effet, les données recueillies à l'aide des entrevues individuelles, des discussions de groupe et du questionnaire en ligne montrent que les participants des activités de PAMODEC III reconnaissent généralement que la visibilité du bailleur de fonds a été assurée.

À la question « Savez-vous quel est le pays donateur qui finance les activités de PAMODEC III ? », 90% des répondants affirment connaître le pays rattaché au bailleur de fonds (Graphique 4). Dans la continuité de cette question, 100% des répondants ont correctement identifié la France comme le bailleur de fonds de PAMODEC III (Graphique 5).

En plus de la capacité d'une large majorité de répondants à identifier le pays correspondant au bailleur de fonds, près de deux répondants sur trois reconnaissent que ce dernier était visible lors des activités de PAMODEC III (Graphique 6). Les entrevues et discussions de groupe nous ont permis de faire ressortir que l'ajout du logo de la république française sur une banderole et/ou sur une publication a fortement contribué à assurer la visibilité du bailleur de fonds.

De manière plus précise, il existe certaines nuances concernant la visibilité du bailleur de fonds en fonction de la nature des activités de PAMODEC III (Graphique 7). En effet, le graphique ci-dessous montre que les ateliers de formation et/ou de renforcement des capacités constituent l'activité de PAMODEC III qui a reçu le plus de visibilité du bailleur de fonds (93% des répondants). Les ateliers nationaux et/ou rencontres tripartites représentent la deuxième activité la plus performante à cet égard, avec 80% des répondants.

En conclusion, il est évident que la visibilité du bailleur de fonds a été assurée lors de la mise en œuvre de PAMODEC III. Une très large majorité des bénéficiaires ayant répondu au questionnaire en ligne affirment que le bailleur de fonds était visible lors des activités de PAMODEC III, notamment les ateliers de formation et/ou de renforcement de capacités.

4.1.5. Efficience

Constat 10 : Les montants déboursés pour les différentes lignes budgétaires reflètent une gestion du budget rationnelle et réaliste. Les résultats de PAMODEC III ont ainsi été obtenus en mobilisant des moyens financiers en adéquation avec la portée des activités à réaliser et des objectifs poursuivis.

De manière générale, le PAMODEC III a été conçu en mobilisant suffisamment de ressources humaines, techniques et financières pour lui permettre d'atteindre les objectifs escomptés. Le budget total de PAMODEC III s'élève à 4,500,000 euros contre 3,850,000 euros pour le PAMODEC II et 1,725,000 pour le PAMODEC I (Graphique 8). Ce budget est supérieur à ceux des PAMODEC I et II, du fait de l'intégration d'IPEC dans le projet, alors que pour les deux phases antérieures, IPEC avait son propre financement et n'était pas intégré à PAMODEC. Dans une autre mesure, ce montant supérieur démontre d'une part l'ampleur des besoins existant en matière de promotion et d'application des PDFT au sein des États Membres et d'autre part, l'ambition de PAMODEC III pour consolider les acquis des deux phases antérieures.

Ensuite, les informations recueillies auprès des différentes parties prenantes de PAMODEC III mettent particulièrement en évidence l'adéquation du budget et ses différentes allocations avec la nature et la portée des activités à mettre en œuvre (Tableau 16). Par ailleurs, les parties prenantes considèrent que les ressources financières mobilisées pour le PAMODEC III suffisent pour le déroulement optimal des activités envisagées.

Toutefois, tout comme les carences observées dans la conception du cadre logique et du système de suivi et évaluation, il existe un manque dans l'élaboration du budget au démarrage du projet, dans la mesure où la répartition des ressources financières suivant les différents objectifs immédiats et produits envisagés n'a pas été établie à l'exception de la composante IPEC pour laquelle une ligne de 590 000 USD est allouée. L'absence d'un budget axé sur les résultats limite donc la portée de l'analyse de l'efficience de la gestion des ressources financières de PAMODEC III, puisqu'aucune base n'existe pour savoir si les mêmes résultats auraient pu être obtenus de façon plus économe.

Malgré l'absence de données quantitatives concernant d'une part l'exécution budgétaire et d'autre part, les ressources allouées pour chaque composante de PAMODEC III, il est néanmoins important de mentionner que la gestion budgétaire a suivi une logique rationnelle et réaliste. En effet, l'analyse des différentes rubriques, a fait ressortir le rapport investissement – fonctionnement, qui est respectivement de 62,75% et 37,25%. On constate que les frais de fonctionnement sont un peu en dessus du taux généralement admis qui est de l'ordre de 33,33%, contre 66,66% pour ce qui est des investissements. Cette légère hausse ne remet pas en cause l'efficacité du projet dont les résultats atteints par l'ensemble des pays en quatre ans d'exécution, dénotent une efficacité et une performance de la gestion. De plus, les ressources de PAMODEC III ont été généralement mobilisées suivant une procédure d'appel de fonds tenant compte du rapport de suivi d'exécution des activités programmées. Au regard de cette approche, il est donc logique de constater que le rythme de financement des activités par le bailleur de fonds ait suivi le dynamisme du projet et la qualité des rapports faits.

L'utilisation rationnelle des ressources financières de PAMODEC III s'exprime également à travers le taux d'exécution des ressources du projet. À défaut d'avoir les données actualisées couvrant l'ensemble de la période d'exécution de PAMODEC III (2011-2016), nous faisons référence ici aux données présentées dans l'évaluation indépendante à mi-parcours en 2014. Ainsi, à la mi-2014, les ressources mobilisées pour la mise en œuvre de PAMODEC étaient de 3.605.304 USD et les dépenses exécutées de 2.371.301,36 USD, soit un taux d'exécution des ressources du projet de 65,8% en juillet 2014. L'analyse de la répartition des dépenses exécutées sur cette période, dans le cadre de la mise en œuvre du projet, montre que la quasi-totalité (86%) des ressources est dépensée entre 2012 et 2013 dont les 29% sont comptabilisés en 2012. Il faut noter la prédominance de l'année 2013 qui capitalise plus de la moitié (57%) des ressources pour l'exécution des activités de l'année. 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 projet sur la période.

S'agissant du taux d'exécution financière du projet, l'essentiel des années (de 2011 à 2013) a affiché une exécution totale des ressources pour la mise en œuvre des actions programmées. En effet, sur la période 2011-2014, les ressources budgétées pour la réalisation des actions en faveur des états membres pour la mise en conformité de leur législation du travail avec les conventions fondamentales de l'OIT pour les années 2011, 2012 et 2013 sont totalement exécutées. De plus, il faut noter que l'essentiel des ressources prévues pour la mise en œuvre des actions du PAMODEC III sont affectées à la réalisation des activités de 2012 et 2013. Pour l'année 2014, le taux d'exécution est de 18,5% (Graphique 9).

Par ailleurs, le graphique révèle certains retards dans la mobilisation des ressources et/ou les dépenses. En effet, la mise en œuvre des activités de PAMODEC III a été freinée par une combinaison de facteurs, aussi bien internes (longues périodes de vacance du poste de CTP, fin qu'externes (difficultés de mobiliser les mandants, forte rotation du personnel, contexte d'instabilité politique, économique et sociale). Plusieurs éléments témoignent du retard de l'exécution des activités de PAMODEC III, notamment, le report de l'évaluation à mi-parcours en juin 2014, alors qu'elle était initialement prévue pour l'année 2013, le rapport intermédiaire prévu pour mars 2013 reporté au mois de septembre 2013 ou encore le report de la réunion du Comité de pilotage prévue pour le mois de mai 2013 à juillet 2014, en raison du départ du CTP et de la vacance du poste pendant plus de 6 mois.

En conclusion, l'analyse des données recueillies indique que les moyens financiers de PAMODEC III sont appropriés, puisque les résultats escomptés ont été atteints sans dépassement de budget.

L'efficacité de PAMODEC III est relative, dans la mesure où la gestion des ressources financières révèle une approche marquée par des financements en fonction des besoins, plutôt que sur l'élaboration d'un budget axé sur les résultats et présentant les allocations budgétaires pour chaque produit et activité envisagée. Ceci dit, l'absence de dépassement du budget indique donc que les ressources financières de PAMODEC III sont suffisamment conséquentes par rapport aux activités menées et/ou qu'elles ont été gérées de manière rationnelle, en s'assurant que les besoins exprimés par les mandats puissent être satisfaits avec des moyens financiers réalistes.

Constat 11 : La réalisation d'activités conjointes a contribué à renforcer les synergies avec d'autres programmes de l'OIT, notamment IPEC et ADMITRA, générant ainsi une meilleure efficacité et efficience des interventions.

Le PAMODEC III a généré des synergies avec d'autres projets de l'OIT, notamment ADMITRA et IPEC, qui offrent des perspectives de cohérence, d'efficacité et de gain de ressources.

Au regard des sujets traités et des enjeux, PAMODEC III a porté un accent plus fort que dans les phases précédentes sur le renforcement de la collaboration et les synergies avec les services et Bureaux de l'OIT, notamment avec les programmes qui ont des actions complémentaires à PAMODEC, comme ADMITRA et IPEC. La synergie a été particulièrement renforcée avec IPEC, puisque l'objectif immédiat 2 de PAMODEC III est entièrement dédié à IPEC.

1) IPEC

IPEC s'affirme comme étant le programme lié, dont la collaboration a revêtu le plus d'importance dans la mise en œuvre de PAMODEC III, dans la mesure où le deuxième objectif immédiat se concentre sur l'appui dans 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. Il est à noter que IPEC disposait de sa propre équipe dédiée essentiellement aux activités en lien avec la LCTE et fonctionnait de manière autonome. La collaboration entre les équipes de PAMODEC III et de IPEC s'est donc limitée à des financements de PAMODEC III pour des activités chapeautées par IPEC.

Deux principaux produits sont rattachés à cet objectif, à savoir :

- 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.
- 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.

Pour atteindre cet objectif, le PAMODEC III s'appuie sur la coordonnatrice régionale basée au Maroc, qui, en plus de ses activités de coordination, remplit un rôle d'appui à la mise en œuvre des activités de l'IPEC dans les pays UpM. De la même manière un administrateur IPEC, financé par PAMODEC, est basé au Niger pour suivre la mise en œuvre du volet IPEC dans ce pays tout en fournissant, en cas de besoin, un appui aux activités PAMODEC s'y déroulant. Ils sont appuyés par un assistant administratif et financier et une secrétaire.

Les principaux résultats enregistrés par PAMODEC III en lien avec IPEC concernant les activités suivantes :

- Séminaire de formation des points focaux Travail des enfants en Tunisie (pour un montant total de 4,561 \$US).

- Atelier de validation du Plan d'Action national (PAN) sur le travail des enfants en Tunisie (1,520 \$US).
- 01 contrat de consultant (Excoll) pour l'élaboration du PAN en Tunisie (10,395 \$US)
- 02 contrats de Consultant pour appui au PAN de Tunisie (7,000 \$US (4,000\$ + 3,000\$))
- 01 contrat de consultant pour le renforcement des capacités des inspecteurs de travail sur la lutte contre le travail des enfants (1,120 \$US).

L'évaluation a montré que les actions conjointes entre IPEC et PAMODEC ont eu un impact, en particulier sur l'utilité des outils développés ainsi que les possibilités de leur adaptation à d'autres contextes et d'autres cibles. Un échange a été fait sur la démarche d'intervention du programme IPEC dans la région au sein du programme du travail décent, avec un accent particulier sur les activités nationales (PAN) et les actions avec les structures régionales et sous régionales. Ceci a permis de comprendre la nécessité de développer des synergies, y compris à partir des exemples novateurs tel que le cours en ligne sur le travail des enfants et le développement local. À titre d'exemple, le Gouvernement de la Mauritanie a adopté un plan d'action national pour l'élimination du travail des enfants (PLANETE RIM) 2015-2020. L'objectif premier de ce programme qui traduit dans les faits un pan important de la feuille de route relative aux séquelles de l'esclavage que le gouvernement mauritanien a adopté le 6 mars 2014 et sur laquelle, il se penche, présentement, sur sa mise en œuvre, est de contribuer à l'élimination du travail des enfants sous toutes ses formes, en particulier, ses pires formes durant la période 2015–2020. Pour ce faire, il s'articule sur cinq axes stratégiques principaux qui sont :

Étude de cas de la Tunisie

La Tunisie a adopté en 2015 le plan d'action national pour l'élimination du travail des enfants en Tunisie (PAN-TN) 2015-2020, avec l'appui du Bureau International du Travail. L'objectif général de ce plan est de contribuer efficacement à l'élimination du travail des enfants sous toutes ses formes d'ici 2020. Sa stratégie s'articule autour de six axes, à savoir le renforcement et l'harmonisation des cadres législatif et institutionnel, l'amélioration des connaissances sur le travail des enfants et ses pires formes, la consolidation de la protection et de la prévention, le renforcement des capacités techniques et opérationnelles des acteurs concernés, la consolidation du rôle de l'éducation et de la formation professionnelle et enfin, le renforcement de la sensibilisation et de la mobilisation sociale en matière de lutte contre le travail des enfants.

- Le renforcement des cadres juridique et institutionnel en matière de lutte contre le travail des enfants
- Le renforcement de capacités techniques et opérationnelles des acteurs,
- La sensibilisation et l'amélioration des connaissances sur le travail des enfants et ses pires formes,
- La mise en œuvre des actions directes de lutte contre le travail des enfants et ses pires formes dans les domaines et secteurs d'utilisation et d'exploitation,
- La collaboration, la coordination et le partenariat.

2) ADMITRA

Les liens et la synergie avec ADMITRA consistent à appuyer les inspecteurs du travail pour l'application effective des normes et droits fondamentaux au travail (travail des enfants, travail forcé, discrimination, réforme des législations nationales, etc.), y compris dans l'économie informelle, mais aussi l'élaboration des politiques nationales du travail, la formation initiale et

continue des personnels de l'administration et inspection du travail, la formation des formateurs de l'administration et inspection du travail. Concrètement, PAMODEC III et ADMITRA ont collaboré pour les activités suivantes :

- Elaboration d'un guide pour l'intervention des inspecteurs du travail dans l'économie informelle.
- Soutien aux expérimentations développées par les inspecteurs du travail dans 6 pays et extension de la démarche à Madagascar (avec un focus sur les PDFT).
- Soutien aux réunions nationales de bilan des expérimentations (dans 5 des 6 pays).
- Organisation de réunions sous régionales de restitution des expérimentations nationales et de consolidation du projet d'outil méthodologique/guide pour les inspecteurs du travail.
- Adoption du guide et présentation à l'Académie de Turin sur l'inspection du travail et la conformité des lieux de travail.

Il convient également de souligner que, suite à la disparition prématurée du responsable d'ADMITRA en 2014, le CTP de PAMODEC a assuré la responsabilité de ce programme, ce qui a contribué à renforcer la synergie effective avec PAMODEC qui était déjà bien établie.

La collaboration entre PAMODEC III et ADMITRA a permis de faire ressortir l'apport de PAMODEC dans les divers processus de modernisation et de réforme des administrations du travail et de l'inspection du travail. Il a été également question de l'importance des travaux réalisés de concert avec PAMODEC, ILO/ITC, GIP INTER pour accompagner les interventions des inspecteurs du travail dans l'économie informelle, notamment le guide méthodologique. Le partage des expériences a été aussi rappelé comme une nécessité permettant de développer une expertise de proximité. Enfin, dans une perspective de renouvellement du soutien aux activités d'ADMITRA, il a été rappelé l'exigence de dresser un bilan exhaustif des activités réalisées.

3) ACTRAV

À un degré moindre, PAMODEC III a généré des synergies avec ACTRAV, à travers l'organisation d'un atelier pour favoriser la représentativité en Côte d'Ivoire et d'un appui à une visite d'étude des autorités gouvernementales pour échanger des expériences sur les actions développées par le Sénégal pour appuyer la représentativité syndicale et préparer des élections professionnelles.

En plus des synergies créées à la suite des collaborations avec d'autres programmes de l'OIT, il est opportun de mentionner que l'apport direct du Département Gouvernance et tripartisme de l'OIT à travers des financements complémentaires est un atout qui a permis de consolider les acquis et d'ouvrir les projets à certains pays qui n'étaient pas initialement couverts.

4.1.6. Impact et Durabilité

Constat 12 : Le PAMODEC III a eu impact significatif dans les pays bénéficiaires, dans la mesure où il a généré des effets notables dans l'application des PDFT au niveau national. Le renforcement des capacités, l'appropriation d'outils et de connaissances et l'adoption de nouveaux comportements et de nouvelles lois par les partenaires nationaux constituent les prémices de la durabilité à plus long terme.

Évaluer l'impact du PAMODEC III revient à identifier et à analyser les changements importants et imputables à l'action du programme en matière de mise en œuvre et d'application des PDFT dans les pays bénéficiaires.

Compte tenu de la nature même de PAMODEC III, l'évaluation de l'impact de ce programme doit être prise dans un cadre temporel plus large et devrait intégrer les résultats et acquis des PAMODEC I et PAMODEC II. En effet, il est difficile de se limiter strictement à l'évaluation de l'impact de PAMODEC III, dans la mesure où cette troisième phase visait à consolider les avancées réalisées sous tous les objectifs du projet, tout l'ouvrant à de nouveaux pays bénéficiaires et à leurs mandants pour des activités spécifiques. Il convient ainsi de rappeler que les trois phases de PAMODEC consacrent une intervention longue de 15 ans dans 6 pays, 10 ans dans 11 autres pays et 5 ans dans 2 autres pays. Autrement dit, le PAMODEC III se caractérise comme étant une phase d'approfondissement au cours de laquelle les activités initiées dans le PAMODEC II seront poursuivies, notamment les activités en lien avec la lutte contre les discriminations et sur la liberté d'association, pour un exercice du droit de négociation collective, et pour un vrai dialogue social d'une façon plus générale.

Dans cette perspective, l'analyse des données recueillies montre que le PAMODEC III a réalisé des activités ayant eu des effets notables dans l'application des PDFT dans les pays bénéficiaires. Ces effets se traduisent plus concrètement par l'adoption de nouveaux comportements et/ou à des changements de la législation en matière de droits au travail. Selon la majorité des personnes interrogées, l'impact majeur de PAMODEC III est d'avoir permis aux inspecteurs, aux magistrats et aux avocats d'invoquer les conventions et de bâtir leurs argumentaires sur les conventions, en vue de prendre une décision, de rendre un jugement ou de faire un plaidoyer. À un degré moindre mais tout aussi significatifs, le PAMODEC III a eu les effets suivants :

- L'amélioration de la législation et de la réglementation à travers l'adoption des textes d'application du code du travail ;
- Une prise de conscience par rapport à l'importance des normes et de la nécessité de les appliquer, et par rapport au potentiel de changements que les normes véhiculent ;
- Un engouement réel pour les activités de formation ;
- La réalisation de mémoires sur les PDFT au Burkina, à Madagascar ;
- La mise en place d'un réseau de magistrats en Côte d'Ivoire ;
- L'existence d'une jurisprudence dans plusieurs pays ;
- La clarification du monde syndical à travers la détermination des critères de représentativité ;
- La mise en place d'organes consultatifs au Niger et au Burkina ;

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

De plus, les résultats du questionnaire donnent quelques indications sur les garanties et/ou mesures prises par les partenaires nationaux dans leur propre pays. Il ressort en effet que les mesures les plus significatives selon les répondants concernent la consolidation des acquis de la LCTE, les actions pour encourager la mise en œuvre des conventions 138 et 182 et mettre en place un réseau d'échanges sur la LCTE et enfin, le renforcement des capacités des magistrats, des inspecteurs du travail et autres fonctionnaires pour promouvoir la ratification (en cas de besoin) et assurer la mise en œuvre des conventions fondamentales (Graphique 10).

Selon la majorité des personnes interrogées, la signature du partenariat avec les ENAMs représente la réalisation de PAMODEC III avec la plus forte durabilité. En effet, onze pays/ou institutions ont signé des accords de partenariat avec des institutions de formation pour intégrer des modules/cours sur les NIT dans les curricula. Enfin, il est pertinent de mentionner que 36% des répondants du questionnaire en ligne considère que le PAMODEC III a fortement contribué à l'ensemble de PAMODEC depuis 2000 (Graphique 11).

Constat 13 : Les activités réalisées laissent entrevoir des effets durables à long terme, à condition que l'intérêt et l'appropriation des partenaires nationaux perdurent.

De prime abord, il est important de préciser que la durabilité de PAMODEC III est difficilement mesurable, dans la mesure où les retombées des activités doivent être portées à un horizon temporel, qui dépasse la période d'exécution du projet.

Ceci étant dit, le PAMODEC III a enregistré des effets susceptibles de perdurer après que les financements externes auront pris fin le 31 mars 2016. La durabilité des résultats de PAMODEC III est perceptible sous différentes formes.

Tout d'abord, la durabilité de PAMODEC III se traduit par une volonté de développer des activités structurantes à impact durable et pérenne. En effet, ce projet a décidé de porter une attention particulière sur des corps de métier qui interviennent en amont de la ratification et/ou de l'application des conventions relatives à la Déclaration de l'OIT de 1998. Les écoles et institutions de formation et les

Étude de cas de la Côte d'Ivoire

Le PAMODEC III a largement soutenu les travaux du projet pilote de l'intervention de l'administration du travail dans le secteur informel, en contribuant notamment à l'élaboration d'un outil méthodologique à l'intention des inspecteurs du travail. Les enseignements tirés de ces travaux montrent que la prise en compte du secteur informel dans les politiques nationales doit être placée au cœur des réflexions pour les années à venir, compte tenu des enjeux importants liés entre autre à l'emploi, au développement social et économique du pays. L'intervention de l'Administration du Travail dans ce secteur doit être maintenue, soutenue et continue pour l'amélioration des conditions de travail et de vie des acteurs de l'économie informelle et doit donc pour ce faire se doter de moyens conséquents.

enseignants ont été particulièrement ciblés dans le cadre des activités de PAMODEC III, afin de s'assurer que les pays bénéficiaires disposent des ressources humaines et matérielles suffisantes pour enseigner les NIT et sensibiliser les magistrats, les inspecteurs de travail ou encore les représentants d'organisations de travailleurs et/ou d'employeurs.

En fait, le PAMODEC III a fortement encouragé les activités structurantes, en assurant non seulement la formation des personnels qui appliquent les PDFT (magistrats, avocats, etc.) mais en encourageant également la signature de partenariats avec les ENAMs et les institutions de formation pour intégrer les PDFT et les NIT dans les curricula éducatifs. L'intégration dans les curricula 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 juges du travail et les avocats.

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

- Une insuffisance dans la formation des enseignants, même si ceux-ci disposent de fondamentaux
- Une insuffisance dans le suivi de la collaboration avec les ENA

Ensuite, la durabilité de PAMODEC III peut se lire à travers le degré d'appropriation des acquis et résultats par les partenaires nationaux. À cet égard, l'ancrage des CTS dans les structures des ministères en charge du travail reste très pertinent pour assurer un portage durable des actions du projet au niveau pays et une durabilité des acquis enregistrés. Toutefois, le non-fonctionnement des CTS et le manque de ressources techniques et financières des administrations du travail dans la plupart des pays concernés porte à nuancer cette perspective.

Dans la même veine, les résultats du questionnaire en ligne montrent de manière générale, que les participants aux activités sont fortement capables de poursuivre et/ou répliquer les acquis et connaissances apprises lors des activités de PAMODEC III (Graphique 12).

Au niveau des objectifs spécifiques, seulement 20% des répondants estiment qu'ils sont complètement outillés pour contribuer à ce que la liberté syndicale La liberté syndicale et le droit à la négociation collective soient mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous régional (Graphique 13). Dans la même logique, 12% des répondants considèrent qu'ils ont complètement acquis les activités de PAMODEC III pour que la discrimination dans l'emploi et la profession soit mieux identifiée et combattue.

Étude de cas de Madagascar

L'État est le partenaire le moins performant dans le cadre tripartite de PAMODEC III à Madagascar. Avec un roulement d'une dizaine de ministres en autant d'années et un manque chronique de moyens, le Ministère de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales (MFPTLS) ne peut assurer ses fonctions de protection. Les inspecteurs du travail payent leurs propres déplacements ou vont à pied ; la LCTE publique n'avance pas depuis 2009. De plus, les mandats du BIT se répartissent sur 3 ministères – ministère de l'Emploi, ministère du Travail, et ministère de la Population (protection sociale) – compliquant davantage la coordination et l'efficacité des actions.

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 persiste de relâchement de ces acteurs 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. Il n'en demeure pas moins que ces résultats nécessitent d'être poursuivis et consolidés afin qu'ils puissent générer les effets escomptés.

4.1.7. Intégration du Genre

Constat 14 : Le PAMODEC III accorde une importance à la dimension genre dans la mesure où l'objectif relatif à la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession, s'intéresse à cette dimension. De plus, le PAMODEC III veille à ce que les femmes puissent participer aux activités proposées, autant que les hommes.

De manière générale, les entrevues et discussions de groupe ont mis en évidence que le PAMODEC III tenait compte de la dimension genre dans la programmation et la mise en œuvre des activités. Cette réalité est particulièrement prégnante dans la stratégie poursuivie par le PAMODEC III d'une part et dans les activités en lien avec le travail domestique des enfants et la lutte contre la discrimination au travail et à la profession, d'autre part.

Il est important de préciser d'emblée, et comme souligné dans la section 3.4 de ce rapport sur les limites méthodologiques de cette évaluation, qu'il existe un certain déficit de statistiques claires et concordantes. Il est donc difficile de mesurer le taux global de participation féminine aux activités sauf pour quelques actions spécifiques pour lesquelles des statistiques existent. À cet égard, la faible prise en compte de la dimension genre dans le cadre logique et le dispositif de suivi-évaluation justifient en grande partie ce déficit de données et réduit la profondeur d'analyse de la dimension genre dans le PAMODEC III. Ceci étant dit, un certain nombre de points ressortent de l'analyse de cette dimension sur deux niveaux : l'intégration de la dimension genre dans la stratégie de PAMODEC III et l'intégration de la dimension dans les activités mises en œuvre.

D'un point de vue stratégique, il convient de noter que la problématique genre est prise en charge dans les axes stratégiques poursuivis par le PAMODEC III à travers la question du travail domestique des enfants et en matière de discrimination dans l'emploi et la profession. Dans ce cadre, des actions spécifiques ont été menées par le PAMODEC III. S'agissant de la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession, les acquis de l'atelier sur la syndicalisation des femmes organisé au Niger, au Burkina et à Madagascar 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 des victimes de discrimination au travail et sur la profession. De plus, des structures ont été mises en place et des activités ont été menées pour encourager la prise en compte de la problématique de l'égalité de rémunération entre homme et femme en réponse à la stratégie du programme qui entend donner une place primordiale à la question genre.

D'un point de vue opérationnel, l'intégration de la dimension genre se reflète à travers l'attention portée au nombre de femmes dans les activités mises en œuvre par PAMODEC III. À défaut d'avoir un chiffre global pour l'ensemble des activités de PAMODEC III, il est possible de citer quelques exemples montrant que la dimension genre est intégrée dans la planification et l'exécution

d'activités. À titre d'exemple, l'atelier de syndicalisation des femmes organisé au Niger au profit des femmes syndicalistes pour promouvoir leur plus grand accès aux fonctions et responsabilités syndicales a réuni 29 femmes sur 39 participants, soit un taux de participation de 66,7%. Un autre exemple concerne la formation sur les normes, principes et droits fondamentaux au travail et l'application des conventions 87 sur la liberté syndicale organisée à Madagascar, qui a réuni 24 femmes sur 31 participants, soit un taux de participation de 77,4%.

4.2. Principales conclusions

Cette partie présente les principales conclusions de l'évaluation, à la lumière des constats posés précédemment.

En termes de **pertinence**, le PAMODEC III démontre une certaine cohérence par rapport à la mission et aux objectifs stratégiques poursuivis par l'OIT d'une part et les besoins et les priorités des mandants d'autre part. En effet, le PAMODEC III s'inscrit entièrement dans la mission et les objectifs stratégiques poursuivis par l'OIT, dans la mesure où ce programme vise d'une part à encourager les États membres de l'OIT à ratifier les huit conventions se rattachant à la Déclaration de 1998 et d'autre part à les appliquer au niveau national. De plus, les objectifs de PAMODEC III s'accordent pleinement avec les besoins exprimés par les pays bénéficiaires en matière de ratification de la Déclaration de 1998 et de la promotion de ses conventions auprès des institutions nationales. Ces objectifs, qu'ils soient de développement ou immédiats dérivent tous des plans d'action d'études préliminaires qui ont fait l'état des lieux de la mise en œuvre des PDFT et des NIT dans les pays et qui ont relevé les insuffisances et les obstacles à leur mise en œuvre. En somme, la pertinence de PAMODEC III se reflète non seulement à travers ses axes stratégiques mais aussi la nature de ses interventions. 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. L'application des conventions fondamentales constitue un facteur essentiel dans l'apaisement du climat social, la stimulation du potentiel de performance des travailleurs, l'augmentation de la productivité des entreprises, et dans l'amélioration de la réglementation, lesquels constituent des préoccupations majeures des mandants.

En ce qui concerne la **méthodologie d'intervention**, deux enseignements ressortent des constats de l'évaluation. Premièrement, l'approche suivie par le PAMODEC III cultive l'avantage comparatif de l'OIT, en privilégiant un cadre d'intervention tripartite d'une part et en mobilisant des spécialistes et des experts-formateurs en matière de PDFT d'autre part. Deuxièmement, la méthodologie d'intervention de PAMODEC III démontre une certaine cohérence et capacité d'adaptation pour tenir compte des nécessités changeantes des partenaires nationaux et du degré d'avancement des activités et des ressources existantes.

La **structure de gestion** de PAMODEC III, bien que définie adéquatement initialement, a été fragilisée par des changements survenus au cours de l'exécution du projet. L'arrêt prématuré du mandat des administrateurs sous régionaux, le relatif non-fonctionnement des CTS et la rotation du personnel en tant que CTP ont concouru à une carence des ressources humaines et donc à l'affaiblissement de certaines fonctions de l'équipe de gestion de PAMODEC III, notamment le suivi des activités au niveau national et la communication auprès des mandants.

En ce qui a trait à l'**efficacité**, le PAMODEC III a réalisé un certain nombre d'activités contribuant à l'atteinte de ses objectifs immédiats et répondant aux attentes générales de ses mandants. La

qualité de ces résultats a été largement reconnue par les parties prenantes qui ont bénéficié de ces activités. Toutefois, la performance de PAMODEC III aurait pu être optimale, s'il n'avait pas rencontré des difficultés au niveau de la coordination, de sa planification opérationnelle et de son dispositif de suivi-évaluation. Par ailleurs, la visibilité du bailleur de fonds a été assurée grâce à l'ajout de logos et de banderoles aux couleurs du drapeau français ou à des mentions, écrites ou orales, lors des activités réalisées par le PAMODEC III.

L'**efficience** de PAMODEC III ressort principalement à travers le volume des montants déboursés pour les différentes lignes budgétaires. L'analyse qui a été faite conclue que la gestion du budget a été réalisée de manière rationnelle et réaliste. Les résultats de PAMODEC III ont ainsi été obtenus en mobilisant des moyens financiers en adéquation avec la portée des activités à réaliser et des objectifs poursuivis. De plus, la réalisation d'activités conjointes a contribué à renforcer les synergies avec d'autres programmes de l'OIT, notamment IPEC et ADMITRA, générant ainsi une meilleure efficacité et efficience des interventions. L'efficience du Programme dans le cadre de sa mise en œuvre dans cette phase est relative. En effet, les ressources budgétaires allouées sont suffisamment conséquentes par rapport aux activités menées. Par contre, les ressources partenariales au niveau institutionnel et au sein du BIT sont insuffisamment mobilisées dans le cadre de la mise en œuvre du Programme. De même, la coordination du Programme n'a pas été suivie par la constitution d'un Comité dédié comprenant des compétences techniques en suivi-évaluation et communication pour un déroulement optimal de ses activités. Le PAMODEC III aurait dû faciliter une meilleure mobilisation des partenariats institutionnels au niveau des pays, en se dotant par exemple de personnels techniques suffisamment compétentes pour porter sa fonction communication et suivi-évaluation.

En termes d'**impact et de durabilité**, le PAMODEC III a eu un impact significatif dans les pays bénéficiaires, dans la mesure où il a généré des effets notables dans l'application des PDFT au niveau national. Le renforcement des capacités, l'appropriation d'outils et de connaissances et l'adoption de nouveaux comportements et de nouvelles lois par les partenaires nationaux constituent les prémices de la durabilité à plus long terme. Par ailleurs, les activités réalisées laissent entrevoir des effets durables à long terme, à condition que l'intérêt et l'appropriation des partenaires nationaux perdurent.

Enfin, le PAMODEC III accorde une importance à la dimension genre dans la mesure où l'objectif relatif à la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession, s'intéresse à cette dimension. De plus, le PAMODEC III veille à ce que les femmes puissent participer aux activités proposées, autant que les hommes.

5. Leçons apprises et recommandations

Cette cinquième et dernière partie du rapport de l'évaluation traite des leçons apprises et des recommandations.

5.1. Leçons apprises et bonne pratique

Cette partie aborde les principales leçons apprises et les bonnes pratiques qui ressortent de l'évaluation de PAMODEC III.

Leçon apprise n°1	
Brève description	L'expérience de PAMODEC III démontre toute la pertinence d'intervenir de manière intégrée, en englobant les quatre PDFT, afin d'avoir une meilleure efficacité et un impact plus fort auprès des mandats.
Contexte et conditions préalables	<p>Le PAMODEC III représente un projet phare de l'OIT en ce sens qu'il est un des rares projets à se doter d'objectifs et à mener des activités sur les quatre principaux PDFT et les huit conventions associées en même temps.</p> <p>Le PAMODEC III a collaboré avec d'autres programmes de l'OIT, notamment IPEC et AMITRA, ce qui a permis de créer des synergies et des gains de ressources en temps et en argent. Par exemple, l'approche de mener des activités conjointes entre PAMODEC et IPEC démontre une réelle valeur ajoutée, en ciblant plus précisément les besoins des mandats et en mobilisant des ressources adaptées au contexte d'intervention.</p>
Parties prenantes ciblées	OIT
Défis et leçons négatives (facteurs causaux)	<p>Morcellement des financements ciblant une ou plusieurs conventions</p> <p>Cloisonnement des programmes et des interventions au niveau des pays</p>
Succès et leçons positives (facteurs causaux)	<p>Il est nécessaire, dès la conception du projet, de clarifier le rôle et les responsabilités de chaque équipe de projet intervenant de façon à optimiser les ressources et à améliorer l'efficacité.</p> <p>Obtenir un financement d'un bailleur pour un projet intervenant non pas sur une ou plusieurs conventions mais sur l'ensemble des conventions.</p>
Contraintes administratives de l'OIT (staff, ressources, design, implémentation)	L'OIT a besoin de poursuivre ses efforts dans l'harmonisation et l'intégration de l'ensemble des conventions fondamentales au sein de ses interventions

Leçon apprise n°2

Brève description	L'engagement financier du bailleur de fonds sur 15 ans constitue un gage de durabilité pour les réalisations et les acquis de PAMODEC III.
Contexte et conditions préalables	<p>Le PAMODEC III a été mis en œuvre pendant une période de 5 ans (2011-2016), à la suite de deux précédentes phases (2001-2006 et 2006-2011). Au final, le PAMODEC aura duré un total de 15 ans.</p> <p>Le PAMODEC a été renouvelé à deux reprises compte tenu des résultats probants accomplis.</p>
Parties prenantes ciblées	Bailleur de fonds
Défis et leçons négatives (facteurs causaux)	Assurer un financement suffisamment élevé pour intervenir efficacement et durablement dans l'ensemble des pays ciblés et pour les huit conventions fondamentales.
Succès et leçons positives (facteurs causaux)	<p>Si les mandants reconnaissent que la longévité de PAMODEC est bénéfique pour les aider à l'application des conventions fondamentales, il n'en demeure pas moins qu'ils doivent de leur côté s'assurer de prendre les dispositifs nécessaires pour assurer la pérennité des acquis.</p> <p>De plus, il est important de poursuivre l'engagement financier en vue d'aider à l'application des conventions fondamentales, car la pertinence et la portée de PAMODEC III ont été largement reconnues par les mandants au regard de leur contexte politique, social et économique. La longue durée d'existence conjuguée à la singularité de l'approche suivie dans l'ensemble des huit conventions et à travers les pays de l'Afrique Francophone rendent le PAMODEC comme un programme unique.</p>
Contraintes administratives de l'OIT (staff, ressources, design, implémentation)	L'OIT pourrait renforcer son action auprès des bailleurs afin de mobiliser des financements suffisamment élevés et sans préférence particulière de la part des bailleurs dans ses modalités d'intervention.

Leçon apprise n°3

Brève description	L'appropriation du programme par les partenaires nationaux reste un facteur d'efficacité et d'impact pour le PAMODEC.
Contexte et conditions préalables	<p>L'expérience de PAMODEC III montre qu'il est important de maintenir un dialogue politique avec les autorités nationales en charge de la question du travail dans les pays d'intervention.</p> <p>L'identification des pays où une volonté politique claire et manifeste devra être érigée en règle, notamment dans le choix des pays cibles. Il ressort de cette évaluation que trois critères de sélection des pays sont fondamentaux pour assurer l'efficacité et la pérennité de PAMODEC : la stabilité sociopolitique, 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.</p>
Parties prenantes ciblées	Partenaires nationaux
Défis et leçons négatives (facteurs causaux)	<p>Instabilité politique</p> <p>Rotation des effectifs et changements de gouvernements au fil des années</p> <p>Moyens incitatifs pour encourager et maintenir la mobilisation des partenaires nationaux</p>
Succès et leçons positives (facteurs causaux)	Il est nécessaire d'assurer la présence d'un administrateur national, qui pilote la programmation et la mise en œuvre et le suivi des activités du projet auprès des partenaires nationaux et la mobilisation institutionnelle de l'organisation impliquée. Cet administrateur permet de renforcer les fonctions de communication auprès des mandants, ainsi que le suivi et l'évaluation des activités au niveau national. Le cas de Madagascar pendant PAMODEC III démontre la réussite de cette configuration structurelle avec la présence permanente d'un administrateur national.
Contraintes administratives de l'OIT (staff, ressources, design, implémentation)	L'OIT devrait allouer davantage de ressources humaines, techniques et financières pour s'assurer de la meilleure appropriation de PAMODEC par les partenaires nationaux. Le rôle d'un administrateur national a montré toute sa pertinence et son efficacité pour engager et maintenir la mobilisation des partenaires nationaux tout au long de PAMODEC.

Bonne pratique n°1	
Brève description	Le PAMODEC III a évolué au cours de son exécution, en faisant preuve de flexibilité pour tenir compte des besoins et priorités changeants des mandants ainsi que des réalités et des obstacles pour sa mise en œuvre effective.
Contexte et conditions préalables	<p>La méthodologie d'intervention, les objectifs et la structure de gestion ont changé afin de surmonter les difficultés inhérentes à l'environnement externe du projet, notamment l'instabilité politique et les remous sociaux et la lenteur et la lourdeur des procédures administratives au niveau des pays.</p> <p>Les réunions du Comité de Pilotage ont consacré la flexibilité du programme PAMODEC III. Ces réunions ont certes permis de faire le point sur l'avancement du projet mais elles ont également été le théâtre d'ajustements des objectifs et des activités à réaliser au cours de la période d'exécution.</p> <p>À titre d'exemple, la réunion du comité de pilotage en juillet 2014 a redéfini les objectifs immédiats de PAMODEC III, en ajoutant 2 objectifs supplémentaires et a ajusté les activités et ressources allouées en fonction de des priorités existantes et des enseignements tirés de l'évaluation à mi-parcours.</p>
Parties prenantes ciblées	Membres du comité de pilotage (OIT, partenaires nationaux, bailleur de fonds)
Défis et leçons négatives (facteurs causaux)	Représentation et participation des partenaires nationaux, compte tenu du fort taux de roulement des effectifs, des changements de gouvernement et dans certains cas, de l'instabilité politique.
Succès et leçons positives (facteurs causaux)	Capacité des membres du comité de pilotage à trouver un consensus et à orienter le programme en fonction des circonstances changeantes en termes de ressources et de contexte de mise en œuvre.
Contraintes administratives de l'OIT (staff, ressources, design, implémentation)	L'OIT assure une participation régulière aux réunions du comité de pilotage, afin de pouvoir décider d'éventuels ajustements/réorientations au cours de la mise en œuvre du projet.

5.2. Recommandations

À la lecture des constats et des conclusions de cette évaluation, les recommandations suivantes méritent d'être soulevées dans cette partie. Ces recommandations sont classées par catégorie d'acteurs, afin d'en faciliter l'appropriation :

Recommandation n°1 : Poursuivre le renforcement de la coopération technique avec les États, en vue d'améliorer considérablement l'impact des NIT.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
OIT	Moyenne	Long-terme	Moyenne

Recommandation n°2 : Renforcer la fonction suivi/évaluation au sein des projets, afin d’être en mesure d’avoir un portrait réel de l’avancement des activités et des produits et de pouvoir en informer les autres parties prenantes, notamment le bailleur de fonds, à n’importe quel moment du projet.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
OIT	Haute	Court-terme	Moyenne

Recommandation n°3 : 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 en décembre 2013, PAMODEC III aurait eu besoin de 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. Ce renforcement des capacités humaines et techniques aurait probablement amélioré 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 de l’OIT.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
OIT Équipe de gestion de PAMODEC III	Haute	Court-terme	Forte

Recommandation n°4 : Le PAMODEC III avait pour objectif d’élargir le nombre de pays bénéficiaires, ce qui dénote à la fois une certaine pertinence et une ambition. L’expérience montre qu’il aurait été préférable de réduire le nombre de pays pour accroître l’impact du programme et concentrer ses efforts sur les actions d’envergure régionale et la mise en place de cadre de bonnes pratiques au sein des pays participants. En vue d’un futur projet, il est opportun de définir des critères de sélection (par exemple, ceux cités dans la leçon apprise précédente) et de retenir un nombre limité de pays, afin d’avoir un impact plus fort.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
OIT Équipe de gestion de PAMODEC III	Faible	Long-terme	Faible

Recommandation n°5 : Développer une stratégie de communication efficace et mettre les médias à contribution pour informer, sensibiliser, accroître la visibilité du projet et contribuer à grande échelle à la vulgarisation des conventions fondamentales. Ceci permettrait de rendre accessible une

base de données sur les projets avec un accent particulier sur les outils développés, les études réalisées, les formations faites, le répertoire des gens formés ainsi que sur les bonnes pratiques en vue de favoriser l'appropriation et l'autonomie des différents acteurs nationaux. Il s'agirait aussi de valoriser et diffuser les nombreuses études réalisées de façon concertée auprès des acteurs du monde du travail et du grand public, notamment par le biais d'une plateforme virtuelle, de séminaires thématiques et d'émissions radio télévisées.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
Équipe de gestion de PAMODEC III	Moyenne	Moyen-terme	Moyenne

Recommandation n°6 : Élaborer une matrice d'évaluation sensible au genre qui servirait de cadre de référence pour le suivi et l'évaluation.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
Équipe de gestion de PAMODEC III	Faible	Moyen-terme	Faible

Recommandation n°7 : Proposer une structure de gestion de projet qui devrait intégrer un administrateur national dans chaque pays bénéficiaire, afin de servir de relais entre l'équipe d'appui technique et les parties prenantes au niveau national.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
OIT Équipe de gestion de PAMODEC III	Forte	Moyen-terme	Forte

Recommandation n°8 : Poursuivre la formation des formateurs en NIT au niveau des mandants pour permettre de démultiplier les formations en vue d'atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires et de personnes ressources nationales.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
OIT Équipe de gestion de PAMODEC III	Faible	Long-terme	Moyenne

Recommandation n°9 : Approfondir la synergie entre PAMODEC et les départements et autres projets de coopération technique de l'OIT dans la région, tels que NORMES, IPEC, ADMITRA, ACTRAV, ACTEMP.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
OIT Équipe de gestion de PAMODEC III	Moyenne	Long-terme	Faible

Recommandation n°10 : 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. Il est souhaitable de mettre davantage l'accent sur le suivi des engagements des pays pour rendre plus visibles les réalisations du projet. À cet effet, il y a lieu de veiller à accompagner le programme par une volonté politique affirmée dans la poursuite des activités et à intégrer, systématiquement, les activités du projet dans les programmes des ministères.

Les nombreux changements de Ministres chargés du travail doivent inciter l'équipe de gestion du projet à avoir des relations plus suivies avec les Secrétaires Généraux des Ministères du travail censés garantir la permanence. Il est aussi souhaitable d'élargir les soutiens politiques à d'autres acteurs tels que les parlementaires, membres des commissions spécialisées du travail et les membres des Conseils Economiques et Sociaux. Une telle collaboration sera de nature à assurer le suivi et la continuité des activités du projet.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
Équipe de gestion de PAMODEC III	Moyenne	Moyen-terme	Faible

Recommandation n°11 : Encourager l'appropriation des parties prenantes dès le début pour assurer la durabilité des résultats. Les Etats bénéficiaires devraient s'engager plus qu'ils ne l'ont fait jusqu'à présent sur le chemin de l'institutionnalisation de ce programme qui doit devenir un outil essentiel de leur politique en faveur du respect de la promotion et de la mise en œuvre des principes et droits fondamentaux au travail. Le CTP et ses adjoints devront encourager et veiller à pérenniser cet engagement des Etats qui sera un des résultats que devra obtenir le programme.

Les organisations d'employeurs et de travailleurs, avec l'aide du programme si nécessaire, devront également pérenniser leurs activités en faveur de leurs responsables, militants et adhérents, notamment en terme de formation (y compris de formation continue) et d'information.

Le fonctionnement des CTS ne devrait pas être financé par le programme. La prise en charge de celui-ci par les Etats bénéficiaires constitue une première mesure d'appropriation du programme par ces derniers. Certaines CTS ont d'ores et déjà été transférés vers les Directions des Normes au sein des Ministères en charge du travail, et été dotées de budget de fonctionnement et de personnel, ce qui est une garantie de la pérennisation des activités entreprises.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
Partenaires nationaux	Forte	Court-terme	Faible

Recommandation n°12 : Accompagner le programme par une volonté politique affirmée dans la poursuite des activités, en intégrant systématiquement, les activités du projet dans les programmes de la DGT, et les NIT dans les politiques et stratégies sectorielles.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
Partenaires nationaux	Moyenne	Long-terme	Faible

Recommandation n°13 : Poursuivre l'engagement financier en vue d'aider à l'application des conventions fondamentales, car la pertinence et la portée de PAMODEC III ont été largement reconnues par les mandants au regard de leur contexte politique, social et économique. La longue durée d'existence conjuguée à la singularité de l'approche suivie dans l'ensemble des huit conventions et à travers les pays de l'Afrique Francophone rendent le PAMODEC comme un programme unique.

Unités responsables	Priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
Bailleur de fonds	Moyenne	Long-terme	Forte

Annexe 1 : Termes de Référence

Cahier des charges de l'évaluation indépendante 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)

Code du projet: RAF/10/56/FRA

Pays concernés: Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Guinée-Bissau, Guinée équatoriale, Madagascar, Mali, Maroc, Mauritanie, Niger, République centrafricaine, Sénégal, Tchad, Togo, Tunisie, Algérie, Liban¹⁶

Durée: 4 ans (septembre 2011 - mars 2016)

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

Budget de l'évaluation: 35 000 dollars E.-U.

Description du projet

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 se trouve maintenant dans sa troisième phase. Le projet couvre aujourd'hui plusieurs pays francophones situés en Afrique de l'Ouest, en Afrique centrale et en Afrique du nord, ainsi que Madagascar: Algérie, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, République centrafricaine, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée-Bissau, Guinée équatoriale, Madagascar, Mali, Maroc, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad, Togo, Tunisie. Le projet devait initialement prendre fin le 31 décembre 2014 mais a été prolongé au 31 mars 2016, sur accord du bailleur (Gouvernement français), sans augmentation budgétaire. Conformément aux procédures du BIT applicables à la coopération multi-bilatérale, le projet doit faire l'objet d'une évaluation indépendante finale.

Depuis 2000, le Bureau international du Travail a mis en œuvre un programme de coopération technique destiné à aider les pays bénéficiaires et leurs partenaires sociaux à ratifier et mettre en œuvre les principes et droits fondamentaux au travail, énoncés dans la Déclaration de 1998.

Le projet PAMODEC III se proposait de consolider les acquis de la première et de la seconde phase, de poursuivre les activités relatives à la liberté syndicale et à la discrimination déjà engagées et d'étendre la couverture géographique du programme à de nouveaux pays (Union pour la Méditerranée).

¹⁶ D'autres pays de l'UpM tels que la Syrie et la Jordanie pourront être associés aux activités régionales.

Ce projet appuie financièrement le programme IPEC pour la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT, notamment par l'application par les pays bénéficiaires des mesures prévues dans les conventions n^{os} 138 et 182 de l'OIT. Enfin, ce projet travaille en étroite collaboration et appuie le programme ADMITRA (Modernisation de l'Administration et de l'Inspection du Travail).

Pamodec III entendait, grâce aux expérimentations menées dans certains pays, en faire bénéficier le plus grand nombre, en donnant la priorité aux réunions sous régionales et régionales afin d'échanger et de partager les expériences et bonnes pratiques, et mettre à la disposition des acteurs des outils pédagogiques et pratiques leur permettant de mieux prendre en charge ces principes et droits fondamentaux au travail dans leurs activités quotidiennes. Cette approche justifie que les activités nationales soient considérablement réduites dans les pays, sauf en ce qui concerne la discrimination dans l'emploi et la profession.

En ce qui concerne l'économie informelle, le programme soutient des initiatives, en appui et lien avec ADMITRA, pour favoriser l'intervention des inspecteurs du travail dans l'économie informelle et pour échanger sur leurs expériences et les bonnes pratiques développées sur tous les continents. Ceci fera l'objet d'une publication (ou guide) qui se voudra la plus opérationnelle possible.

Cette troisième phase doit également être l'occasion de progresser largement vers deux objectifs essentiels pour la pérennité du programme et pour son efficacité: son appropriation par chacun des pays bénéficiaires et l'accroissement du pourcentage de femmes ayant un rôle et bénéficiant de ce programme.

Objectif et portée

Les travaux, qui seront faits conformément aux normes applicables dans le système des Nations Unies et aux lignes directrices du BIT, auront comme objectif de conduire l'évaluation finale du Pamodec III et de dégager des recommandations à prendre en compte dans des projets ultérieurs. Les conclusions seront présentées au Comité de pilotage France/BIT, dont la date est programmée pour la première semaine de mars 2016.

Comme il s'agit d'une évaluation finale, la portée de l'exercice doit être générale, couvrant les différents axes du programme, pays et régions, et l'évolution dans le cadre de Pamodec. Les études de cas devront permettre d'examiner de façon plus approfondie certains pays et certaines thématiques (voir ci-dessous) et se situer dans le cadre de l'évaluation générale. Elles devront aussi permettre de tirer des leçons pour le programme dans une perspective plus générale. L'évaluation devrait être structurée autour des critères d'évaluation mentionnés ci-dessous et accorder une attention particulière au critère de la durabilité.

Contexte et justification

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-

tendent¹⁷. En contrepartie, la Déclaration de 1998 met l'accent sur l'obligation qui incombe à l'Organisation d'aider les États membres à atteindre ces objectifs grâce aux moyens mis 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 équitable¹⁸ qui affirme que les États 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 de 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 développement, la faiblesse des capacités des différents acteurs nécessite un appui conséquent sous différentes formes en vue d'aider les États 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 États 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 promet mais aussi à mieux appliquer les conventions pertinentes.

A de nombreuses occasions, les différents États africains à titre individuel, ou l'Union africaine dans le cadre des délibérations ou des résolutions qu'elle a adoptées, a réaffirmé ce soutien et cette volonté politique faisant du respect de ces textes une composante importante d'une meilleure gouvernance et un outil essentiel pour la lutte contre la pauvreté.

Clients de l'évaluation

Les clients de l'évaluation sont de deux sortes :

i) Des clients internes :

- Le personnel du projet du Bureau régional (Addis-Abeba), l'Equipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT pour l'Afrique occidentale (Dakar) (en associant le Bureau d'Abidjan qui couvre désormais un certain nombre des pays impliqués dans le projet), l'Equipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT pour l'Afrique centrale à Yaoundé,

¹⁷ La convention n° 29 sur le travail forcé, 1930, et la convention n° 105 sur l'abolition du travail forcé, 1957 ; la convention n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1958, et la convention n° 98 sur le droit d'organisation et la négociation collective, 1949; la convention n° 138 sur l'âge minimum, 1973, et la convention n° 182 sur les pires formes de travail des enfants, 1999 ; la convention n° 100 sur l'égalité de rémunération, 1951, et la convention n° 111 concernant la discrimination (emploi et profession), 1958. Web site de la Déclaration: www.ilo.org/declaration

¹⁸ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@cabinet/documents/publication/wcms_099767.pdf

les bureaux nationaux (Madagascar), les départements concernés par la Déclaration (notamment GOVERNANCE, ACTRAV; ACTEMP, IPEC, etc.).

ii) Des clients externes :

- Les Ministères concernés, les partenaires sociaux nationaux, le Comité de pilotage du projet, les Cellules Tripartites de Suivi (CTS) et le bailleur.

Critères d'évaluation

L'évaluation qui couvrira la 3eme phase du projet (2011-2015) toucherait les critères suivants :

i) *pertinence*: déterminer la pertinence du programme, basée sur la cohérence du programme avec les nécessités des bénéficiaires, les pays concernés, les priorités globales et des partenaires. Les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain?

ii) *méthodologie*: porter une appréciation sur la méthodologie et l'approche utilisées. Est-ce que l'approche du programme est stratégique et utilise l'avantage comparatif du BIT? Est-ce que la méthodologie utilisée est logique et cohérente et adaptée pour répondre aux nécessités (changeantes) des partenaires/bénéficiaires? Les objectifs et les résultats ont-ils été modifiés durant le projet?

iii) *structure de gestion* : est-ce que les capacités et arrangements de gestion ont été appropriés pour mettre en place la méthodologie utilisé et appuyé la réalisation des résultats ? Est-ce que la direction du projet a les capacités adéquates pour faciliter les résultats? Y a-t-il une claire compréhension des rôles et responsabilités de la part de toutes les parties prenantes? Est-ce que la coordination du projet reçoit le soutien nécessaire politique, technique et administratif du Bureau et des partenaires nationaux ?

iv) *efficacité*: déterminer quels ont été les produits du projet pendant ces quatre années de mise en œuvre. Est-ce que les objectifs immédiats ont été réalisés? L'évaluateur examinera les aspects liés à la mise en œuvre du projet ainsi qu'à son impact réel. Quels sont les principaux problèmes, contraintes, obstacles qui méritent plus d'attention ?

v) *efficience*: est-ce que les ressources/contributions ont été utilisés d'une manière optimale? Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus? Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière 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?

vi) *impact et durabilité*: Le programme a-t-il contribué d'une manière significative à des objectifs de développement plus large et de de long termes? Quelle a été la contribution de Pamodec III dans le cadre général du Pamodec (I, II, III)? Est-ce que les partenaires du programme ont développé la capacité de poursuivre et répliquer les objectifs du programme?

L'évaluation devrait formuler des observations et des recommandations pour améliorer la performance des projets dans le futur. La thématique de genre est transversale et devrait être traitée dans tous les axes d'évaluation. L'évaluation examinera plus en profondeur une sélection des pays couverts tout en prenant en compte les activités développées au niveau sous régional et/ou impliquant plusieurs pays, un des axes retenus par la phase 3 de PAMODEC. Les critères de

sélection et l'identification des cas seront développés en collaboration avec l'évaluateur (sur base thématique, géographique, etc.).

Méthodologie

La méthodologie de l'évaluation sera développée en collaboration avec l'évaluateur. Quatre méthodes qualitatives se développeront en parallèle :

- i) revue documentaire du projet : rapports d'activités, évaluations antérieures, etc.,
- ii) entrevues avec les acteurs clés du projet (comme l'équipe du projet, etc.),
- iii) études de cas qui incluent des visites et entrevues dans un nombre limité de pays en Afrique de l'Ouest, en prenant également en compte les activités développées impliquant plusieurs pays bénéficiaires, et
- iv) un questionnaire dirigé vers les partenaires et bénéficiaires finaux.

En étroite collaboration avec l'équipe du projet et le coordinateur d'évaluation, et basé sur la revue documentaire, l'évaluateur développera une liste de critères pour sélectionner les études de cas. Les critères suivants pourront être pris en considération :

- i) couverture des cas de succès, de cas de succès moyen et des cas de difficulté,¹⁹
- ii) couverture géographique : national, sous régional et les pays/groupe de pays cibles du projet de suivi,
- iii) couverture des différents axes thématiques (3 objectifs immédiats),
- v) bénéficiaires de long durée (Pamodec I et II) et nouveau (Pamodec III),

Les études de cas devront permettre une analyse comparative sur certaines thématiques qui ont été formulées dans l'évaluation intermédiaire de Pamodec III. Ces thématiques sont les suivantes :

- i) capacité de gestion, ce qui inclut la collaboration/coordination avec les autres départements et programmes liées à Pamodec (ex. Admitra, IPEC, etc.), et sa capacité de continuité et d'adaptabilité (Pamodec I, II, III),
- ii) l'avantage comparatif du BIT,
- iii) mise en conformité/application des principes et droits fondamentaux,
- iv) partenariat, dialogue social et politique (ex. avec les administrations et partenaires sociaux dans les pays cibles),
- v) diffusion de la connaissance (ex. développement de matériel pédagogique, intégration dans le curricula, partage des bonnes pratiques, etc.),
- vi) travail sous régional et partenariat Sud-Sud,
- vii) durabilité et développement des capacités des partenaires.

L'évaluateur est aussi responsable de développer les outils pour les études de cas et la collecte de données, comme des guides d'entretiens, des questionnaires, l'identification des interviewés et les participants au questionnaire, etc.

¹⁹¹⁹ Ce critère peut aussi couvrir implicitement la prise en compte de contextes nationaux complexes et favorables (par exemple, stabilité socio-politique, dynamisme du dialogue social, etc.).

Principaux produits et calendrier

Un rapport d'évaluation de 30 à 40 pages, accompagné d'une synthèse en français (et en anglais), et une présentation PowerPoint reprenant les informations contenues dans le résumé. L'évaluation suivra le format du BIT (modèle disponible sur: www.ilo.org/eval/guidance).

La consultation se déroulera durant la période allant du 20 novembre 2015 au 14 février 2016. La première version du rapport sera remise au plus tard le 30 janvier 2016. Le rapport final provisoire sera remis au plus tard le 14 février 2016. Le paiement se fera en trois tranches :

- 11 000 dollars E.-U. à la réception du rapport initial, qui devrait couvrir : i) les outils méthodologiques, comme guides d'entretiens, questionnaires, etc. ; ii) le cadre d'analyse pour la recherche comparative ; iii) l'identification des clients ; iv) le sommaire du rapport final ; v) des propositions d'études de cas ; vi) l'identification des acteurs qui devraient être impliqués dans l'évaluation ; et vii) un plan de projet. Le document devra être reçu le 11 décembre 2015 au plus tard.

- 14 000 dollars E.-U. à la réception du rapport final provisoire, qui devra correspondre aux critères du coordinateur de l'évaluation. Le document devra être reçu le 14 février 2016 au plus tard.

- 10 000 dollars E.-U. après la présentation du rapport à l'atelier de validation sous régional/comité de pilotage et la réception du rapport final consolidé pour tenir compte des conclusions de l'atelier de validation/comité de pilotage. Le document devra être reçu le 11 mars 2016 au plus tard.

Le gestionnaire de l'évaluation, M. Rafael Peels, Chercheur du Département de la Recherche (au siège à Genève), sera le point focal pour l'évaluation.

A titre indicatif, la consultation pourrait se dérouler sur 48 jours, selon le schéma suivant :

i) revue documentaire du projet: 8 jours

ii) identification des études de cas et développement des outils de collecte de données : 3 jours

ii) entretiens avec les acteurs clés du projet : 4 jours

iii) études de cas (5) dans un nombre limité de pays, sous-régions ou groupe de pays en Afrique de l'Ouest : 15 jours (3 jours par pays)

iv) gestion (développement, suivi et interprétation des données) du questionnaire dirigé vers la totalité du programme, ces partenaires et bénéficiaires finaux : 4 jours

v) rédaction du rapport : 10 jours

vi) présentation du rapport : 2 jour (atelier de validation sous régional)

(vii) intégration des commentaires dans le rapport, rédaction du résumé et développement de la présentation : 2 jours

Le budget pour l'évaluation est de 35 000 dollars E.-U. Les frais de voyage (classe économie), inclus les transports locaux, ainsi que les indemnités journalières de subsistance sont pris en charge par le BIT. Les bureaux régionaux, sous régionaux et nationaux du BIT prêteront leur assistance pour ce qui relève des questions logistiques tels voyages, planifications des entretiens, etc.

Justification du candidat

L'évaluateur Universalia, sous la coordination de M. Jérôme Gandin, a été choisi à l'issue d'un appel ouvert et d'un processus de sélection qui ont compris la révision technique et financière des applications et une entrevue par Skype.

Annexe 2 : Liste des documents consultés

Documents sur l'ensemble du PAMODEC

1. OIT (2015) Bilan consolidé du PAMODEC 2000-2015, version au 30 octobre 2015, 86 pages.
2. OIT (2015) Évolution du budget de PAMODEC par phase, 1 page.
3. OIT (2015) Équipe des spécialistes du BIT ayant assuré le *backstopping* du PAMODEC.
4. OIT (2015) Liste du personnel de l'équipe du PAMODEC, 2 pages.

Études réalisées et outils développés pour l'ensemble du PAMODEC

5. OIT (2000) Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, 17 pages.
6. OIT (2001) Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, 17 pages.
7. OIT (2002) Les normes internationales du travail, une approche globale, 720 pages.
8. OIT (2002) Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, 18 pages.
9. OIT (2002) Guide pour la mise en œuvre de la convention no 182 de l'OIT, 157 pages.
10. OIT (2003) Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, 163 pages.
11. OIT (2004) Droits fondamentaux au travail et normes internationales du travail, 148 pages.
12. OIT (2004) Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, 148 pages.
13. OIT (2005) Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, 104 pages.
14. OIT (2006) Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, 116 pages.
15. OIT (2006) Recueil de décisions et de principes du comité de la liberté syndicale du Conseil d'administration du BIT, 300 pages.
16. OIT (2006) Normes internationales du travail, 298 pages.
17. OIT (2006) Manuel sur les procédures en matière de conventions et recommandations internationales du travail, 74 pages.
18. OIT (2010) Rapport de célébration du 60^e anniversaire de la convention no 98, 62 pages.
19. OIT (2010) Helpdesk no 5, 4 pages.
20. OIT (2011) Manuel sur la négociation collective et le règlement des différends dans le service public, 95 pages.
21. OIT (2015) Listing des études et publications de PAMODEC, 4 pages.

Documents relatifs au PAMODEC I

22. OIT (2000) Schéma préliminaire du PAMODEC I, 18 pages.
23. OIT (2002) Vue d'ensemble du système des NIT (version Powerpoint).
24. OIT (2002) Procédures de contrôle de l'OIT (version PPT).
25. OIT (2002) Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail et son suivi (version PPT).
26. OIT (2002) Principes internationaux en matière de liberté syndicale (version PPT).

27. OIT (2002) PRODOC du PAMODEC I, 12 pages.
28. OIT (2003) Cas de bonne pratique de Madagascar, 3 pages.
29. OIT (2003) Fiche projet en cours d'exécution pour le PAMODEC I/Sénégal, 2 pages.
30. OIT (2004) Cas de bonne pratique de Madagascar, 4 pages.
31. OIT (2004) Lignes directrices pour la soumission de « *Success Stories* » - Sommet extraordinaire de l'Union Africaine sur l'emploi et la lutte contre la pauvreté (Ouagadougou, Septembre 2004), 3 pages.
32. OIT (2004) Cadre pour la préparation des « *Success Stories* » - Sommet extraordinaire de l'Union Africaine sur l'emploi et la lutte contre la pauvreté (Ouagadougou, Septembre 2004), 3 pages.
33. OIT (2006) Rapport d'autoévaluation et formation des entreprises pilotes sur la lutte contre le VIH/SIDA en milieu du travail à Madagascar, 24 pages.
34. OIT (2007) Cas de bonne pratique du Burkina Faso, 9 pages.
35. OIT (2007) Synthèse graphique des réalisations du PAMODEC I, 10 pages.
36. OIT (2007) Quelques exemples de réalisations dans les pays, 3 pages.
37. OIT (2008) Cas de bonne pratique du Burkina Faso, 7 pages.

Documents relatifs au PAMODEC II

38. OIT (2005) PRODOC du PAMODEC II (version Word), 12 pages.
39. OIT (2005) PRODOC du PAMODEC II (version PDF), 15 pages.
40. OIT (2005) Rapport général du PAMODEC I, 7 pages.
41. OIT (2006) Présentation PPT de l'expérience du Sénégal pendant le PAMODEC I
42. OIT (2007) Cadre logique et plan de travail par pays pour la période 2007-2009, 4 pages.
43. OIT (2008) Plan de travail du PAMODEC II de janvier à juin 2008.
44. OIT (2008) Présentation PPT du PAMODEC II et de ses activités entre 2006 et 2009.
45. OIT (2007) Rapport d'évaluation finale indépendante du PAMODEC I (version provisoire), 36 pages.
46. OIT (2009) Exposé sur le travail forcé (version PPT).
47. OIT (2009) Exposé sur l'abolition effective du travail des enfants (version PPT).
48. OIT (2010) Termes de Référence de l'atelier de restitution de l'évaluation indépendante du PAMODEC II, 26-30 avril 2010, 12 pages.
49. OIT (2010) Agenda de l'atelier de restitution de l'évaluation indépendante du PAMODEC II, 26-30 avril 2010, 2 pages.
50. OIT (2010) Programme de l'atelier de restitution de l'évaluation indépendante du PAMODEC II, 26-30 avril 2010, 2 pages.
51. OIT (2010) Liste des participants à l'atelier de restitution de l'évaluation indépendante du PAMODEC II, 26-30 avril 2010, 12 pages.
52. OIT (2010) Atelier de restitution de l'évaluation indépendante du PAMODEC II, 26-30 avril 2010, 12 pages.
53. OIT (2010) Lettre au ministre du travail du Togo lors l'atelier de restitution de l'évaluation indépendante du PAMODEC II, 26-30 avril 2010, 1 page.
54. OIT (2010) Présentation des conclusions de l'évaluation indépendante du PAMODEC II, 30 avril 2010, 2 pages.
55. OIT (2010) Programme des rencontres pour la mission au Sénégal dans le cadre de l'évaluation finale indépendante du PAMODEC II, 2 pages.
56. OIT (2010) Rapport intermédiaire du PAMODEC II, période du 1 novembre 2006 au 30 novembre 2007, 25 pages.

57. OIT (2011) Rapport final du PAMODEC II, 105 pages.

Documents relatifs au PAMODEC III

- 58. OIT (2009) Présentation du rôle et des fonctions du comité de pilotage, 1 page.
- 59. OIT (2011) Plan de travail initial de PAMODEC III, 6 pages.
- 60. OIT (2011) Projet de cadre logique et plan de travail (version Excel).
- 61. OIT (2011) Cadre logique et plan de travail validé (version Excel).
- 62. OIT (2015) Plan de travail revu en date du 13 octobre 2015 (version Excel).
- 63. OIT (2011) PRODOC du PAMODEC III, 26 pages.
- 64. OIT (2013) Synthèse du PAMODEC III, 15 mai 2013, 5 pages.
- 65. OIT (2014) Rapport d'évaluation indépendante à mi-parcours du PAMODEC III (version provisoire), 57 pages.
- 66. OIT (2014) Rapport d'évaluation indépendante à mi-parcours du PAMODEC III (version finale), 57 pages.
- 67. OIT (2015) Brochure des résultats du PAMODEC, 17 pages.
- 68. OIT (2015) Présentation du cadre universel d'engagement et plateforme d'échange au Global Compact (version PPT).

Compte rendus des réunions du Comité de Pilotage

- 69. OIT (2006) Compte rendu de la réunion du comité de pilotage d'août 2006, 69 pages.
- 70. OIT (2007) Compte rendu de la réunion du comité de pilotage du 09 juillet 2007, à Paris (France), 43 pages.
- 71. OIT (2009) Compte rendu de la réunion du comité de pilotage du 28 février 2009, à Ouagadougou (Burkina Faso), 1 page.
- 72. OIT (2009) Procès verbal de la réunion du comité de pilotage du 28 février 2009, à Ouagadougou (Burkina Faso), 6 pages.
- 73. OIT (2014) Liste des participants à la réunion du comité de pilotage du 09 au 11 juillet 2014, à Dakar (Sénégal), 1 page.
- 74. OIT (2014) Compte rendu de la réunion du comité de pilotage du 09 au 11 juillet 2014, à Dakar (Sénégal), 4 pages.

Rapports sur le fonctionnement des CTS

- 75. OIT (2006) Bilan des activités de la CTS au Bénin entre 2006 et 2009, 7 pages.
- 76. OIT (2006) Bilan des activités de la CTS au Cameroun entre 2007 et 2009, 10 pages.
- 77. OIT (2006) Bilan des activités de la CTS en Côte d'Ivoire en 2009, 5 pages.
- 78. OIT (2006) Bilan des activités de la CTS au Tchad en 2009, 4 pages.
- 79. OIT (2007) Nouveaux TdR des CTS, 3 pages.
- 80. OIT (2008) Liste des membres de la CTS à Madagascar, 1 page.
- 81. OIT (2015) Liste des membres des CTS par pays, 2 pages.

Accords de partenariat avec les institutions de formation

- 82. OIT (2013) Accord de partenariat entre l'OIT et l'ENAM du Bénin, 10 pages.
- 83. OIT (2013) Accord de partenariat entre l'OIT et l'ENAM du Burkina Faso, 10 pages.
- 84. OIT (2013) Accord de partenariat entre l'OIT et l'ENAM de la Côte d'Ivoire, 10 pages.
- 85. OIT (2013) Accord de partenariat entre l'OIT et l'ENAM du Sénégal, 10 pages.
- 86. OIT (2013) Accord de partenariat entre l'OIT et l'ENAM du Togo, 10 pages.
- 87. OIT (2013) Accord de partenariat entre l'OIT et l'ENAM du Cameroun, 10 pages.
- 88. OIT (2013) Accord de partenariat entre l'OIT et l'ENAM de Madagascar, 10 pages.

89. OIT (2013) Accord de partenariat entre l'OIT et l'INFJ de la Côte d'Ivoire, 10 pages.
90. OIT (2013) Accord de partenariat entre l'OIT et le CIFAF du Bénin, 4 pages.

Rapports de réalisation de PAMODEC dans les pays bénéficiaires

91. OIT (2004) Bilan d'activités de PAMODEC au Burkina Faso entre décembre 2000 et décembre 2004, 33 pages.
92. OIT (2005) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC I au Bénin, 2 pages.
93. OIT (2005) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC I au Burkina Faso, 2 pages.
94. OIT (2005) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC I au Mali, 2 pages.
95. OIT (2005) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC I au Togo, 2 pages.
96. OIT (2008) Rapport d'activités menées de novembre 2007 à mai 2008, 1 page.
97. OIT (2008) Compte rendu de la réunion de coordination du 7 janvier 2008 (2 pages).
98. OIT (2009) Rapport d'activités menées de mars 2007 à janvier 2009 au Cameroun, 10 pages.
99. OIT (2011) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC II, 12 pages.
100. OIT (2011) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC II au Bénin, 2 pages.
101. OIT (2011) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC II au Burkina Faso, 2 pages.
102. OIT (2011) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC II au Cameroun, 2 pages.
103. OIT (2011) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC II au Congo, 2 pages.
104. OIT (2011) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC II au Gabon, 2 pages.
105. OIT (2011) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC II au Mali, 2 pages.
106. OIT (2011) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC II au Niger, 2 pages.
107. OIT (2011) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC II au Sénégal, 2 pages.
108. OIT (2011) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC II au Tchad, 2 pages.
109. OIT (2011) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC II au Togo, 2 pages.
110. OIT (2011) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC II en Côte d'Ivoire, 2 pages.
111. OIT (2011) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC II en Guinée Bissau, 2 pages.
112. OIT (2011) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC II en Guinée, 2 pages.
113. OIT (2011) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC II en Mauritanie, 2 pages.
114. OIT (2011) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC II au République Centrafrique, 2 pages.
115. OIT (2011) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC II à Madagascar, 2 pages.
116. OIT (2015) Listing des activités réalisées durant le PAMODEC III (version Excel).

Témoignages sur l'impact de PAMODEC

117. OIT (2011) Impact des PAMODEC I et II, 2 pages.
118. OIT (n.d.) Témoignages sur le PAMODEC, 4 pages.

Annexe 3 : Liste des personnes interrogées

NOM, Prénom	Titre – Organisation	Pays	Méthode de consultation
AMEUR, Redha	Spécialiste sénior en suivi et évaluation, Bureau International du Travail	Sénégal	Entrevue en personne
AMON, Perpétue	Directrice de la réglementation du travail	Cote d'Ivoire	Entrevue en personne
AMOUSSOU, Faustin Ekoue	Ancien CTP du projet et actuellement spécialiste Dialogue social auprès de Bureau de Yaoundé, Bureau International du Travail	Cameroun	Entrevue par téléphone
ANDRIAMANEFAN, Zo Nambinina	Élève Inspecteur du Travail	Madagascar	Discussion de groupe
ANDRIAMANANTENA, Herizo Rado	Point Focal de l'accord à l'ENMG, & Directeur de la Formation des Magistrats, ENMG	Madagascar	Discussion de groupe
ANDRIANANJASOA Domoina Nivoarimalala	Élève Inspecteur du Travail	Madagascar	Discussion de groupe
AYARI, Wassila	Coordinatrice du département Juridique	Tunisie	Entrevue en personne
BEN ABDALLAH, Foued	Directeur Général de l'inspection du travail et de la conciliation	Tunisie	Entrevue en personne
BEN HSSAN, Asma	Projet Tili, Association Tunisienne de la Gestion et la Stabilité Sociale (TAMSS)	Tunisie	Discussion de groupe
BOTOUDI, Rémi H.	Secrétaire Général, SEKRIMA	Madagascar	Discussion de groupe
BZEINIA, Hadda	Sous Directeur	Tunisie	Discussion de groupe
CHOUBA, Samia	Point Focal du BIT en Tunisie Coordonnatrice nationale du projet dialogue social	Tunisie	Entrevue en personne
CISSE, Karim	Directeur général du travail et de la sécurité sociale	Sénégal	Entrevue par téléphone
CISSE MAKOUENI, Delphine	INFJ	Cote d'Ivoire	Entrevue en personne
COENT, Marie-Christine	Gestionnaire du projet PAMODEC III, Bureau International du Travail	Sénégal	Entrevue en personne
DIAGNE, Seydina	Inspecteur régional du travail de Dakar	Sénégal	Discussion de groupe
DIAKHATE, Na Fatoumata	Directrice de la Protection sociale	Sénégal	Entrevue en personne

NOM, Prénom	Titre – Organisation	Pays	Méthode de consultation
DIALLO, Seck Mame Khar	Directrice des relations de travail et des Organisations professionnelles Membre de la CTS du Sénégal	Sénégal	Entrevue en personne
DIOP, Mbaye	Directeur des études	Sénégal	Entrevue en personne
DIOP, Souleymane	2CD, organisation de journalistes	Sénégal	Discussion de groupe
DIOUF, Ndieme Seck	Chef Division SST	Sénégal	Discussion de groupe
DUBOIS, Laurence	Spécialiste des conventions fondamentales, Bureau International du Travail	Suisse	Entrevue par téléphone
DUMAS, Laetitia	Spécialiste des conventions fondamentales, Bureau International du Travail	Suisse	Entrevue par téléphone
FALL, Oumar	Secrétaire général exécutif	Sénégal	Entrevue en personne
FARICE, Gugsu Yimer	Spécialiste sénior en suivi et évaluation, Bureau International du Travail	Éthiopie	Entrevue par téléphone
FAYE, Charles	Conseil national du Patronat (CNP) Membre de la CTS du Sénégal	Sénégal	Entrevue en personne
GNAMIEN, Yavo Antoine	Point Focal, ENA	Cote d'Ivoire	Entrevue en personne
GUEI, Séraphin	Représentant employeur	Cote d'Ivoire	Discussion de groupe
HAIDARA, Dramane	Directeur du bureau de Cote d'Ivoire du BIT	Cote d'Ivoire	Entrevue en personne
HAMMAMI, Belgacem	Sous Directeur	Tunisie	Discussion de groupe
HAMZAOUI, Nadia	Inspecteur en chef du travail	Tunisie	Discussion de groupe
JAFAR, Raja	Inspecteur central du travail	Tunisie	Discussion de groupe
JANDOUBI, Mouldi	SG Adjoint UGTT	Tunisie	Entrevue en personne
KA, Agne Khadidiatou	DGTSS	Sénégal	Discussion de groupe
KABA, Karidja	Directrice de la santé et sécurité au travail	Cote d'Ivoire	Discussion de groupe

NOM, Prénom	Titre – Organisation	Pays	Méthode de consultation
KAGAMBEGA, Fanta	Directrice de l'Inspection du Travail	Cote d'Ivoire	Entrevue en personne
KANE, Djibril	Inspecteur de la Zone Franche	Sénégal	Discussion de groupe
KOUADIO, David	Représentant travailleur	Cote d'Ivoire	Discussion de groupe
LADOUYOU, Sibahi Edouard	Représentant employeur	Cote d'Ivoire	Entrevue en personne
LAMOUCI, Tarek	Projet Tili, Association Tunisienne de la Gestion et la Stabilité Sociale (TAMSS)	Tunisie	Discussion de groupe
LOVASOA FETRA HARINORO, M.	Secrétaire Générale Adjoint, FISEMA Secrétaire Générale, Textile et Habillement, FISEMA.	Madagascar	Discussion de groupe
MEGDICH, Rebah	Directeur de l'ACLAE	Tunisie	Entrevue en personne
MURANGIRA, François	Directeur du bureau pays Sénégal, Bureau International du Travail	Sénégal	Entrevue par téléphone
NTAP NDIAYE, Innocente	Présidente du Haut Conseil du Dialogue social (HCDS)	Sénégal	Entrevue en personne
NTSAY, Christian	Directeur du Bureau de Pays de l'OIT pour Madagascar, Comores, Maurice et Seychelles	Madagascar	Entrevue en personne
OMENTSIORIMAHENIK ASINA, Jean Oilly Eriva	Conseiller du Bureau, PMO	Madagascar	Discussion de groupe
ONI, Jules	Ancien Chef de projet de PAMODEC, Bureau International du Travail	Sénégal	Entrevue en personne
OUALI, Chokri	Directeur de contrôle de la législation du travail Point focal national PAN-LCTE Direction Générale de l'Inspection du Travail et de Conciliation	Tunisie	Entrevue en personne
OUMAROU, Moussa	Director, Governance and Tripartism Department (GOVERNANCE), Bureau International du Travail	Suisse	Entrevue par téléphone
PEELS, Rafael	Chercheur, Bureau International du Travail	Suisse	Entrevue en personne
PIOT, Prisca	Teranga Gold	Sénégal	Discussion de groupe

NOM, Prénom	Titre – Organisation	Pays	Méthode de consultation
RABETOKONTANY, Tahiana	Magistrate, Formatrice NIT à l'ENMG	Madagascar	Discussion de groupe
RABEARIVELO, Noëlison	Consultant Évaluateur des 2 Académies NIT/PDFT	Madagascar	Discussion de groupe
RAFARAMALALA, Baholy	Bénéficiaire Formation, PMO Tanjombato	Madagascar	Discussion de groupe
RAHARIMAMPISA, Bruno	Superviseur, PMO Analamahitsy	Madagascar	Discussion de groupe
RAHARIVOLOLONIRIN A, Dinarisoa	Bénéficiaire Formation, PMO Anosibe	Madagascar	Discussion de groupe
RAHARINJATVO, Aimé Joachim	Directeur, SOS Villages d'Enfants Antsirabe	Madagascar	Discussion de groupe
RAHELINIRINA, Mamy Lalaina	Administratrice National de Projet, BIT/3CPE	Madagascar	Discussion de groupe
RAJAONARIVONY, Farahanta	Enseignante NIT à l'ENAM, Inspectrice MFPTLS	Madagascar	Discussion de groupe
RAJENARISON, Mirindra Harisoa	Élève Inspecteur du Travail	Madagascar	Discussion de groupe
RAJOELY, Miamina Harilanto	Chef de Service de la Promotion des Droits Fondamentaux, MFPTLS	Madagascar	Discussion de groupe
RAKOTOBE, Nelly	Ancienne Première Présidente de la Cour Suprême Enseignante, ENMG	Madagascar	Discussion de groupe
RAKOTOARISOA, Miriarivahy Malala	Élève Inspecteur du Travail	Madagascar	Discussion de groupe
RAKOTOZAFINIRINA, Christian	Président Syndicat de Base ULTRAMAILLE (entreprise franche)	Madagascar	Discussion de groupe
RAKOTONIRINA, Charles Rémi	Président base Tanjombato, PMO	Madagascar	Discussion de groupe
RAKOTONIRINA, Randriamanga Georges	Secrétaire, PMO	Madagascar	Discussion de groupe
RAKOTONIRINA, Narindra Aronomena	Inspecteur, Chef de Division PACTE, MFPTLS	Madagascar	Discussion de groupe
RAKOTONDRAINIBE, Fanja	Coordonnatrice Nationale, Projet BIT/IPEC	Madagascar	Discussion de groupe
RAMANGANHARIVON Y, Gérard	Membre Commission Sociale GEM, Avocat	Madagascar	Entrevue en personne

NOM, Prénom	Titre – Organisation	Pays	Méthode de consultation
RAMAROSON, Christelle	Chef de Service des Relations Professionnelles, MFPTLS	Madagascar	Discussion de groupe
RAMIARIMBOLA Andriarimalala Sébastienne	Bénéficiaire Formation, PMO Tanjombato	Madagascar	Discussion de groupe
RANAIVO, Andoniaina Harimbolasoa	Élève Inspecteur du Travail	Madagascar	Discussion de groupe
RANDRIAMIALIJAONA , André	Inspecteur, Chef de Service de la Sécurité Sociale des Travailleurs, MFPTLS	Madagascar	Discussion de groupe
RANDRIANA SOANIRINA, Haingo	Coordinatrice Administrative et Financière, Projet BIT/3CTE	Madagascar	Discussion de groupe
Sœur RANDRIANARIVELO, Norosoa Marie Juliette	Directrice de l'École EFTP, Analamahitsy	Madagascar	Discussion de groupe
RANDRIANASOLO, Faniry	Élève Inspecteur du Travail	Madagascar	Discussion de groupe
RANDRIANASOLO, José	Secrétaire Général, FISEMA. Coordinateur CTM	Madagascar	Discussion de groupe
RANDRIANASOLO, René	Secrétaire Générale Adjoint, CSTM	Madagascar	Discussion de groupe
RANDRIANIRAINY, Heriniaina Arsène	Chef de Service Régional du Travail, Région Analamanga, MFPTLS	Madagascar	Discussion de groupe
RAOELISOA, Marie Louise	Formatrice, Centre de Formation Tanjombato	Madagascar	Discussion de groupe
RAREMBY, Daniel	Secrétaire Générale Adjoint, GEM	Madagascar	Entrevue en personne
RASOA, Eliane Victorine	Superviseur Zone Sud, PMO Tanjombato	Madagascar	Discussion de groupe
RASOAMANANORO, Lalao	Secrétaire Générale, FISÉMARÉ	Madagascar	Discussion de groupe
RASOLOFONIAINARISON, Lauréat	Administrateur National de Projet, BIT/PAMODEC	Madagascar	Entrevue en personne
RAVOAVY, Uricel Fabrinhah	Bénéficiaire Formation, PMO Analamahitsy	Madagascar	Discussion de groupe
RAVAOARISOA, Vololona Rina Jeanne	Point Focal de l'accord à l'ENAM, Inspectrice MFPTLS	Madagascar	Discussion de groupe
RAVAOSAMBATRA, Sylvia Pâquerette	Bénéficiaire Formation, PMO Analamahitsy	Madagascar	Discussion de groupe

NOM, Prénom	Titre – Organisation	Pays	Méthode de consultation
RAZAFINDRALAMBO, Yves	Assistant Administratif et Financier, BIT/PAMODEC	Madagascar	Entrevue en personne
RAZAFINDRANGODON A, Haingoharinoro	Directeur de la Formation Initiale & Directeur Général par Intérim, ENAM	Madagascar	Discussion de groupe
Père RAZAFINANDRAINA, Noël Marie Cyprien Médard	Responsable de la PMO, Directeur, Centre Social Arrupe	Madagascar	Discussion de groupe
RAZAFINIRINA, Monique	Vicé Présidente, PMO Zone Sud (Anosibe) Membre du Comité de Pilotage du Programme d'action des Femmes Victimes de Discrimination	Madagascar	Discussion de groupe
RAZAKABOANA, Hanitra Fitiavana	Inspectrice Régionale du Travail, Région Analamanga, MFPTLS Présidente du Syndicat des Inspecteurs	Madagascar	Discussion de groupe
RAZANAPERANA, Lalaina	Coordonatrice de l' Association SAROBIDY	Madagascar	Discussion de groupe
RAZAOARIMANGA, Malala Violette	Vice-Présidente, PMO	Madagascar	Discussion de groupe
RIVOSON, Nirina José	Agent de Développement, SOS Villages d'Enfants, Antsirabe	Madagascar	Discussion de groupe
SERI NEHA, Augustin	INFJ	Cote d'Ivoire	Entrevue en personne
SOLO, Paulin	Directeur du Travail et de la Promotion des Droits Fondamentaux	Madagascar	Discussion de groupe
SORO, Emmanuel	ex directeur de la réglementation du travail	Cote d'Ivoire	Entrevue en personne
TANDRA, Hermann Hyacinth	Directeur Général du Travail & des Lois Sociales, MFPTLS Président Exécutif de la CTS.	Madagascar	Discussion de groupe
TRAORE, Salamata	Directrice générale, ENA	Cote d'Ivoire	Entrevue en personne
VOAHANGINOMENJAN AHARY, Lalaonirina Thérésine	Gestionnaire du Programme d'action des Femmes Victimes de Discrimination, PMO	Madagascar	Discussion de groupe
WONG, Lisa	Spécialiste des conventions fondamentales, Bureau International du Travail	Suisse	Entrevue par téléphone

NOM, Prénom	Titre – Organisation	Pays	Méthode de consultation
YEBE, Constantin	Spécialiste de Programme, Bureau International du Travail – Bureau de Cote d'Ivoire	Cote d'Ivoire	Entrevue en personne

Annexe 4 : Matrice de l'évaluation

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
Pertinence	Dans quelle mesure le PAMODEC III est-il cohérent avec les priorités globales en matière de principes et droits fondamentaux au travail?	Degré de connivence entre les objectifs du PAMODEC III et les priorités globales en matière de principes et droits fondamentaux au travail	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC et les spécialistes des conventions de l'OIT
	Dans quelle mesure le PAMODEC III est-il pertinent avec les priorités des partenaires du PAMODEC III?	Degré de connivence entre les objectifs du PAMODEC III et les priorités des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III et les partenaires du PAMODEC III
	Dans quelle mesure le PAMODEC III est-il cohérent avec les pays concernés?	Degré de connivence entre les objectifs du PAMODEC III et les besoins et priorités des pays bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III et les pays bénéficiaires - Questionnaire
Méthodologie d'intervention	Est-ce que l'approche du programme est stratégique et utilise l'avantage comparatif du BIT?	Degré de cohérence de l'approche du programme	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III et les spécialistes des conventions de l'OIT
	Est-ce que la méthodologie utilisée est logique et cohérente et adaptée pour répondre aux nécessités (changeantes) des partenaires/bénéficiaires?	Degré de connivence entre l'approche/méthodologie du PAMODEC III et les priorités et besoins des pays bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III et les pays bénéficiaires
	Les objectifs ont-ils été modifiés durant le projet?	Évidence de changements/modifications des objectifs pendant la période d'exécution du PAMODEC III	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
Structure de gestion	Est-ce que les capacités et arrangements de gestion ont été appropriés pour mettre en place la méthodologie utilisé et a appuyé la réalisation des résultats?	Évidence de capacités suffisantes (ou d'insuffisances)	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III et les pays bénéficiaires - Questionnaire
	Est-ce que la direction du projet a les capacités adéquates pour faciliter les résultats?	Évidence de capacités suffisantes (ou d'insuffisances)	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III
	Y a-t-il une claire compréhension des rôles et responsabilités de la part de toutes les parties prenantes?	Évidence d'incompréhensions, de tensions et/ou de conflits Évidence de problèmes causés par une mauvaise compréhension	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III, les partenaires, les pays bénéficiaires, le Comité de Pilotage, le bailleur.
	Est-ce que la coordination du projet reçoit le soutien nécessaire politique, technique et administratif de l'OIT et des partenaires nationaux?	Évidence de carences de soutien	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III, les spécialistes des conventions de l'OIT, les pays bénéficiaires, le Comité de Pilotage, le bailleur.
	Est-ce que la collaboration/coordination avec les autres départements et programmes liées à PAMODEC est effective (ex. Admitra, IPEC, etc.) ?	Évidence d'absences de coordination/consultations	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III, les spécialistes des conventions de l'OIT, le Comité de Pilotage.
Efficacité	Dans quelle mesure les objectifs immédiats ont été réalisés?	Évidence de résultats obtenus	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III, les spécialistes des conventions de l'OIT, le Comité de Pilotage, les pays bénéficiaires. - Questionnaire
	Quels sont les principaux problèmes, contraintes, obstacles qui méritent plus	Évidence d'obstacles	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
	d'attention concernant la mise en œuvre du PAMODEC III?		<ul style="list-style-type: none"> - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III, les spécialistes des conventions de l'OIT, le Comité de Pilotage, les pays bénéficiaires. - Questionnaire
Efficience	Est-ce que les ressources/contributions ont été utilisés d'une manière optimale?	Évidence de problèmes liés à la gestion/allocation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III
	Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?	Évidence de problèmes liés à la gestion/allocation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III
	Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière optimisées?	Évidence de problèmes liés à la gestion/allocation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III
	Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables?	Évidence de dépassement de budget et/ou de retours sur investissement	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III
	Les résultats obtenus justifient-ils les coûts?	Degré de justification des coûts pour chaque résultat	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III, les partenaires, les pays bénéficiaires, le Comité de Pilotage, le bailleur.
	Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?	Évidence de ressources économisées ou qui auraient pu être potentiellement économisées	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III

Champs d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Techniques d'évaluation et principales sources d'information
Impact et durabilité	Le programme a-t-il contribué d'une manière significative à des objectifs de développement plus larges et de long terme?	Évidence de contributions à des objectifs de développement plus larges et de long terme	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III, les spécialistes des conventions de l'OIT, le Comité de Pilotage, les pays bénéficiaires. - Questionnaire
	Quelle a été la contribution de PAMODEC III dans le cadre générale du PAMODEC (I, II, III)?	Évidence de contribution de PAMODEC III dans le cadre général du programme	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III, les spécialistes des conventions de l'OIT, le Comité de Pilotage, les pays bénéficiaires.
	Est-ce que les partenaires du programme ont développé la capacité de poursuivre et répliquer les objectifs du programme?	Évidence de capacités développées de poursuivre et répliquer les objectifs du programme	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III, les spécialistes des conventions de l'OIT, les partenaires, le Comité de Pilotage, les pays bénéficiaires. - Questionnaire
Leçons apprises	Quelles sont les principales leçons apprises du PAMODEC III?	N/A	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III, les spécialistes des conventions de l'OIT, les partenaires, le Comité de Pilotage, les pays bénéficiaires. - Questionnaire
Recommandations	Quelles sont les principales recommandations à formuler pour améliorer/ajuster le PAMODEC III?	N/A	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues semi-dirigées avec le personnel du PAMODEC III, les spécialistes des conventions de l'OIT, les partenaires, le Comité de Pilotage, les pays bénéficiaires. - Questionnaire

Annexe 5 : Guide d'entretien avec les gestionnaires du PAMODEC III

Identification de l'interviewé	
Nom	
Prénom	
Titre/Organisation :	
Date de l'entrevue :	

Contexte de l'évaluation :

En respect de ses procédures de la coopération multi-bilatérale, le Bureau International du Travail (BIT) a mandaté Dr. Jérôme Gandin (Consultant à Universalialia) pour mener une évaluation indépendante finale du projet d'appui à la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail (BIT/PAMODEC).

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 dans des projets futurs. Les conclusions seront présentées au Comité de pilotage France/BIT dont la date est programmée pour la deuxième moitié de février 2015, à Dakar (Sénégal).

Compte tenu de votre implication dans le projet PAMODEC III, nous sollicitons votre participation à un entretien semi-dirigé, dans le but de recueillir votre perspective et vos réflexions concernant la pertinence du PAMODEC III, sa méthodologie, sa structure de gestion, son efficacité, son efficience, son impact et sa durabilité. Vous serez également invités à partager vos leçons apprises de votre propre expérience ainsi que toute recommandation visant à améliorer le PAMODEC.

Veuillez noter que nous tenons compte des lignes directrices et des normes du Groupe des Nations Unies en Évaluation (UNEG) et que toutes les informations recueillies lors de cet entretien seront gardées confidentielles.

Canevas de l'entretien :

1. Profil

- 1.1. Quel est (ou a été) votre degré d'implication dans la mise en œuvre du PAMODEC III et quel rôle y avez-vous été amené à jouer ?

2. Pertinence

- 2.1. Dans quelle mesure le PAMODEC III est-il cohérent avec les priorités globales en matière de principes et droits fondamentaux au travail ?
- 2.2. Quelle est la valeur ajoutée du PAMODEC III ? En quoi le PAMODEC III se distingue-t-il d'autres programmes dans le domaine des principes et droits fondamentaux au travail ?

- 2.3. Dans quelle mesure le PAMODEC III est-il cohérent avec les besoins et les priorités des pays concernés ?
- 2.4. Dans quelle mesure le PAMODEC III est-il cohérent avec les nécessités des bénéficiaires ?

3. Méthodologie

- 3.1. Dans quelle mesure le PAMODEC III s'inscrit-il dans la stratégie et la mission poursuivie par le BIT ?
- 3.2. Dans quelle mesure le PAMODEC III utilise-t-il l'avantage comparatif du BIT ?
- 3.3. Dans quelle mesure la méthodologie utilisée par le PAMODEC III est-elle logique et adaptée pour répondre aux nécessités (changeantes) des partenaires et des bénéficiaires ?
- 3.4. Les objectifs et les résultats ont-ils été modifiés durant le projet ?

4. Structure de gestion

- 4.1. Dans quelle mesure les ressources et les modalités allouées PAMODEC III ont-elles été suffisantes pour atteindre les objectifs escomptés ? Est-ce que les capacités et arrangements de gestion ont été appropriés pour mettre en place la méthodologie utilisée et pour appuyer la réalisation des résultats ?
- 4.2. À votre avis, est-ce que la direction du PAMODEC III a les capacités adéquates pour atteindre les résultats escomptés ?
- 4.3. Le programme a-t-il reçu suffisamment de soutien politique, technique et administratif du Bureau et des partenaires nationaux dans le cadre de ses activités ?
- 4.4. 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 ? Y a-t-il une claire compréhension des rôles et responsabilités de la part de toutes les parties prenantes du PAMODEC III programme (BIT/partenaires nationaux) ?

5. Efficacité

- 5.1. Dans quelle mesure le PAMODEC III a-t-il atteint les objectifs escomptés (ou est-il en mesure de les atteindre d'ici la date de clôture prévue le 31 Mars 2016) ?
- 5.2. Est-ce que les objectifs immédiats ont été réalisés ?
- 5.3. Quels ont été les principaux produits obtenus ?
- 5.4. Dans quelle mesure la coordination, le suivi-évaluation et la communication du programme ont-ils été assurés de façon efficace ?

Selon vous, le PAMODEC III a-t-il permis de renforcer les capacités institutionnelles des États Membres à conduire une politique sociale pertinente et cohérente ? Qu'est ce qui permet de le dire ?

De façon générale, quels sont les principaux facteurs qui ont favorisé l'efficacité du projet ?

- 5.5. À l'inverse, quels sont les principaux problèmes, contraintes et obstacles qui pèsent sur l'efficacité du dispositif mis en place ?

6. Efficience

- 6.1. Dans quelle mesure les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus ? Est-ce que les ressources/contributions allouées au PAMODEC III ont été utilisées d'une manière optimale ?
- 6.2. 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 ?
- 6.3. Est-ce que la contrepartie des pays a été mobilisée de façon optimale ?
- 6.4. Dans quelle mesure les ressources du programme sont-elles réparties de façon pertinentes et mises à disposition à temps ?
- 6.5. Dans quelle mesure les activités du PAMODEC III ont respecté les dates et délais prévus ? Est-ce que le PAMODEC III a rencontré des retards dans sa mise en œuvre ? Si oui, lesquels et pour quelles raisons ?

7. Impact et Durabilité

- 7.1. Le programme a-t-il contribué d'une manière significative à des objectifs de développement plus large et de long terme ? A votre connaissance, quelles initiatives et garanties ont été prises dans les pays pour assurer la durabilité des acquis du programme ? Existe-il des programmes actuels ou à venir qui intègrent les résultats obtenus par le PAMODEC III ?
- 7.2. Dans quelle mesure les gouvernements et partenaires sociaux dans les pays se sont appropriés les résultats/méthodologie du PAMODEC III ? Est-ce que les partenaires du programme ont développé la capacité de poursuivre et répliquer les objectifs du programme ?
- 7.3. Quelle a été la contribution de PAMODEC III dans le cadre général du PAMODEC (I, II, III) ?

8. Genre

- 8.1. Est-ce que la dimension genre a été prise en compte dans la conception et la mise en œuvre du PAMODEC III ?

9. Leçons apprises

- 9.1. Quelles sont les principales leçons que vous avez apprises de votre propre expérience avec le PAMODEC III (S'il-vous plait veuillez décrire le contexte et les conditions ayant favorisé/entravé l'avancement des activités/l'atteinte des résultats) ?

10. Recommandations

- 10.1. Pour conclure cet entretien, quelles sont vos recommandations clés pour améliorer le PAMODEC III, dans le cas où ce programme venait à être poursuivi dans les pays bénéficiaires ou répliqué dans un autre pays ?
- 10.2. Selon vous, qu'est-ce qui devrait être fait par les parties prenantes pour améliorer l'efficacité et la durabilité du programme ?
- 10.3. Selon vous, qu'est-ce qui devrait être fait par le bailleur pour renforcer l'atteinte des objectifs poursuivis par le programme ?

Annexe 6 : Guide d'entretien avec les spécialistes des déclarations de l'OIT

Identification de l'interviewé	
Nom	
Prénom	
Titre/Organisation :	
Date de l'entrevue :	

Contexte de l'évaluation :

En respect de ses procédures de la coopération multi-bilatérale, le Bureau International du Travail (BIT) a mandaté Dr. Jérôme Gandin (Consultant à Universalia) pour mener une évaluation indépendante finale du projet d'appui à la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail (BIT/PAMODEC).

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 dans des projets futurs. Les conclusions seront présentées au Comité de pilotage France/BIT dont la date est programmée pour la deuxième moitié de février 2015, à Dakar (Sénégal).

Compte tenu de votre implication dans le projet PAMODEC III, nous sollicitons votre participation à un entretien semi-dirigé, dans le but de recueillir votre perspective et vos réflexions concernant la pertinence du PAMODEC III, sa méthodologie, sa structure de gestion, son efficacité, son efficience, son impact et sa durabilité. Vous serez également invités à partager vos leçons apprises de votre propre expérience ainsi que toute recommandation visant à améliorer le PAMODEC.

Veillez noter que nous tenons compte des lignes directrices et des normes du Groupe des Nations Unies en Évaluation (UNEG) et que toutes les informations recueillies lors de cet entretien seront gardées confidentielles.

Canevas de l'entretien :

1. Profil

- 1.1. **Quel est (ou a été) votre degré d'implication dans la mise en œuvre du PAMODEC III et quel rôle y avez-vous été amené à jouer ?**
- 1.2. **Quelle articulation existe entre les actions menées par votre service, projet ou programme avec le PAMODEC III ?**
- 1.3. **Quel soutien apportez-vous au PAMODEC III dans votre secteur d'intervention ?**

2. Pertinence

- 2.1. Quelle est la valeur ajoutée du PAMODEC III pour votre service, projet ou programme? En quoi le PAMODEC III se distingue-t-il d'autres programmes dans le domaine des principes et droits fondamentaux au travail ?**
- 2.2. Dans quelle mesure le PAMODEC III est-il cohérent avec les priorités globales en matière de principes et droits fondamentaux au travail ?
- 2.3. Dans quelle mesure le PAMODEC III est-il cohérent avec les besoins et les priorités des pays concernés ?
- 2.4. Dans quelle mesure le PAMODEC III est-il cohérent avec les nécessités des bénéficiaires ?

3. Méthodologie

- 3.1. Dans quelle mesure le PAMODEC III s'inscrit-il dans la stratégie et la mission poursuivie par le BIT ?
- 3.2. Dans quelle mesure le PAMODEC III utilise-t-il l'avantage comparatif du BIT ?
- 3.3. Dans quelle mesure la méthodologie utilisée par le PAMODEC III est-elle logique et adaptée pour répondre aux nécessités (changeantes) des partenaires et des bénéficiaires ?

4. Structure de gestion

- 4.1. 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 ? Y a-t-il une claire compréhension des rôles et responsabilités de la part de toutes les parties prenantes du PAMODEC III programme (BIT/partenaires nationaux) ?**
- 4.2. Le programme a-t-il reçu suffisamment de soutien politique, technique et administratif du Bureau et des partenaires nationaux dans le cadre de ses activités ?**
- 4.3. Dans quelle mesure les ressources et les modalités allouées PAMODEC III ont-elles été suffisantes pour atteindre les objectifs escomptés ? Est-ce que les capacités et arrangements de gestion ont été appropriés pour mettre en place la méthodologie utilisée et appuyer la réalisation des résultats ?
- 4.4. À votre avis, est-ce que la direction du PAMODEC III a les capacités adéquates pour atteindre les résultats escomptés ?

5. Efficacité

- 5.1. Dans quelle mesure le PAMODEC III a-t-il atteint les objectifs escomptés dans votre secteur d'intervention (ou est-il en mesure de les atteindre d'ici la date de clôture prévue le 31 Mars 2016) ?**
- 5.2. Dans quelle mesure la coordination, le suivi-évaluation et la communication du programme ont-ils été assurés de façon efficace ?**

- 5.3. Est-ce que les objectifs immédiats ont été réalisés ?
- 5.4. Quels ont été les principaux produits obtenus ?
- 5.5. Selon vous, le PAMODEC III a-t-il permis de renforcer les capacités institutionnelles des États Membres à conduire une politique sociale pertinente et cohérente ? Qu'est ce qui permet de le dire ?
De façon générale, quels sont les principaux facteurs qui ont favorisé l'efficacité du projet ?
- 5.6. À l'inverse, quels sont les principaux problèmes, contraintes et obstacles qui pèsent sur l'efficacité du dispositif mis en place ?

6. Efficience

- 6.1. **Dans quelle mesure les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus ? Est-ce que les ressources/contributions allouées au PAMODEC III ont été utilisées d'une manière optimale ?**
- 6.2. 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 ?
- 6.3. Est-ce que la contrepartie des pays a été mobilisée de façon optimale ?
- 6.4. Dans quelle mesure les ressources du programme sont-elles réparties de façon pertinentes et mises à disposition à temps ?
- 6.5. Dans quelle mesure les activités du PAMODEC III ont respecté les dates et délais prévus ? Est-ce que le PAMODEC III a rencontré des retards dans sa mise en œuvre ? Si oui, lesquels et pour quelles raisons ?

7. Impact et Durabilité

- 7.1. Le programme a-t-il contribué d'une manière significative à des objectifs de développement plus larges et de long terme ? À votre connaissance, quelles initiatives et garanties ont été prises dans les pays pour assurer la durabilité des acquis du programme ? Existe-il des programmes actuels ou à venir qui intègrent les résultats obtenus par le PAMODEC III ?
- 7.2. Dans quelle mesure les gouvernements et partenaires sociaux dans les pays se sont appropriés les résultats/méthodologie du PAMODEC III ? Est-ce que les partenaires du programme ont développé la capacité de poursuivre et répliquer les objectifs du programme ?
- 7.3. Quelle a été la contribution de PAMODEC III dans le cadre général du PAMODEC (I, II, III) ?

8. Genre

8.1. Est-ce que la dimension genre a été prise en compte dans la conception et la mise en œuvre du PAMODEC III ?

9. Leçons apprises

9.1. Quelles sont les principales leçons que vous avez apprises de votre propre expérience avec le PAMODEC III (S'il-vous plait veuillez décrire le contexte et les conditions ayant favorisé/entravé l'avancement des activités/l'atteinte des résultats) ?

10. Recommandations

10.1. Pour conclure cet entretien, quelles sont vos recommandations clés pour améliorer le PAMODEC III, dans le cas où ce programme venait à être poursuivi dans les pays bénéficiaires ou répliqué dans un autre pays ?

10.2. Selon vous, qu'est-ce qui devrait être fait par les parties prenantes pour améliorer l'efficacité et la durabilité du programme ?

10.3. Selon vous, qu'est-ce qui devrait être fait par le bailleur pour renforcer l'atteinte des objectifs poursuivis par le programme ?

Annexe 7 : Guide d'entretien avec les parties prenantes au niveau national

Identification de l'interviewé	
Nom	
Prénom	
Titre/Organisation :	
Date de l'entrevue :	

Contexte de l'évaluation :

En respect de ses procédures de la coopération multi bilatérale, le Bureau International du Travail (BIT) a mandaté Dr. Jérôme Gandin (Consultant à Universalia) pour mener une évaluation indépendante finale du projet d'appui à la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail (BIT/PAMODEC).

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 dans des projets futurs. Les conclusions seront présentées au Comité de pilotage France/BIT dont la date est programmée pour la deuxième moitié de février 2015, à Dakar (Sénégal).

Compte tenu de votre implication dans le projet PAMODEC III, nous sollicitons votre participation à un entretien semi-dirigé, dans le but de recueillir votre perspective et vos réflexions concernant la pertinence du PAMODEC III, sa méthodologie, sa structure de gestion, son efficacité, son efficacité, son impact et sa durabilité. Vous serez également invités à partager vos leçons apprises de votre propre expérience ainsi que toute recommandation visant à améliorer le PAMODEC.

Veuillez noter que nous tenons compte des lignes directrices et des normes du Groupe des Nations Unies en Évaluation (UNEG) et que toutes les informations recueillies lors de cet entretien seront gardées confidentielles.

Canevas de l'entretien :

1. Profil

- 1.1. Quel est (ou a été) votre degré d'implication dans la mise en œuvre du PAMODEC III et quel rôle y avez-vous été amené à jouer ?

2. Pertinence

- 2.1. Dans quelle mesure le PAMODEC III est-il cohérent avec les besoins et les priorités de votre pays ? En quoi les actions menées par le programme répondent aux besoins de votre pays en matière de mise en œuvre de la déclaration ?
- 2.2. Dans quelle mesure le PAMODEC III est-il cohérent avec les nécessités des bénéficiaires ?

3. Méthodologie

- 3.1. Dans quelle mesure la méthodologie utilisée par le PAMODEC III est-elle logique et adaptée pour répondre aux nécessités (changeantes) de votre pays ?

4. Structure de gestion

- 4.1. Selon vous, le dispositif de pilotage, de mise en œuvre et de suivi du programme a-t-il fonctionné de façon optimale ? Y avait-il une claire compréhension des rôles et responsabilités de la part de toutes les parties prenantes du PAMODEC III programme (BIT/partenaires nationaux) ?
- 4.2. Quelles dispositions ont été prises dans votre pays pour assurer le bon déroulement des actions programmées (soutien politique, soutien technique, soutien administratif) ?

5. Efficacité

- 5.1. À votre avis, le PAMODEC III a-t-il atteint les objectifs escomptés dans votre pays (ou est-il en mesure de les atteindre d'ici la date de clôture prévue le 31 Mars 2016) ?
- 5.2. En quoi le PAMODEC III a-t-il contribué à renforcer les capacités de mise en œuvre des conventions dans votre pays ?
- 5.3. Quelles sont les principales actions qui ont été menées dans ce cadre ?
- 5.4. Selon vous, le PAMODEC III a-t-il permis de renforcer les capacités institutionnelles de votre pays à conduire une politique sociale pertinente et cohérente ?
- 5.5. De façon générale, quels sont les principaux facteurs qui ont favorisé l'efficacité du projet ?
- 5.6. À l'inverse, quels sont les principaux problèmes, contraintes et obstacles dans le cadre de la mise en œuvre de l'appui du programme aux acteurs nationaux de votre pays (en termes de coordination, suivi-évaluation, communication) ?

6. Efficience

- 6.1. Dans quelle mesure les activités du PAMODEC III ont respecté les dates et délais prévus? Est-ce que le PAMODEC III a rencontré des retards dans sa mise en œuvre ? Si oui, lesquels et pour quelles raisons ?

7. Impact et Durabilité

- 7.1. Le programme a-t-il contribué d'une manière significative à des objectifs de développement plus larges et de long terme ? À votre connaissance, quelles initiatives et garanties ont été prises dans votre pays pour assurer la durabilité des acquis du programme ? Existe-il des programmes actuels ou à venir qui intègrent les résultats obtenus par le PAMODEC III ?
- 7.2. Dans quelle mesure le gouvernement et partenaires sociaux de votre pays se sont appropriés les résultats/méthodologie du PAMODEC III ? Est-ce que les partenaires du programme ont développé la capacité de poursuivre et répliquer les objectifs du programme ?
- 7.3. Dans le cas où votre pays a participé au PAMODEC antérieurement, quelle a été la contribution de PAMODEC III dans le cadre général du PAMODEC (I, II, III) ?

8. Genre

- 8.1. Est-ce que la dimension genre a été prise en compte dans la conception et la mise en œuvre du PAMODEC III dans votre pays ?

9. Leçons apprises

- 9.1. Quelles sont les principales leçons que vous avez apprises de votre propre expérience avec le PAMODEC III (S'il-vous plait veuillez décrire le contexte et les conditions ayant favorisé/entravé l'avancement des activités/l'atteinte des résultats)?

10. Recommandations

- 10.1. Pour conclure cet entretien, quelles sont vos recommandations clés pour améliorer le PAMODEC III, dans le cas où ce programme venait à être poursuivi dans les pays bénéficiaires ou répliqué dans un autre pays ?
- 10.2. Selon vous, quels sont les objectifs du programme qui ont le plus besoin d'être modifiés par rapport à votre contexte national ?
- 10.3. Selon vous, qu'est-ce qui devrait être fait par le gouvernement et les partenaires sociaux de votre pays pour améliorer l'efficacité et la durabilité du programme ?

Annexe 8 : Questionnaires en ligne

Contexte de l'évaluation :

En respect de ses procédures de la coopération multi bilatérale, le Bureau International du Travail (BIT) a mandaté Dr. Jérôme Gandin (Consultant à Universalia) pour mener une évaluation indépendante finale du projet d'appui à la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail (BIT/PAMODEC). 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 dans des projets futurs. Les conclusions seront présentées au Comité de pilotage France/BIT dont la date est programmée pour la deuxième moitié de février 2015, à Dakar (Sénégal). Compte tenu de votre implication dans le projet PAMODEC III, nous sollicitons votre participation à ce questionnaire, dans le but de recueillir votre perspective et vos réflexions concernant la pertinence du PAMODEC III, sa structure de gestion, son efficacité, son efficience, son impact et sa durabilité. Ce questionnaire vous invite également à partager vos leçons apprises de votre propre expérience ainsi que toute recommandation visant à améliorer le PAMODEC. Veuillez noter que nous tenons compte des lignes directrices et des normes du Groupe des Nations Unies en Évaluation (UNEG) et que toutes les informations recueillies dans ce questionnaire seront gardées confidentielles.

1. Profil

1.1. Êtes-vous?

- Un homme
- Une femme

1.2. Êtes-vous membre de la Cellule Tripartite de Suivi (CTS) de votre pays ?

- Oui
- Non

1.3. Dans quel pays avez-vous été impliqué pour le programme PAMODEC III ?

- Algérie
- Bénin
- Burkina Faso
- Cameroun
- Congo
- Côte d'Ivoire
- Gabon
- Guinée
- Guinée Bissau

- Guinée Équatoriale
- Liban
- Madagascar
- Mali
- Maroc
- Mauritanie
- Niger
- République centrafricaine
- Sénégal
- Tchad
- Togo
- Tunisie

1.4. Quelle est (ou était) votre profession au moment de votre implication dans la mise en œuvre du programme PAMODEC III ?

- Fonctionnaires au sein d'un Ministère
- Magistrat
- Avocat
- Inspecteur du travail
- Représentant d'un syndicat ou d'une organisation d'employeurs
- Représentant d'un syndicat ou d'une organisation de travailleurs
- Autre (Veuillez préciser, s'il vous plait)

1.5. Aviez-vous participé à une activité lors de PAMODEC I et/ou d PAMODEC II ?

- Oui
- Non

2. Pertinence

2.1. De manière générale, dans quelle mesure le PAMODEC III est-il cohérent avec les besoins et les priorités de votre pays ?

- Pas du tout cohérent
- Très peu cohérent
- Moyennement cohérent
- Très cohérent
- Ne se prononce pas/Ne sait pas

2.2. Dans quelle mesure les actions menées par le PAMODEC III répondent-elles aux besoins et priorités de votre pays ?

	Pas du tout	Un peu	Moyennement	Fortement	Ne se prononce pas/Ne sait pas
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.	<input type="radio"/>				
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.	<input type="radio"/>				
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.	<input type="radio"/>				

3. Efficacité

3.1. Dans quelle mesure le PAMODEC III a-t-il contribué à renforcer les capacités de votre institution pour chacun des champs suivants :

	Pas du tout	Un peu	Moyennement	Fortement	Ne se prononce pas/Ne sait pas
Ratifier des conventions et mettre en conformité la législation du travail	<input type="radio"/>				
Appliquer des mesures prévues dans les conventions 138 et 182	<input type="radio"/>				
Identifier et lutter contre les discriminations	<input type="radio"/>				
Conduire une politique sociale pertinente et cohérente	<input type="radio"/>				

3.2. Dans quelle mesure les produits du PAMODEC III ont-ils été atteints dans votre pays ?

	Pas du tout	Un peu	Moyennement	Fortement	Ne se prononce pas/Ne sait pas
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 fondamentales ;	<input type="radio"/>				
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 ;	<input type="radio"/>				
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 ;	<input type="radio"/>				
La liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous-régional.	<input type="radio"/>				
Les acquis de la LCTE sont confortés tout en maintenant les actions de lutte contre le travail des enfants.	<input type="radio"/>				

	Pas du tout	Un peu	Moyennement	Fortement	Ne se prononce pas/Ne sait pas
Des activités sont conduites pour comprendre, mobiliser, et agir pour la mise en œuvre des conventions 138 et 182 et pour mettre en place un réseau d'échanges sur la LCTE.	<input type="radio"/>				
Les différents critères de discrimination sont mieux connus et influent sur la jurisprudence sociale	<input type="radio"/>				
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 créée et fonctionne.	<input type="radio"/>				
L'égalité de rémunération entre hommes et femmes est mieux respectée dans votre pays.	<input type="radio"/>				

3.3. De façon générale, quels sont les principaux facteurs qui ont favorisé l'efficacité du PAMODEC III ?

Facteur 1 :

Facteur 2 :

Facteur 3 :

3.4. À l'inverse, quels sont les principaux problèmes, contraintes et obstacles dans le cadre de la mise en œuvre de l'appui du programme aux acteurs nationaux de votre pays (en termes de coordination, suivi-évaluation, communication) ?

Facteur 1 :

Facteur 2 :

Facteur 3 :

4. Impact et Durabilité

4.1. Est-ce que votre pays s'est doté des instruments suivants :

	Oui	Non	Ne se prononce pas/Ne sait pas
Des critères de représentativité syndicale sont-ils déterminés dans votre pays ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des élections de représentativité syndicale ont-elles été organisées dans votre pays ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les acteurs du dialogue social de votre pays ont-ils participé à des réunions ou des activités au niveau régional ou sous régional (UEMOA, CEDEAO et CEMAC) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La lutte contre le travail des enfants est-elle intégrée aux stratégies de développement économique et social de votre pays ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre pays s'est-il doté d'un plan d'action de mise en œuvre de la Lutte contre le travail des enfants ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre pays a-t-il adopté un plan d'actions de lutte contre les différentes formes de discrimination dans l'emploi et la profession ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe-t-il une jurisprudence sociale faisant référence aux conventions internationales du travail dans votre pays ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre pays s'est-il doté d'une structure de lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.2. Si oui, est-ce que le PAMODEC III a contribué à l'élaboration des instruments suivants dans votre pays :

	Oui	Non	Ne se prononce pas/Ne sait pas
Des critères de représentativité syndicale sont-ils déterminés dans votre pays ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des élections de représentativité syndicale ont-elles été organisées dans votre pays ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les acteurs du dialogue social de votre pays ont-ils participé à des réunions ou des activités au niveau régional ou sous régional (UEMOA, CEDEAO et CEMAC) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La lutte contre le travail des enfants est-elle intégrée aux stratégies de développement économique et social de votre pays ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre pays s'est-il doté d'un plan d'action de mise en œuvre de la LCTE ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre pays a-t-il adopté un plan d'actions de lutte contre les différentes formes de discrimination dans l'emploi et la profession ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe-t-il une jurisprudence sociale faisant référence aux conventions internationales du travail dans votre pays ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre pays s'est-il doté d'une structure de lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.3. À votre connaissance, est-ce que des initiatives et garanties ont été prises dans votre pays pour assurer la durabilité des acquis du PAMODEC III ?

	Oui	Non	Ne se prononce pas/Ne sait pas
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 fondamentales ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous-régional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Oui	Non	Ne se prononce pas/Ne sait pas
Les acquis de la LCTE sont confortés tout en maintenant les actions de lutte contre le travail des enfants.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des activités sont conduites pour comprendre, mobiliser, et agir pour la mise en œuvre des conventions 138 et 182 et pour mettre en place un réseau d'échanges sur la LCTE.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les différents critères de discrimination sont mieux connus et influent sur la jurisprudence sociale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 créée et fonctionne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'égalité de rémunération entre hommes et femmes est mieux respectée dans votre pays.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.4. Dans quelle mesure votre organisation s'est approprié les résultats du PAMODEC III ?

	Pas du tout	En partie	Complètement	Ne se prononce pas/Ne sait pas
Les conventions fondamentales du travail sont ratifiées par tous les pays et les législations mises en conformité dans au moins sept pays ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un appui est apporté pour la mise en oeuvre 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 ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La discrimination dans l'emploi et la profession est mieux identifiée et combattue.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous-régional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.5. Êtes-vous capable aujourd'hui de poursuivre et/ou répliquer les acquis/connaissances apprises lors des activités du PAMODEC III?

- Nullement
- Faiblement
- Moyennement
- Fortement
- Très fortement
- Ne se prononce pas/Ne sait pas

4.6. Dans le cas où votre pays a participé au PAMODEC antérieurement, dans quelle mesure le PAMODEC III a-t-il contribué dans le cadre général du PAMODEC (I, II, III) ?

- Nullement
- Faiblement
- Moyennement
- Fortement
- Très fortement
- Ne se prononce pas/Ne sait pas

5. Leçons apprises

5.1. Quelles sont les principales leçons que vous avez apprises de votre propre expérience avec le PAMODEC III (S'il-vous plait veuillez décrire le contexte et les conditions ayant favorisé/entravé l'avancement des activités/l'atteinte des résultats) ?

Leçon apprise 1 :

Leçon apprise 2 :

Leçon apprise 3 :

6. Recommandations

6.1. De façon générale, comment jugez-vous les conditions de mise en œuvre et d'intervention du PAMODEC III dans votre pays ?

- Pas satisfaisant
- Satisfaisant
- Très satisfaisant

6.2. Pour conclure ce questionnaire, quelles sont vos recommandations clés pour améliorer le PAMODEC III, dans le cas où ce programme venait à être poursuivi ou répliqué dans un autre pays ?

Recommandation 1 :

Recommandation 2 :

Recommandation 3 :

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

Questionnaire en ligne sur la visibilité du bailleur de fonds

Contexte de l'évaluation :

En respect de ses procédures de la coopération multi bilatérale, le Bureau International du Travail (BIT) a mandaté Dr. Jérôme Gandin (Consultant à Universalia) pour mener une évaluation indépendante finale du projet d'appui à la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail (BIT/PAMODEC).

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 dans des projets futurs. Les conclusions seront présentées au Comité de pilotage France/BIT dont la date est programmée pour la deuxième moitié de février 2015, à Dakar (Sénégal).

Compte tenu de votre implication dans le projet PAMODEC III, nous sollicitons votre participation à ce questionnaire, dans le but de recueillir votre perspective et vos réflexions concernant la pertinence du PAMODEC III, sa structure de gestion, son efficacité, son efficience, son impact et sa durabilité. Ce questionnaire vous invite également à partager vos leçons apprises de votre propre expérience ainsi que toute recommandation visant à améliorer le PAMODEC.

Veillez noter que nous tenons compte des lignes directrices et des normes du Groupe des Nations Unies en Évaluation (UNEG) et que toutes les informations recueillies dans ce questionnaire seront gardées confidentielles.

1. Profil

1.1. Êtes-vous?

- Un homme
- Une femme

1.2. Êtes-vous membre de la Cellule Tripartite de Suivi (CTS) de votre pays ?

- Oui
- Non

1.3. Dans quel pays avez-vous été impliqué pour le programme PAMODEC III ?

- Algérie
- Bénin
- Burkina Faso
- Cameroun
- Congo
- Côte d'Ivoire

- Gabon
- Guinée
- Guinée Bissau
- Guinée Équatoriale
- Liban
- Madagascar
- Mali
- Maroc
- Mauritanie
- Niger
- République centrafricaine
- Sénégal
- Tchad
- Togo
- Tunisie

1.4. Quelle est (ou était) votre profession au moment de votre implication dans la mise en œuvre du programme PAMODEC III ?

- Fonctionnaires au sein d'un Ministère
- Magistrat
- Avocat
- Inspecteur du travail
- Représentant d'un syndicat ou d'une organisation d'employeurs
- Représentant d'un syndicat ou d'une organisation de travailleurs
- Autre (Veuillez préciser, s'il vous plait)

1.5. Aviez-vous participé à une activité lors de PAMODEC I et/ou de PAMODEC II ?

- Oui
- Non

2. Visibilité du bailleur de fonds

2.1. Savez-vous quel est le pays donateur qui finance les activités de PAMODEC III?

- Oui
- Non

2.2. Si oui, quel est ce pays?

- Allemagne
- Belgique
- Canada
- États-Unis
- France
- Japon
- Luxembourg
- Royaume Uni
- Suisse

2.3. De manière générale, dans quelle mesure le pays donateur était-il visible lors des activités auxquelles vous avez participées?

- Pas du tout visible
- Très peu visible
- Visible
- Ne se prononce pas/Ne sait pas

2.4. Dans quelle mesure le pays donateur était-il visible lors des activités suivantes ?

	Pas du tout visible	Très peu visible	Visible	Ne se prononce pas/Ne sait pas
Ateliers de formation et/ou de renforcement des capacités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ateliers nationaux et/ou rencontres tripartites	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Appui technique/soutien à des initiatives nationales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conférences, colloques et/ou séminaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Études/analyses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outils méthodologiques, guides, brochures et autres documents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Signatures d'un accord de partenariat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.5. Pour conclure ce questionnaire, quelles sont vos recommandations clés pour améliorer la visibilité du pays donateur dans les activités de PAMODEC III ?

Recommandation 1 :

Recommandation 2 :

Recommandation 3 :

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

Annexe 9 : Étude de cas

Introduction

La présente étude de cas porte sur les activités réalisées par le BIT à Madagascar de 2011 à 2016 dans le cadre 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). Elle en discute la pertinence, la gestion, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité, et formule des leçons apprises et des recommandations.

Quatre pays ont été sélectionnés pour un examen approfondi au cours de cette Évaluation Finale Indépendante : le Sénégal, la Côte d'Ivoire, la Tunisie, et le Madagascar. Le cas du Madagascar a été sélectionné pour les raisons suivantes :

- la couverture sous régionale (Océan Indien),
- le statut de bénéficiaire du programme depuis PAMODEC II,
- une diversité d'activités couvrant plusieurs axes thématiques,
- une diversité de méthodologies d'interventions (dont celle à faveur de bénéficiaires directes),
- le statut de pays à faible revenu (PIB/habitant de moins de 1035\$),
- le contexte de crise politique (coup d'état en 2009), et,
- la prise de certaines garanties pour la durabilité du PAMODEC.²⁰

En outre, Madagascar est le seul pays du programme à ne pas être sous l'autorité d'un administrateur sous régional. Finalement, le pays se distingue par un budget important (~650.000 Dollars), et un haut niveau d'activités ; en effet, Madagascar est le pays le plus cité aussi bien dans le Bilan Consolidé du PAMODEC (2015) que dans la Brochure de Résultats (2015).²¹

La présente étude de cas se base sur une mission de collecte de données conduite du 11 au 13 Janvier 2016 à Antananarivo par un consultant Universalia. Au total, cette mission a permis de rencontrer 54 personnes (30 femmes, 24 hommes) au cours de divers entretiens et groupes de discussion avec les gestionnaires, partenaires, agences d'exécution et bénéficiaires direct(e)s du programme (voir Annexe 1). L'étude se base aussi sur un nombre de documents pertinents consultés (voir Annexe 2).

Principaux constats

1.1.Pertinence

L'objectif de développement et les objectifs immédiats du PAMODEC III sont d'une grande pertinence dans le contexte Malgache. Cette pertinence s'exprime en premier lieu au niveau de la cohérence des objectifs avec les nécessités, notamment les déficits en termes de Travail Décent. Si le pays a depuis une décennie ratifié les huit conventions fondamentales de la Déclaration de 1998,

²⁰ Les détails complets sur l'échantillonnage et la sélection des cas sont fournis dans le rapport initial de l'évaluation.

²¹ Si ce n'est un indicateur exact, ce fait est d'autant plus marquant que le Madagascar n'a pas fait partie du PAMODEC I, que ces documents décrivent aussi.

l'application de ces conventions reste de loin imparfaite, particulièrement en termes de Liberté Syndicale, Travail des Enfants, et Discrimination. Les activités du PAMODEC III à Madagascar se sont concentrées sur ces droits, et contribuent ainsi à la priorité 2 du Programme Pays pour le Travail Décent (2015-2019) : « Améliorer la productivité du travail par la promotion du dialogue social, les principes et droits fondamentaux au travail et la protection sociale. »

En termes d'activités, la phase 3 a bâti de façon pertinente sur les acquis de la phase précédente, donnant suite à certaines approches (émissions radiotélévisées, ateliers de sensibilisations et de formations, conférences), réduisant d'autres aspects (les études), et ajoutant des éléments nouveaux. Parmi ces derniers, on peut noter deux exemples de haute pertinence. D'abord, l'outil méthodologique pour les visites d'inspections dans l'économie informelle, qui cadre avec le taux prépondérant d'informalité de l'économie ; et ensuite, les activités directes de Lutte Contre le Travail des Enfants (LCTE), qui s'alignent avec le Plan National d'Action de LCTE étatique de 2004.²²

La pertinence des activités découle généralement de leur planification en accords avec (a) le cadre logique du PAMODEC III géré par son comité de pilotage, (b) les « *Country Program Outcomes* » du Bureau-Pays du BIT à Madagascar, et (c) les besoins des bénéficiaires ainsi que les capacités des agences d'exécutions, tels qu'identifiés par l'Administrateur National. Elle est aussi due à la valeur ajoutée et unique du travail de PAMODEC III : si des programmes comme IPEC co-contribuent à la mise en œuvre de certaines conventions, seul le PAMODEC a promu l'enseignement général des PDFT et NIT, que ce soit au sein des Écoles Nationales, des organisations de la société civile telle la PMO, ou de la population générale via des émissions radiotélévisées.

Cela dit, les activités à impacts directs sur les bénéficiaires, qui résultent du changement du cadre logique en 2014, présentent un dilemme de pertinence. Si les formations professionnelles des 100 femmes répondent bien à leurs besoins réels (en partie parce qu'elles laissent aux femmes un choix dans le champ de formation), il y a un manque d'adéquation entre l'activité et l'objectif immédiat correspondant (« identifier et combattre la discrimination »).²³ Bien que les bénéficiaires soient des victimes de discrimination, l'activité ne s'attaque qu'aux conséquences, et non à la source du problème. Le PAMODEC III n'a pas, dans ce cas, su entièrement réconcilier l'appui (important) à des citoyennes spécifiques, et l'appui à la mise en œuvre des déclarations sur la discrimination.

Plus généralement, les activités de sensibilisations du PAMODEC III ont fait face à une certaine saturation de connaissances des PDFT et ont partiellement ciblés des acteurs de seconde plutôt que de première importance, tels que les départements universitaires de sciences et d'ingénierie (à travers les Académies du PMO), ou les administrateurs civils et les agents diplomatiques et consulaires (ENAM).²⁴

²² Ces activités sont d'autant plus importantes que les activités du plan national ont été interrompues depuis la crise de 2009, et n'ont pas reprises depuis. PAMODEC III contribue à la LCTE en lien avec les programmes IPEC et 3CTE. Les actions du PAMODEC III dans ce cadre ont été cohérentes avec les besoins, puisque le projet s'est appuyé sur une étude IPEC effectuée en 2012 afin de cibler les régions clés en termes de source d'enfants-travailleurs domestiques.

²³ Il faut noter qu'il y a bien cohérence en termes de cadre logique, puisque cette activité y figurait après sa révision. C'est donc au niveau de la révision du cadre, et non au niveau de l'exécution, que se pose le dilemme de pertinence.

²⁴ L'ENAM enseignait déjà les NIT aux élèves-inspecteurs du travail, public clé pour ces connaissances.

1.2. Capacité de gestion

Le PAMODEC III à Madagascar a bénéficié d'une bonne capacité de gestion. Celle-ci est d'abord due à la bonne coopération, déjà mentionnée, entre la coordination régionale au Sénégal, le Bureau-Pays du BIT à Madagascar, et l'Administrateur National à Antananarivo. Cette coopération, soldée d'un capital de confiance, a permis une planification sans délais excessifs, malgré le caractère centralisé du programme dont la gestion stratégique et financière s'effectue à partir de Dakar.

Sur place, l'exécution et la gestion du programme ont été avantagée par l'avantage particulier de Madagascar, seul pays du programme à ne pas être sous l'autorité d'un administrateur sous régional. L'équipe, composée d'un Administrateur National, d'un assistant administratif et financier, d'un chauffeur, et d'une femme de ménage, dépassent les effectifs de certains des bureaux sous régionaux. L'équipe de Madagascar a donc possédé les capacités requises afin de mener à bien ses responsabilités.

Cette capacité de gestion a entre autres permis d'assurer une continuité et adaptabilité face aux crises et changements. Comme le notait déjà le Bilan Consolidé (p.61) à propos de la performance en phase II : « malgré la situation de crise politique qu'a connue Madagascar, le projet a pu y réaliser contre toute attente près d'une trentaine d'activités depuis son lancement en février 2007 jusqu'en mars 2011 ». ²⁵ En outre, ni le changement d'Administrateur National à la fin de cette période, ni la révision du cadre logique du programme en 2014 ont sensiblement dérouté la réalisation des activités.

Seuls bémols, certaines parties prenantes réclament au programme une clarification de son rôle, aussi bien vis-à-vis du BIT que vis-à-vis de la structure interne du PAMODEC. C'est notamment au niveau du suivi des activités que des partenaires se sont vus adresser des requêtes d'informations provenant de plusieurs niveaux et portant ainsi à confusion. Finalement, il faut noter que la Cellule Tripartite de Suivi a été essentiellement inactive au courant du PAMODEC III, n'ayant été reconstituée qu'en début 2013 après une réunion de validation du plan de travail annuel. ²⁶

1.3. L'avantage comparatif du BIT

Le BIT est, de toute évidence, un partenaire de choix pour un programme d'appui à sa propre Déclaration. En effet, le Bureau réunit un nombre d'expériences, structures, et avantages sur lesquels le PAMODEC III à Madagascar s'est appuyé, et auxquels il a été complémentaire. Cela inclut :

- Un financement partiel par le Bureau-Pays du BIT à Madagascar d'activités administrées par le PAMODEC III, dont notamment les « Académies » I & II, et les frais de transports de certains bénéficiaires afin qu'elles rejoignent Turin pour des formations (payées par le Centre à Turin).
- Ledit Centre de Formation de l'OIT à Turin, auxquels plusieurs bénéficiaires ont été envoyés.
- Le Centre de Documentation et Information à Antananarivo, ouverts à tous.

²⁵ Une des stratégies d'adaptation dans le contexte de la crise fut de s'orienter plus vers les activités et autorités régionales, ainsi que les partenaires sociaux, plus stable en cette période que le gouvernement central.

²⁶ Il semblerait qu'à la fin du PAMODEC II, les membres de la CTS aient espéré un paiement pour leur participation. En l'absence de ce paiement (que le BIT n'avait pas promis), la participation des partenaires sociaux à la CTS en phase III fut limitée.

- Les programmes liés à PAMODEC III, notamment IPEC/TACKLE, 3CTE, et ADMITRA.

Dans le cas de ce dernier point, on constate en effet à Madagascar une étroite collaboration en termes de LCTE qui dépasse le contexte local et s'étend, par exemple, aux bonnes relations avec la responsable d'IPEC à Genève. C'est d'ailleurs les activités de ce programme que le PAMODEC III a soutenu, et ce, en se concentrant surtout sur la Lutte Contre le Travail des Enfants dans le travail Domestique (LCTE/TD), alors que les autres programmes du BIT à Madagascar se sont dédiés aux autres Pires Formes du Travail d'Enfants, se répartissant ainsi les tâches tout en générant des synergies. Dans la LCTE/TD, le PAMODEC s'est ainsi basé sur les efforts préalables d'IPEC et de TACKLE, et a à son tour mobilisé ses contacts afin de renforcer la collaboration de 3CTE avec diverses parties prenantes. De même, PAMODEC III a œuvré avec ADMITRA au développement de l'outil méthodologique pour l'inspection de travail dans le secteur informel, mobilisant non seulement l'avantage BIT, mais aussi du bailleur (la France). Au-delà du BIT, le système des Nations Unies (UNICEF, PNUD, etc.) appuie la LCTE et ainsi le travail de PAMODEC III à Madagascar.

Malheureusement, au sein de ce vaste réseau de collaboration, la clarté des responsabilités se dilue, de façon à ce qu'il ne soit pas toujours évident quelles activités ont été exécutées par le PAMODEC III. En effet, la LCTE/TD n'est pas clairement répertoriée dans le cadre logique du programme, et est alternativement attribuée à celui-ci, pour ensuite ne pas être mentionnée au registre de ses activités (voir Bilan Consolidé, p.51, et comparer p.78-79).

Finalement, les opportunités de collaboration dépassent le niveau national, mais l'opportunité d'apprendre, de collaborer et de rester en contact avec les autres pays PAMODEC semble peu exploitée à Madagascar. Si certaines activités ont donné lieu à des réunions régionales (réunions au Sénégal en 2014 et au Bénin en 2015 sur les partenariats avec les grandes écoles; réunions en Italie et à Madagascar en 2015 sur l'outil d'inspection secteur informel), ces échanges ponctuels ne semblent pas avoir menés à des apprentissages concrets ou un échange continue entre les pays. Par exemple, si l'outil d'inspection du secteur informel mena bien à un intérêt de la part des inspecteurs Malgaches pour certaines pratiques Tunisiennes, cela n'a pas depuis mené à un suivi formel ou une répliation.

1.4. Efficacité

Les réalisations PAMODEC III peuvent être conceptualisées à partir de la chaîne de résultats suivante :

Activités → Produits → Résultats Immédiats → Objectifs Immédiats → Objectif de Développement

Le PAMODEC III à Madagascar démontre une grande efficacité dans la réalisation des **activités** prévues, qui, au gré de délais mineurs occasionnels, ont été complétées à 100%. Ces activités ont aussi largement réalisé leurs **produits** escomptés, par exemple en termes de personnes formées, puisque l'on constate une faible attrition des bénéficiaires (par exemple, sur 125 enfants-travailleurs ciblés pour le rattrapage scolaire, 117 l'ont suivi, et 98 ont ensuite passés avec succès le premier diplôme scolaire ; sur 100 femmes à commencer les formations organisées par PMO, 96 les ont terminées). Au niveau des **résultats immédiats** de ces activités, les expériences qualitatives des bénéficiaires rencontrées signalent une satisfaction et des changements de vie : certaines bénéficiaires ont trouvées un emploi, et/ou augmentées leurs revenus. Cela dit, une réelle évaluation de ces résultats n'est pas possible à ce stade, d'une part parce que certaines activités sont encore en cours (derniers éléments de certaines formations de la PMO ; 2^e et 3^e rondes de visites des inspecteurs de travail dans le secteur informel), et d'autre part parce qu'il est trop tôt

pour juger des résultats d'autres activités (par exemple, du partenariat ENMG pour la formation des futures générations de magistrats).

De la même façon et à fortiori, il n'est pas possible de dire si les activités du PAMODEC III à Madagascar ont permis de réaliser les objectifs immédiats ou de développement du programme. Malgré les apports « micro » du programme dans ses zones d'interventions, la mise en œuvre des PDFT à Madagascar dépend de facteurs « macros » que le programme ne peut influencer. Les lacunes ambiantes en termes de Travail Décent découlent notamment des hauts taux de pauvreté et de travail informel, ainsi que de la faiblesse des institutions, et du cercle vicieux de la crise de 2009 :

Crise politique → Crise économique et manque général de moyens → Rotation constante des effectifs de l'État → Faible capacité, fiabilité, et volonté institutionnelle → Manque de protection des PDFT

D'un point de vue tripartite, l'État est le partenaire le moins performant. Avec une dizaine de ministres en autant d'années et un manque chronique de moyens, le Ministère de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales (MFPTLS) ne peut assurer ses fonctions de protection. Les inspecteurs du travail payent leurs propres déplacements ou vont à pied ; la LCTE publique n'avance pas depuis 2009.²⁷

Face à ces contraintes, la stratégie à Madagascar – (a) travailler avec les partenaires sociaux établis, (b) travailler avec les autorités régionales, (c) informer la population de ses droits, (d) outiller les universités et les Grandes Écoles, et (e) poursuivre des actions directes pour les bénéficiaires – est pertinente, et permet d'aider les victimes d'abus de droits ainsi que de poser les rails pour des avancées futures. Mais, dans le contexte actuel, les progrès en Travail Décent et PDFT restent faibles. Les législations ne sont pas en conformité ou peu appliquées, surtout en terme de liberté syndicale (obj. immédiat 1); il reste au moins 60.000 enfants-travailleurs domestiques, 2 millions d'enfants travailleurs, et 438.000 enfants engagés dans une activité dangereuse (obj. immédiat 2);²⁸ et la discrimination reste mal identifiée et combattue (obj. immédiat 3). S'il ne pouvait y avoir une attente réaliste à ce que le PAMODEC III résolve tous ces abus de droits, c'est finalement aussi le manque de clarté et d'indicateurs concrets pour les objectifs immédiats qui empêchent une évaluation concrète de l'efficacité du PAMODEC III.

1.5. Efficience

L'efficience du PAMODEC III est difficile à évaluer de façon formelle, et ne constitue pas ici une analyse coût-avantage. Néanmoins, on peut identifier des facteurs favorables et défavorables à une efficiente utilisation des ressources financières, humaines, temporelles, et techniques.

Au rang des facteurs favorables se trouve d'abord la bonne gestion financière, en étroite collaboration avec la direction du programme à Dakar. Celle-ci implique un va-et-vient et une négociation au niveau des coûts, qui tend à assurer le juste niveau de financement pour les activités prévues. En outre, les synergies mentionnées à la section 1.3 permettent des épargnes en coûts et efforts tout en maximisant les effets des activités du PAMODEC III (le Bureau-Pays local cofinçant même certaines activités). À cela s'ajoutent les avantages comparatifs des partenaires

²⁷ En plus de cela, les mandats du BIT se répartissent sur 3 ministères – ministère de l'Emploi, ministère du Travail, et ministère de la Population (protection sociale) – compliquant encore la coordination et l'efficacité des actions.

²⁸ Chiffres cités en entretien et dans le rapport OIT (2012, « Étude de base... ») à partir d'une étude effectuée en 2007.

choisis, qui, telle que par exemple la PMO, disposent d'un large réseau et d'une haute capacité d'exécution à faible coût, basée en partie sur du travail volontaire. Finalement, certaines activités ont atteint un grand auditoire avec peu de moyens ; c'est le cas notamment des émissions radiotélévisées sur les PDFT, et des Académies sur les NIT/PDFT pour les universités qui ne sont pas formellement partenaires du BIT. Le PAMODEC III bâti ainsi un réseau de connaissances à coût faible, mais à grand rayonnement.

Au rang des facteurs défavorables, l'efficacité de certaines activités « pilotes » peut se montrer basse si l'activité est ensuite suspendue faute de moyens (voir section suivante). Cela est particulièrement le cas si l'investissement premier ne survient pas aux besoins, et donne lieu à des activités trop courtes. En effet, plusieurs partenaires ont notés des calendriers très serrés, des formations compressées, et un manque de temps et financement pour un suivi des bénéficiaires dans la durée. Cela peut être dû à une révision tardive du cadre logique, et à la concentration résultante des activités en fin de projet : le plan de travail à date d'Octobre 2015 notait en effet que 3 des 4 activités majeures à Madagascar étaient encore « en cours ». Un autre facteur est le plafond « invisible » de financement de 30.000 \$ par activité, au-dessus desquels l'autorisation du siège du BIT à Genève est requise. Finalement, si l'efficacité n'a pas, globalement, été faible, la planification des activités semble s'être faite plus en fonctions de leurs effets attendus que de l'adéquation entre leurs effets et leurs coûts.

1.6. Durabilité et développement des capacités des partenaires

La durabilité des réalisations du PAMODEC III à Madagascar varie fortement en fonctions des activités, et du type d'effets recherchés.

En termes de **connaissances**, le PAMODEC III a d'une part facilité un nombre de formations, d'ateliers, et de mesures de sensibilisation, et d'autre part conclu des partenariats avec les Grandes Écoles nationales (ENAM/ENMG). La durabilité du premier groupe d'activités est généralement basse, puisque les personnes changent de postes, et les connaissances s'oublient ou deviennent obsolètes.²⁹ La durabilité des partenariats, par contre, est encourageante : les contenus étant intégrés aux curriculums des formations initiales, leur pérennité financière est a priori assurée (malgré certains aspects moins durables, surtout au niveau de la formation continue).

En termes de **d'impacts directs**, la durabilité des impacts est moyenne à basse. Si les bénéficiaires direct(e)s ont bénéficié(e)s d'interventions potentiellement transformatrices, elles restent vulnérables à des chocs et autre aléas. Au plan positif, certaines organisations continuent d'apporter un support et suivi informel et volontaire après la clôture des activités financées par le PAMODEC III.

En termes de **capacités**, le PAMODEC III a surtout appuyé *indirectement* ses partenaires. Certaines agences d'exécutions ont mené à bien des projets d'une nouvelle envergure, leur permettant d'envisager de nouvelles approches, et éventuellement de « vendre » les résultats à de nouveaux bailleurs. Un autre exemple est offert par l'outil pour l'inspection de travail dans le secteur informel : si l'outil même est durable et utile, le manque de fonds rend « impossible » son utilisation.³⁰ L'introduction de la représentativité syndicale, par contre, pourrait avoir des effets

²⁹ Les études, ou les matériaux de formations et d'informations, perdurent certes plus (mais perdent aussi en pertinence au cours des années). Dans tous les cas, ces derniers furent plutôt des résultats du PAMODEC II.

³⁰ Formulation recueillie en entretien de groupe.

durables sur la légitimité et capacité des syndicats, même si elle génère encore des tensions et n'en est qu'à ses débuts.

Finalement, en termes de **politiques**, le PAMODEC III n'a su engendrer d'effets durables. Le Plan Nationale d'Action LCTE reste bloqué ; ni la convention collective en zone franche, ni la révision de la classification professionnelle n'a aboutie ; et les visites d'inspections dans le secteur informel seront « éventuellement » intégrée au Plan National d'Action du ministère, mais sans moyens additionnels. Quant aux autres activités « pilotes » du programme, qui se veulent avoir un « effet de démonstration » en illustrant des approches efficaces, elles n'ont su encore captiver l'intérêt réel de l'État central.³¹

La pérennité des effets du PAMODEC III à Madagascar est donc basse, une observation confirmée par l'insistance des partenaires qu'un renouvellement de la coopération et du financement sera essentiel non seulement à l'approfondissement des effets, mais aussi à la sauvegarde et consolidation des acquis.

Principales leçons apprises

De cette étude de cas du PAMODEC III à Madagascar découle un nombre de leçons, recueillis au prît des personnes rencontrées, et/ou synthétisées à partir de la discussion dans les sections précédentes.

Leçons générales à partir du cas de Madagascar :

1. Il y a à Madagascar un grand besoin de renforcer les Principes et Droits Fondamentaux du Travail, le Travail Décent, et le Dialogue Social actif.
2. La faiblesse et l'instabilité des institutions étatiques, les répercussions de la double-crise politique et économique, et la pauvreté ambiante sont des barrières majeures à la réalisation et la durabilité des objectifs du programme, et restent à ce jour incontournables.
3. À l'instar de l'État, les partenaires sociaux malgaches sont dynamiques, fiables, et intéressés au dialogue social, aux PDFT, et aux intérêts des travailleurs et travailleuses.
4. Il est possible de conduire des activités pertinentes et efficaces même en contexte de crise et de pauvreté. Une crise peut d'ailleurs augmenter et non diminuer l'importance d'un programme, puisqu'il devient alors la « mémoire institutionnelle » locale, et une balise contre les dérives.

Leçons sur la performance du PAMODEC III à Madagascar :

5. La gestion centralisée et régionale du programme n'empêche pas sa pertinence locale.
6. La majorité des bénéficiaires direct(e)s du programme ont été des femmes, bien que les hommes maintiennent la majorité des positions de direction parmi les parties prenantes.
7. Le PAMODEC III à Madagascar a eu de fortes synergies avec les diverses instances du BIT, mais il y a eu moins de synergies et d'échanges avec les autres pays PAMODEC, ainsi qu'entre les diverses activités au sein même du programme à Madagascar.

³¹ Les activités de mobilisation régionale ont rencontré plus du succès à ce sujet, avec notamment la mise en place de « Comités de district de LCTE » dans 4 districts de la région d'Amoron'i Mania, ainsi qu'une forte mobilisation régionale de la population et des responsables à travers notamment d'évènements à l'occasion de la « Journée Internationale de la LCTE ». La pérennité de ces acquis reste néanmoins difficile à estimer.

8. Compte tenu des contraintes et des opportunités, le PAMODEC III a été pertinent, efficace et bien géré, mais n'a pas réussi à appuyer de façon durable le progrès des PDFT au sein du pays. Le PAMODEC III a appuyé la connaissance des PDFT plus que leur mise en œuvre, et a œuvré à rectifier les abus passés plus qu'il n'a prévenu les abus futurs (LCTE, discrimination).
9. Les champs d'interventions introduits par le PAMODEC III auprès des jeunes, des femmes, et de l'économie informelle sont pertinents et de bonnes avenues pour un travail futur.

Recommandations

De cette étude de cas du PAMODEC III à Madagascar découle un nombre de recommandations, recueillis auprès des personnes rencontrées, et/ou synthétisées à partir de la discussion dans les sections précédentes. Ces recommandations s'adressent au comité de pilotage et au bailleur.

Recommandations à propos des activités à Madagascar :

1. Toutes activités futures à Madagascar en termes de PDFT se doivent de pleinement prendre en compte l'importance de l'économie informelle, qui abrite jusqu'à 93% des emplois et entretiens des liens importants avec l'économie formelle.³²
2. L'effort, visible dans PAMODEC III, d'aller au-delà de Antananarivo et de rejoindre les régions doit être maintenu et approfondi. Cela s'applique aussi à la traduction des documents et à la conduite des activités en Malgache.
3. Au lieu d'une gestion basée sur les activités, la gestion devrait autant que possible se faire sur une base de résultats, et sur une base d'adéquation entre les coûts et les résultats des activités. Un renforcement des capacités locales et centrales du programme à cet effet serait pertinent.
4. La réflexion au niveau du genre, commencée dans PAMODEC III, doit aller au-delà du ratio de bénéficiaires hommes/femmes, et vers une compréhension plus complète et complexe des inégalités et discriminations (inclus des discriminations « cachées »).
5. Des délais plus généreux (voire des activités commencées plus tôt) optimiseraient la capacité des agences d'exécution à mettre en œuvre leurs activités. Il faudrait aussi intégrer aux activités un budget de suivi voire d'évaluation. Les activités de la PMO donnent l'exemple dans ce sens.
6. La responsabilité pour la LCTE au Madagascar doit être clarifiée. La répartition des tâches sur plusieurs programmes est inefficace ou doit être mieux structurée. Limiter la scolarisation ou professionnalisation aux enfants-travailleurs *domestiques* n'est pas pertinent vu les besoins.

Recommandations pour le programme général, à partir des observations faites à Madagascar :

7. Les objectifs immédiats doivent être formulés de façon claire, et accompagnés d'indicateurs mesurables.

³² OIT (2014) « Better Data... », p.9.

8. La formulation d'une théorie du changement guiderait les activités et la logique du programme, vu notamment le contexte difficile et complexe dans lequel s'effectuent les activités.

L'atout d'un programme multi-pays doit être mieux exploité, en encourageant plus activement le partage des connaissances et des bonnes pratiques, et la coopération Sud-Sud. Dans la mesure du possible, le renforcement des capacités doit cibler des *institutions* plutôt que des *individus*. Les formations individuelles comme celles à Turin coûtent chers et se « perdent » facilement si la personne formée change de fonction. Par ailleurs, les opportunités de formations locales, Sud-Sud, ou par internet sont à développer et/ou à mettre à profit.

EVALUATION DE PAMODEC III ET ADMITRA II A MADAGASCAR

Aide-mémoire

Année 2012

REALISATIONS	IMPACTS	LECONS A TIRER/BONNES PRATIQUES	OBSERVATIONS
Objectif immédiat 1 : Les conventions fondamentales du travail sont ratifiées par tous les pays et les législations mises en conformité dans au pays moins sept (07)			
<i>Produit n° 1.1. : 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 fondamentales</i>			
Formation de 28 Contrôleurs du Travail et de 32 Inspecteurs du Travail sur les principes et droits fondamentaux au travail et les normes internationales du travail, 6 au 10 février à l'Hôtel la Piscine, Mahajanga	Les Inspecteurs et Contrôleurs du travail appliquent dans l'exercice quotidien de leurs fonctions les NIT et les PDFT Les normes nationales sont reconsidérées sous l'angle des PDFT	Toutes les Inspecteurs et Contrôleurs en exercice doivent se recycler sur les NIT et PDFT La formation ne devra plus être mixte la prochaine fois	Certains Inspecteurs et Contrôleurs du travail attendent de bénéficier pareille formation mais la révision du cadre logique ne l'a pas permis
Objectif immédiat 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			
<i>Produit 2.1. : 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.</i>			
Appui au BP de l'OIT pour la célébration de la JMTE 2012 dans le District d'Ambositra, Région Amoron'i Mania suivi d'une visite sur terrain de foyers pourvoyeur d'enfants pour domestique	Les acteurs de la LCTE dans la région Amoron'i Mania ont été mobilisés et impliqués à la LCTE Quelques foyers de départ d'enfants domestiques ont été	La visite de foyer est déterminante pour la détermination des actions pertinentes à mener en matière de LCTE	L'engagement du Directeur du BP à appuyer la LCTE dans le travail domestique de la Région Amoron'i mania est acquis

	visités dans la Commune d'Andina		
Objectif immédiat 3 : La discrimination dans l'emploi et la profession est mieux identifiée et combattue			
Produit n° 3.3. L'égalité de rémunération entre hommes et femmes est mieux respectée dans les pays cibles			
<p>Formation avec la Pastorale du Monde Ouvrier (PMO) de femmes travailleuses sur les droits des femmes, la non-discrimination et la technique de négociation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 40 à Antananartivo en mars • 40 à Antsirabe en novembre 	<p>Les femmes connaissant leur droit et sachant négocier deviennent des références au sein de leur entreprise même pour les Responsables des Ressources Humaines (qui, à leur tour, souhaitent aussi être formés comme leurs ouvrières)</p>	<p>La formation des ouvrières identifiées par PMO avec leurs Responsables du Personnel est susceptible de faciliter la promotion du PDFT au sein de l'entreprise.</p>	<p>Les 120 femmes ont été formées par groupe de 40 en de période et endroit différents : les 2 groupes Antananarivo et celui d'Antsirabe</p>
<p>Formation sur la négociation collective à l'intention des représentants de la Direction et du Personnel au sein de l'Entreprise de distribution pétrolière GALANA en vue de la révision de la Convention collective</p>	<p>Les travailleurs et les représentants des employeurs ont été formés ensemble et sont capables de mener la négociation en vue de la révision de la Convention collective de la Société GALANA</p>	<p>La formation conjointe employeur travailleur facilite la compréhension de la nécessité et de l'enjeu de la négociation collective</p>	<p>GALANA a apporté de contrepartie pour l'organisation de la formation.</p>

Année 2013

REALISATIONS	IMPACTS	LECONS A TIRER/BONNES PRATIQUES	OBSERVATIONS
Objectif immédiat 1 : Les conventions fondamentales du travail sont ratifiées par tous les pays et les législations mises en conformité dans au pays moins sept (07)			
<i>Produit n° 1.1. : 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 fondamentales</i>			
Elaboration, signature et mise en œuvre des accords de partenariat avec l'Ecole nationale d'Administration de Madagascar (ENAM) et de l'Ecole nationale de la Magistrature et des Greffes (ENMG) d'introduire l'enseignement des principes et droits fondamentaux au travail dans les curricula de formation des futurs décideurs	La conclusion d'accords de partenariat avec l'ENMG et l'ENAM en vue de l'intégration des NIT et des PDFT dans leur programme de formation est une promotion pérenne des PDFT auprès de ces institutions destinées à former les hauts cadres de l'Etat qui serviront dans les administrations judiciaires, territoriales, du travail de l'emploi et des lois sociales.	Ce sont les dispositions standards communiqués par le Service JUR du BIT qui seront signées par les parties et le contenu mis en annexe BIT/PAMODEC Madagascar a été le premier à initier le contenu de l'accord de partenariat et avoir l'approbation du Service Juridique du BIT à Genève.	L'ENMG a signé l'accord le 9 août 2013 et l'ENAM le 27 août 2013
Organisation d'une conférence sur les PDFT pour 200 étudiants de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie de l'Université d'Antananarivo	L'organisation de conférences permet de susciter les intérêts et les besoins ainsi que de développer la culture de PDFT auprès des étudiants concernés.	Disposer d'une grande salle bien sonorisée ; élaborer et distribuer de supports pour la conférence (CD ILSE) et distribuer à la fin des sandwichs et des boissons	La Conférence s'est tenue dans l'Amphi de l'ESDEGS à Ankatso avec l'assistance des Enseignants-Chercheurs

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

<p>Appui à l'organisation d'une réunion des parties prenantes (CTM et GEFP) le 3 décembre 2013 en vue de relancer le processus de négociation collective des entreprises franches (textiles et habillement) suspendu en raison de la crise nationale</p>	<p>Adoption d'une résolution visant à reprendre le processus de négociation dès qu'il y a une visibilité socioéconomique dans le pays</p>	<p>L'organisation d'une négociation collective est difficile en période de crise car l'employeur se cache derrière</p>	<p>Un changement est intervenu à la Direction exécutive du GEFP et le processus a été bloqué malgré la relance de la Conférence des Travailleurs de Madagascar</p>
--	---	--	--

Objectif immédiat 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

Produit 2.1. : 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.

<p>Appui au PA de l'Ecole au Petit Eden, Iajaky Ambositra en vue de l'identification, le retrait, la formation en technique de travaux ménagers et l'insertion professionnelle de 50 enfants de 15 à 17 ans exposés au travail domestique par</p>	<p>50 enfants ayant été retirés du travail domestique ont eu des qualifications en travaux ménagers et ont été accompagnés dans leur recherche d'emploi décent et deviennent par la suite autonomes</p> <p>Un suivi a été assuré par l'agence d'exécution 3 mois après la clôture du projet</p>	<p>La cérémonie officielle de clôture avec la remise des attestations de fin de formation valorise la qualification des enfants et facilite leur placement par la suite</p> <p>Le lancement officiel de l'ouvrage sur la situation du travail domestique des enfants dans les Régions Amoron'i Mania, Analamanga et Vakinankaratra a renforcé la visibilité des actions</p>	<p>Pour 2013, le volet LCTE dans PAMADEC a pu identifier, retirer, former et insérer professionnellement 231 enfants exposés au travail domestique</p>
---	--	---	---

<p>Appui au PA de l'Association SAROBIDY dans la Communes rurales d'Andina en vue de l'identification, le retrait, la formation professionnelle en technique de travaux ménagers et l'insertion professionnelle de 85 enfants de 15 à 17 ans exposés au travail domestique</p>	<p>85 enfants ayant été retirés du travail domestique ont eu des qualifications en travaux ménagers et ont été accompagnés dans leur recherche d'emploi décent et deviennent par la suite autonomes</p> <p>Un suivi a été assuré par l'agence d'exécution 3 mois après la clôture du projet</p>	<p>L'implication des autorités locales (SG de la Région, Chef de District, Membre Congrès de la Transition, Maire et CRLTE) est importante.</p> <p>La réalisation de diverses activités lors de la cérémonie de remise des attestations de fin de formation renforce la sensibilisation (animations diverses, discours de sensibilisation et de clôture, visite des stands d'exposition et distribution de prix de concours)</p>	
<p>Appui au PA de l'ONG SOS Villages d'Enfants en vue de l'identification, le retrait, les formations (technique de travaux ménagers, confection industrielle, mécanique automobile, agents de surface, plomberie et électricité) suivi de l'insertion professionnelle de 96 enfants de 15 à 17 ans exposés au travail domestique avec appui aux activités de production de 85 parents</p>	<p>96 enfants ayant été retirés du travail domestique ont eu diverses qualifications (technique de travaux ménagers, confection industrielle, mécanique automobile, agents de surface, plomberie et électricité) et ont été accompagnés dans leur recherche d'emploi décent et deviennent par la suite autonomes</p> <p>Un suivi a été assuré par l'agence d'exécution 3 mois après la clôture du projet</p>	<p>La formation des enfants dans un village reconstitué les aident à trouver l'équilibre social que certains ont perdu</p> <p>La diversité des formations organisées rend plus facile le choix de leurs futurs métiers par les enfants selon ses capacités</p>	
<p>Regroupement des 85 parents des enfants pris en charge par le PA de SAROBIDY en vue de l'amélioration de leur revenu agricole et d'élevage</p>	<p>Mise en place d'une Association des parents des enfants</p> <p>Les parents ont bénéficiés de formation en agriculture et élevage modernes et ont obtenu,</p>	<p>L'existence d'une organisation des parents des enfants bénéficiaires favorise la pérennisation du Projet et garantit le non-retour des enfants dans le travail indécemment</p>	<p>Le projet continuait au-delà de la clôture du Projet</p>

	grâce à l'entremise de SAROBIDY, des fonds du Centre de Service Agricole (CSA) financé par le Fonds Régional pour le Développement Agricole (FRDA).		
Appui par un Mini-PA à l'Association SAROBIDY pour l'organisation de la célébration de la Journée Mondiale de Lutte contre le Travail des Enfants (JMTE) dans la Commune rurale d'Andina, Ambositra, Amoron'i Mania	Le changement de comportement des autorités (administratives, religieuses et traditionnelles) et de la population a été enregistré suite à la campagne carton au travail des enfants	La descente jusqu'aux Communes pour avoir une sensibilisation de proximité est efficace	
Objectif immédiat 3 : La discrimination dans l'emploi et la profession est mieux identifiée et combattue			
<i>Produit n° 3.3. L'égalité de rémunération entre hommes et femmes est mieux respectée dans les pays cibles</i>			
Relance des émissions radiotélévisées «Asa mendrika, fanoitra ho an'ny fampandrosoana» (travail décent, levier du développement) avec un accent sur la non-discrimination	10 reportages de 26mn chacun sur les aspects du travail décent à Madagascar ont été diffusés et rediffusés par mois sur les antennes de RNM et TVM durant 10 mois (avril à décembre 2013) en application du protocole d'accord avec l'Office des Radios et Télévision nationale (ORTM)	L'émission, diffusée au moment où le taux d'audition est maximum, se focalisait sur le PDFT et comportait des reportages sur le terrain, explications par les techniciens et des réactions par les mandants tripartites	Les émissions ont été animées par une Journaliste chevronné et ont vu la participation des mandants tripartites

<p>Réalisation de l'évaluation et du suivi des formations de 120 employées (Antsirabe et Antananarivo) organisées avec la Pastorale du Monde Ouvrier (PMO) en 2010, 2011 et 2012 sur les droits de la femme, la discrimination et la technique de négociation</p>	<p>Les formations ont permis à chaque femme bénéficiaire d'améliorer la gestion de leur carrière et apporter de changement au sein de son entreprise grâce au partage</p> <p>Les participantes à la formation issues de la Banque Centrale de la République de Madagascar ont pu provoquer une décision de justice pour l'alignement à 60 ans de l'âge légal d'admission à la retraite pour les hommes et pour les femmes</p>	<p>Le fait de suivre et d'évaluer les impacts des formations dispensées est une bonne pratique</p>	
---	---	--	--

Année 2014 (jusqu'à juillet mois de révision du cadre logique de PAMODEC)

REALISATIONS	LECONS A TIRER	IMPACTS	OBSERVATIONS
<p>Objectif immédiat 1 : Les conventions fondamentales du travail sont ratifiées par tous les pays et les législations mises en conformité dans au pays moins sept (07)</p>			
<p><i>Produit n° 1.1. : 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 fondamentales</i></p>			
<p>Objectif immédiat 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</p>			
<p><i>Produit 2.1. : 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.</i></p>			
<p>Appui à l'ONG VOZAMA pour l'identification, le retrait et la préparation au concours en vue de l'obtention du diplôme de</p>	<p>98 enfants sur 117 ayant passé le concours ont obtenu leur premier diplôme (le CEPE) et peuvent soit poursuivre leur</p>	<p>La réintégration scolaire est possible si les conditions sont réunies</p>	<p>Les élèves de VOZAMA sont classés en tête dans le 5 sites.</p>

<p>Certificat d'Etudes Primaires Elémentaires (CEPE) en faveur de 125 enfants de 12 à 16 ans, filles et garçons, déscolarisés et exposés au travail domestique dans 5 sites dans 2 districts de la région Amoron'i Mania (Ambohimahazo, Ampany, Ampiterena, Ankakafotra et Ivony)</p>	<p>scolarité normale soit suivre des formations professionnelles qualifiantes</p> <p>7 enfants sur les 125 ont abandonné en cours de route en raison de la pauvreté des parents</p>	<p>Les conditions de réussite sont : la motivation des instituteurs (2 par classe de 25 élèves et bien rémunérés) ; l'existence de cantine scolaire et l'appui des parents dans l'organisation des repas à la cantines (cuissons et distribution)</p>	<p>Le taux de réussite pour les Ecoles primaires publique est de 77% contre 83% pour VOZAMA</p>
<p>Appui au Centre de Promotion socioéconomique du Ministère de la Population, Région Amoron'i Mania par la dotation de matière première (planches en pins) et au fonctionnement de la cantine des 20 garçons de 15 à 17 ans en fin de formation en menuiserie et en formation en coupe et couture</p>	<p>Les 20 garçons ont pu terminer en beauté leur formation par la pratique réelle de la menuiserie (fabrication de mobilier de leur choix) et par l'extension de la durée de la formation.</p>	<p>Une formation de longue durée avec l'appui conjoint du Ministère chargé de la Population et du BIT à une initiative privée</p>	<p>Le Centre de Promotion Socio-économique est géré par un privé qui utilise le bâtiment du Ministère de la Population.</p>
<p>Appui à la Direction Régionale de l'Education Nationale à Amoron'i Mania pour la mise en place du Parlement régional des enfants par leur élection (16 Parlementaires issus des 4 Districts) et par la construction de son siège</p>	<p>Les enfants Parlementaires régionaux dont leur élection a été facilitée disposent désormais d'un siège où se déroulera toutes les sessions</p> <p>Pérennisation de la LCTE par le truchement du Parlement des enfants</p>	<p>Un exemple de coopération au niveau des régions entre les agences du système des Nations Unies (UNICEF et BIT) et les différentes Directions Régionales (Population, Education et Travail)</p> <p>La région d'Amoron'i Mania est pionnière dans la mise en place du Parlement des enfants</p>	<p>Le siège Parlement a été construit dans l'enceinte de l'Ecole Primaire Publique d'Andriamanalina, Ambositra qui est un site historique pour la région Amoron'i mania</p>
<p>Appui au PA de l'ONG Akanin'ny Marary en vue de l'identification, du retrait et de la formation de 93 enfants de 15</p>	<p>Aux termes de sa formation, chaque enfant est capable de mettre en œuvre un projet individuel vers son</p>	<p>Délivrance d'attestation de fin de formation au cours d'une cérémonie officielle</p>	<p>Les formations ont été dispensées dans trois centres de formation agricoles des trois Districts gérés par</p>

à 17 ans, exposés au travail domestique, aux techniques modernes d'élevage et d'agriculture suivie de leur accompagnement dans le démarrage de leur premier projet individuel post-formation	autonomisation et apportera de changement dans la technique agricole de retour dans son village auprès de ses parents	Dotation de kits de démarrage du projet individuel comprenant : 6 poules, 1 coq et un porcelet.	l'ONG (Kelikampona, Ambohimahazo et Ambondromiositra)
Appui au PA de l'Association SAROBIDY en vue de l'identification et la formation de 40 enfants de 15 à 17 ans aux techniques modernes d'élevage et d'agriculture suivie de dotation de Kits de démarrage incluant un porcelet pour chaque enfant	Aux termes de sa formation, chaque enfant est capable de mettre en œuvre un projet individuel vers son autonomisation et apportera de changement dans la technique agricole de retour dans son village auprès de ses parents.	Délivrance d'attestation de fin de formation au cours d'une cérémonie officielle Dotation de kits de démarrage du projet individuel comprenant : 6 poules, 1 coq et un porcelet	La formation a bénéficié de l'appui et du suivi de la Direction régionale de l'Elevage de la Région de Vakinankaratra
Appui par un Mini-PA au Comité Régional de Lutte contre le travail des Enfants (CRLTE) Amoron'i Mania pour l'organisation de la JMTE dans le Chef-lieu de District de Manandriana, Amoron'i Mania	Le changement de comportement des autorités (administratives, religieuses et traditionnelles) et de la population a été enregistré suite à la campagne carton au travail des enfants	La descente jusqu'aux Communes pour avoir une sensibilisation de proximité est efficace	La Commune rurale d'Andina a hébergé le programme d'action de l'association SAROBIDY
Objectif immédiat 3 : La discrimination dans l'emploi et la profession est mieux identifiée et combattue			
<i>Produit n° 3.3. L'égalité de rémunération entre hommes et femmes est mieux respectée dans les pays cibles</i>			
Appui au (GEM) pour la réalisation de l'Atelier de formation des dirigeants des organisations d'employeurs malgaches sur la Convention n°100 relative à l'égalité de rémunération et les aspects	Les membres des organisations d'Employeurs les principes et droit sur la non-discrimination de l'OIT et les appliquent dans leurs entreprises	Après un exposé théorique sur le principe, la formation s'est surtout basée sur des questions réponses et sur des études des cas réels de discrimination	Le GEM et le Groupement des Opérateurs Malgaches (FIVMPAMA) ont participé à l'atelier de formation

pratiques de la législation nationale du travail (Antananarivo, les 16 juin 2014)			
---	--	--	--

Année 2014 (suite à la révision du cadre logique de PAMODEC)

REALISATIONS	LECONS A TIRER	IMPACTS	OBSERVATIONS
Objectif immédiat n°1 : Les conventions fondamentales du travail sont ratifiées par tous les pays et les législations mises en conformité			
<i>1.1 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 fondamentales déjà ratifiées.</i>			
Organisation d'une Conférence-débat à l'ENAM pour toutes les sections sur «L'application des Normes internationales du travail et des Principes et Droits Fondamentaux au Travail dans l'économie informelle malgache », Amphithéâtre de l'ENAM, Androhibe, Antananarivo, samedi 21 novembre 2014 de 9 à 12h30	Les Elèves de l'ENAM toutes sections confondus sont informés et sensibilisés sur les 4 principes et droits fondamentaux au travail en liaison à la nécessité de formalisation de l'économie informelle et peuvent promouvoir le travail décent dans leur domaine respectif La conférence marque le lancement de l'intégration des NIT/PFT dans le programme de formation de l'ENAM dans le cadre de la mise en œuvre l'accord de partenariat BIT-ENAM	Le fait de faire intervenir le Spécialiste de l'Administration du Travail et du dialogue social et du CTP du BIT PAPMODEC/ADMITRA du Bureau de Dakar entourés des Techniciens nationaux donne beaucoup plus d'attraction à la Conférence	Les interventions ont été faites devant 200 Elèves de l'ENAM et la séance a été très animée
Participation à la réunion de mise au point de Somone, Sénégal des deux points focaux de l'ENAM et de l'ENMG avec	La voie et les stratégies pour la mise en œuvre des accords conclus et les soutiens possibles à apporter par le	La rencontre et l'échange au niveau sous régional sont bénéfiques pour les points focaux et les autres acteurs	

<p>l'ANP de PAMODEC Madagascar, Sénégal avec les acteurs sous régionaux impliqués dans le processus</p>	<p>programme (manuel + formation de formateur à Turin), en lien le cas échéant avec les spécialistes du Bureau ont été clarifiés</p> <p>Meilleure application des PDFT et de manière générale des NIT</p>		
<p>Atelier national de réflexion sur l'inspection du travail dans l'économie informelle à Antananarivo novembre 2014</p>	<p>Les Inspecteurs du travail malgaches ont acquis des connaissances sur l'économie informelle et ont été sensibilisés sur l'importance d'une recherche action dans ce secteur</p> <p>Madagascar est décidé à intégrer le processus d'élaboration de l'outil méthodologique d'inspection de l'économie informelle</p>	<p>L'élaboration de plans régionaux de travail de visite dans l'économie informelle sur la base des données régionales en la matière</p> <p>Partir de la fiche d'inspection classique pour l'améliorer dans le cadre de la fiche d'inspection spécifique à l'économie informelle</p>	<p>La jonction entre PAMODEC et ADMITRA est lancée aux termes de cet atelier</p>
<p>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</p>			
<p><i>2.1. Soutien aux activités développées par le programme IPEC (CF IPEC)</i></p>			
<p>Objectif immédiat n° 3 : La discrimination dans l'emploi et la profession est mieux identifiée et combattue</p>			
<p><i>3.2. L'égalité entre hommes et femmes est mieux respectée dans les pays cibles</i></p>			
<p>3.2.1 Appuyer une initiative concrète éventuellement liée à la formation professionnelle, en faveur de femmes victimes de discriminations et vulnérables à la violence basée sur le genre (en lien avec la Pastorale du Monde Ouvrier (PMO) et le cas échéant avec la plateforme des femmes syndicalistes))</p>			

Appui à la Pastorale du Monde Ouvrier en vue de l'identification, la formation et l'autonomisation de 100 femmes victimes de la discrimination et la violence basée sur le genre dans deux zones (Sud et Nord) d'Antananarivo	96 femmes identifiées ont bénéficié de formations diverses pour l'apprentissage de métier et sont en cours d'autonomisation soit par l'emploi salarié soit par l'auto-emploi Certaines femmes ayant choisi l'auto-emploi ont déjà des promesses d'embauche	Organisation d'une formation répondant aux besoins des femmes identifiées. Continuation de la formation et du suivi au-delà de la clôture du programme d'action. Accompagnement des femmes dans la recherche d'emploi salarié ou dans la réalisation du projet personnel	4 sur les 100 femmes victimes de la discrimination et la violence basée sur le genre ont abandonné en cours de formation
Organisation avec PMO des émissions quotidiennes à la Radio Don Bosco sous le thème "Asa mendrika, fiainana mivoatra" (littéralement, travail décent, progrès social) avec un accent sur les PDFT et surtout la non-discrimination	Tous les aspects des PDFT ont été abordés quotidiennement à des moments où le taux d'écoute est au maximum. Beaucoup d'auditeurs réclament la reprise des émissions.	Les auditeurs peuvent poser des questions ou soulever des cas pratiques à traiter par correspondance.	C'est le Directeur du PMO qui anime l'émission
Objectif immédiat n° 4 : La liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous-régional			
4.1. La liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous-régional.			
Objectif immédiat n° 5 : L'application des normes fondamentales et le droit du travail sont soutenus par des pratiques collaboratives et de réseau			
5.2. <i>Des outils et messages structurés et cohérents sur le respect des PDFT et NIT (conventions fondamentales et prioritaires) sont diffusés)</i>			
L'ANP de PAMODEC Madagascar a été consulté par le Consultant en communication pour le cas de Madagascar	Deux cas ont été cités dans le Rapport du Consultant : celui de la PMO et celui du PACTE de la DTRP	Chaque pays peut inscrire ses leçons à tirer et les bonnes pratiques dans le document d'envergure régionale	

<i>5.3. Des réseaux collaboratifs fonctionnent</i>			
Participation de l'ANP aux réseaux collaboratifs à la demande.	Intégration des informations venant de Madagascar dans les données sous régional		

Année 2015

REALISATIONS	LECONS A TIRER	IMPACTS	OBSERVATIONS
Objectif immédiat n°1 : Les conventions fondamentales du travail sont ratifiées par tous les pays et les législations mises en conformité			
<i>1.1 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 fondamentales déjà ratifiées.</i>			
Organisation d'une Conférence-débat à l'ENAM pour toutes les sections sur «L'application des Normes internationales du travail et des Principes et Droits Fondamentaux au Travail à Madagascar», Amphithéâtre de l'ENAM, Androhibe, Antananarivo, samedi 21 novembre 2014 de 9 à 12h30	Les Elèves de l'ENAM toutes sections confondues sont informés et sensibilisés sur les 4 principes et droits fondamentaux au travail et leur application et peuvent assurer à chacun ce qui le concerne leur respect dans leur domaine respectif La conférence entre dans le cadre de la mise en œuvre l'accord de partenariat BIT-ENAM	Le débat avec la salle est lancé après un exposé de l'ANP sur le thème. Le débat est conduit par une Journaliste spécialiste de la rubrique social et avec un panel composé d'un spécialiste des PDFT du Ministère chargé du Travail, un représentant de l'organisation des employeurs et des syndicats des travailleurs	Les interventions ont été faites devant 184 Elèves de l'ENAM et la séance a été très animée
Participation à l'Atelier d'appui à la mise en œuvre des accords de partenariat avec les ENA-ENAM et Institutions de formation de 4 Responsables	La voie et les stratégies pour la mise en œuvre des accords conclus et les soutiens possibles à apporter par le programme (manuel + formation de	La rencontre et l'échange au niveau sous régional sont bénéfiques pour les points focaux et les autres acteurs	Les 4 membres de la délégation de l'ENAM et de l'ENMG ont de rebrousser chemin à Nairobi après avoir raté leur correspondance

issus de l'ENAM et de l'ENMG avec l'ANP de PAMODEC Madagascar à Cotonou, Bénin acteurs sous régionaux impliqués dans le processus	formateur à Turin), en lien le cas échéant avec les spécialistes du Bureau ont été clarifiés Meilleure application des PDFT et de manière générale des NIT	Il faut laisser à l'administration nationale de se charger de l'organisation du transport des participants nationaux aux ateliers à l'extérieur du pays	
Atelier national de restitution des résultats des Inspections du travail dans l'économie informelle à Antananarivo (9-11/03/2015)	Aux termes de la mise en œuvre des Plans régionaux d'action pour l'inspection de l'économie informelle 338 visites touchant 1 926 travailleurs ont été effectuées	L'approche classique a montré ses limites Les Inspecteurs du travail doivent trouver des approches plus souples et innovantes	Plusieurs types d'Unités de production informelles (UPI) ont été visitées
Atelier sous régional de finalisation de l'outil méthodologique d'inspection de l'économie informelle à Turin (30/03 – 01/04)	Le cas de Madagascar a été pris en compte dans l'élaboration de l'outil méthodologique d'inspection du travail dans l'économie informelle	La situation de Madagascar est similaire aux autres pays de la sous-région	Madagascar a été représenté par le Directeur du Travail et le Chef de service de l'Inspection ayant comme Chef-lieu la capitale
Atelier national de restitution des résultats de l'expérimentation de l'outil méthodologique et évaluation de celui-ci à Nosy Be (27-29/10)			
Atelier sous régional d'évaluation de l'outil méthodologique d'inspection dans l'économie informelle à Antananarivo (3-6/11)			

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

2.1. Soutien aux activités développées par le programme IPEC (CF IPEC)

Appui à l’ONG Saint Gabriel en vue de la célébration de la JMTE2015 à Soanierana Ivongo, région de Fénérive Est	La célébration fait suite à la mise en œuvre des recommandations de l’étude sur la situation du travail des enfants dans le travail domestique dans la ville de	Célébrer la JMTE dans les localités pourvoyeuses d’enfants pour le travail domestique	Soanierana Ivongo avec Mahanoro fournissent plus de 70% des enfants travailleurs domestiques dans la ville Toamasina
Appui au PA de l’ONG Saint Gabriel en vue de la sensibilisation, l’information, l’écoute, le conseil et l’orientation des enfants travailleurs domestiques dans la ville de Toamasina (Août-Déc)	600 enfants travailleurs domestiques dans la ville de Toamasina ont été identifiés, enregistrés, informés, sensibilisés et on fait l’objet d’écoute, de conseil et d’orientation	L’organisation de la sensibilisation au bord de la mer les dimanches a été une réussite La sensibilisation des employeurs d’enfants ont indirectement effectuée	Le bord de la mer de Toamasina est le lieu de rendez-vous des enfants travailleurs domestiques dans la ville de Toamasina

Objectif immédiat n° 3 : La discrimination dans l’emploi et la profession est mieux identifiée et combattue

3.2. L’égalité entre hommes et femmes est mieux respectée dans les pays cibles

3.2.1 Appuyer une initiative concrète éventuellement liée à la formation professionnelle, en faveur de femmes victimes de discriminations et vulnérables à la violence basée sur le genre (en lien avec la Pastorale du Monde Ouvrier (PMO) et le cas échéant avec la plateforme des femmes syndicalistes))

Appui à la Pastorale du Monde Ouvrier en vue de l’identification, la formation et l’autonomisation de 100 femmes victimes de la discrimination et la violence basée sur le genre dans deux	96 femmes identifiées ont bénéficié de formations diverses pour l’apprentissage de métier et sont en cours d’autonomisation soit par l’emploi salarié soit par l’auto-emploi	Organisation d’une formation répondant aux besoins des femmes identifiées. Continuation de la formation et du suivi au-delà de la clôture du programme d’action.	
--	--	---	--

zones (Sud et Nord) d'Antananarivo		Accompagnement des femmes dans la recherche d'emploi salarié ou dans la réalisation du projet personnel	
Objectif immédiat n° 4 : La liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous-régional			
<i>4.1. La liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous-régional.</i>			
Relance du processus de négociation collective des entreprises franches (textiles et habillements) : réticence du GEFP malgré l'insistance de la CTM appuyé par la CSI-Afrique	Le processus demeure bloqué en raison de l'attitude réservée de l'entité employeur		
Objectif immédiat n° 5 : L'application des normes fondamentales et le droit du travail sont soutenus par des pratiques collaboratives et de réseau			
<i>5.2. Des outils et messages structurés et cohérents sur le respect des PDFT et NIT (conventions fondamentales et prioritaires) sont diffusés)</i>			

Les réalisations de PAMODEC avec l'appui du BP

ANNEE	REALISATIONS	IMPACTS	LECONS A TIRER/BONNES PRAIQUES	OBSERVATIONS
2013	<p>Paiement des cachets de deux artistes de renom (DAH'MAMA ET NY AINGA) pour renforcer la sensibilisation et la mobilisation sociale dans le cadre de la célébration de la JMTE 2013 au niveau de la Commune rurale à Andina, District d'Ambositra et Région Amoron'i Mania</p>	<p>L'affluence a été importante lors de la célébration et les messages forts de LCTE ont été bien transmis</p>	<p>L'utilisation des artistes de renom est un facteur important dans la mobilisation de la population</p>	
	<p>En novembre et décembre 2013, appui à la réalisation d'un mini-programme d'action de Renforcement des capacités techniques et d'intervention du CRLTE a été mise en œuvre.</p>	<p>La poursuite des actions de LCTE dans le travail domestique dans l'ensemble des 4 Districts de la Région d'Amoron'i Mania (Ambatofinandrahana, Ambositra, Fandriana et Manandriana) en mettant en place les Comités de district de LCTE et renforçant les capacités des membres des Comités.</p> <p>Le renforcement de la capacité institutionnelle et d'intervention du Comité Régional de Lutte contre le Travail des Enfants et de consolider les actions de lutte.</p>	<p>Décentralisation des institutions de LCTE</p>	

	<p>Appui à la réalisation d'une étude sur les profils des enfants non scolarisés suivi d'un développement de curricula de formation pour les enfants de 5 à 17 ans identifiés par l'ONG VOZAMA dans ses 22 postes de la Commune rurale d'Andina.</p>	<p>Les enfants VOZAMA Zoky (aînés) de moins de 17 ans travailleurs et les enfants travailleurs dans les 22 postes Commune rurale d'Andina ont été identifiés et enregistrés.</p> <p>Un curricula de formation professionnelle adapté aux profils des enfants de moins de 17 ans exposés au travail domestiques a été élaboré</p> <p>Tous les futurs programmes d'action dans la région prennent référence sur les résultats de l'étude</p>	<p>Un document est disponible pour clarifier la situation des enfants déscolarisés, exposés au travail des enfants</p>	<p>Etude faite dans le milieu rural</p>
	<p>Organisation avec PMO de la première Académie des NIT/PDFT droits à l'emploi et sur les droits au travail à l'intention des jeunes avec l'appui du BP</p>	<p>La formule Académie est nouvelle et permet de mettre en relation et de préparer les jeunes dans institutions universitaires de formation professionnelle (publiques ou privées) avec le monde du travail et de l'emploi ainsi que des entreprises</p>	<p>Les tenues de conférences-débat réunissant les partenaires sociaux, les Universitaires, l'Administration (travail et justice) et le BIT autour des thèmes en liaison avec les PDFT</p> <p>L'organisation de stands d'exposition pour les partenaires sociaux, les universités et les institutions de formation</p> <p>L'organisation de concours de chanson sur le travail décent et distribution de récompenses pour les lauréats.</p>	<p>Les séances de la conférence comme les expositions ont connu une grande affluence, surtout des jeunes.</p>

<p>2014</p>	<p>Appui à l'organisation de la fête traditionnelle VOLAMBETOHAKA, une opportunité pour accentuer la sensibilisation et renforcer la visibilité de la LCTE appuyé par le BIT durant les 3 dernières années. Les autorités (administratives, traditionnelles et religieuses) ont été engagées dans la lutte contre le travail des enfants dans le travail domestique</p>			
	<p>Appui à la réalisation d'une étude, confiée à l'ONG Saint Gabriel, sur la situation du travail des enfants dans le travail domestique dans la ville de Toamasina</p>	<p>Les données sur la situation du travail des enfants dans le travail domestiques sont disponibles</p>		
<p>2015</p>	<p>Appui à la réalisation de l'évaluation des Académies des NIT et PDFT II (oct-nov)</p>			
	<p>Appui à la réalisation d'une étude préalablement à l'organisation d'une réunion des bailleurs pour le développement de la région Amoron'i Mania (oct-déc)</p>			
	<p>Appui pour la distribution de kits de démarrage (comprenant 40 porcelets) d'auto-emploi à des enfants</p>	<p>Les enfants préalablement formés sont dotés de kits de démarrage dans leur vie professionnelle des mains du</p>		

	retirés du travail domestique par SAROBIDY (8 mai)	Directeur Régional Afrique de l'OIT en visite à Madagascar		
	Appui au CRLTE Amoron'i Mania pour la célébration de la JMTE 2015 + Artiste LOLA à Fandriana (20 juin)	Les acteurs locaux de la LCTE ont manifesté leur engagement et ont présenté des besoins de formation et de sensibilisation		
	Appui au mini-PA du CRLTE Amoron'i Mania et du CDLTE Fandriana pour la sensibilisation et la mise en place de structures de LCTE/TD de proximité (oct-déc)	<p>302 Chefs Fokontany (communauté de base), 15 nouveaux Maires, 15 nouveaux Présidents des Conseils Municipaux et 8 Chefs d'Arrondissements Administratifs du District de Fandriana ont reçus d'informations, de formation et sont sensibilisés sur la lutte contre le travail des enfants dans le travail domestique</p> <p>302 Responsables de Cellule d'Observation du Travail des enfants sont désignés et 6 Comités Communaux de LCTE (CCLTE) ont été mis en place</p>		

LES PERSPECTIVES DANS LA MISE EN ŒUVRE DES ACCORDS AVEC L'ENAM ET L'ENMG

La poursuite de la mise en œuvre des accords (de durée illimitée) nécessite :

- a. La dotation de documents en faveur des centres de documentation de l'ENAM et de l'ENMG
- b. L'organisation de l'enseignement des NIT/PDFT en faveur des élèves en formation initiale
- c. L'organisation d'une formation continue en matière de NIT/PDFT
- d. La systématisation de la Conférence-débat régulière au sein de l'ENAM et de l'ENMG

LES BESOINS DANS LA MISE EN ŒUVRE DU GUIDE METHODOLOGIQUE DE L'INSPECTION DE L'ECONOMIE INFORMELLE

Les besoins sont urgents compte tenu du fait que 93% des emplois sont dans l'économie informelle. Il est ainsi recommandé :

- a. L'édition du guide méthodologique d'inspection dans l'économie informelle
- b. La vulgarisation et l'appropriation nationale du guide de l'inspection
- c. L'application du guide à travers un plan national d'inspection de l'économie informelle
- d. Le renforcement des capacités et de la mobilité des Inspecteurs du travail afin qu'ils puissent contrôler l'économie informelle
- e. L'amélioration du guide d'inspection dans l'économie informelle

LES BESOINS ET ATTENTES EN MATIERE DE LCTE DANS LE TRAVAIL DOMESTIQUE

Les besoins demeurent encore multiples compte tenu des ressources mobilisées et disponibles trop modestes. Toutefois, des modèles d'intervention phares ont été développés. Les attentes suivantes sont légitimes :

- a. **Evaluation du Plan national d'action de lutte contre le travail des enfants (PNA/LCTE)** de 2004 en vue de son **actualisation** en collaboration avec l'INSTAT et y mettre en exergue l'aspect lutte contre le travail des enfants dans le travail domestique.
- b. **Mise à grande échelle des différents modèles d'intervention déjà éprouvés** pour l'élimination du travail des enfants dans le travail domestique : plusieurs programmes d'action pour l'identification, le retrait, la formation professionnelle et l'accompagnement dans la recherche d'emploi des enfants exposés au travail domestique (Amoron'i Mania, Analamanga, Vakinankaratra et Atsinanana).
- c. **Approfondissement de la connaissance du phénomène travail des enfants dans le travail domestique** par la mise en œuvre et publication d'études de base sur la situation du travail domestique des enfants dans d'autres régions pourvoyeuses et utilisatrices d'enfants comme Vatovavy Fitovinany, Anôsy, Menabe, Soafia et Boeny.
- d. **Publier l'étude faite en 2014 par l'ONG Saint Gabriel** sur la situation du travail des enfants dans le travail domestique dans la ville de Toamasina.

- e. **Intensification de la sensibilisation et renforcement de la communication sur la LCTE** : Organisation d'une campagne nationale TV/Radio sur le travail domestique avec des messages clairs compréhensibles par tous ; Lancement d'une campagne SCREAM dans les régions à destination des enfants, familles, éducateurs ; Organisation de la célébration des journées mondiales contre le travail des enfants ; Sensibilisation communautaire ; sensibilisation des familles, des employeurs et des intermédiaires.
- f. **Assurer le lien et la mise en cohérence des actions contre le travail domestique des enfants avec l'emploi rural des jeunes et l'économie informelle** : Revoir le décret sur les travaux dangereux ; pour les jeunes de plus de 15 ans, mener une étude sur leurs conditions de travail ; sensibilisation sur les conditions d'emploi des mineurs de plus de 15 ans ; Campagne sur les mesures à prendre par les employeurs pour assurer un travail dans des conditions décentes aux mineurs de plus de 15 ans ; Financement de formations qualifiantes d'aide ménagères pour les jeunes de plus de 15 ans. Accompagnement de ces jeunes dans leurs premières embauches.
- g. **Agir au niveau des autorités centrales et locales (décideurs et partenaires sociaux)** : appui à la ratification et à la vulgarisation de la Convention sur le travail domestique avec un accent particulier sur la situation des enfants ; appui à la révision du droit national et à la ratification de la nouvelle convention ; formation des inspecteurs du travail, des partenaires sociaux, des points focaux, des acteurs de la LCTDE.
- h. **Agir au niveau local**, appui à l'inclusion du travail domestique et du travail des enfants dans les DINA régionales ; Formation et sensibilisation des agences de placement ; Appui à la Cellule PACTE du CNLTE et des CRLTEs.

Annexe 10 : Témoignages de partenaires nationaux

Monsieur Atoumane Diaw, Représentant des Travailleurs à la Cellule tripartite de suivi du PAMODEC au Sénégal : « Les travailleurs du Sénégal se sont appropriés les PDFT »

« Le PAMODEC a permis aux travailleurs du Sénégal de s'approprier les Principes et Droits



Fondamentaux au Travail et de les faire prendre en compte dans un très grand nombre de programmes structurants.

Parmi ceux-ci on peut noter :

- La ratification de toutes les conventions contenues dans la Déclaration de 1998 ;
- La signature le 18 juillet 2012 du programme Pays pour le Travail Dément (PPTD) ;
- Le dialogue social, avec la signature de la charte nationale le 29 novembre 2002 et la mise en place d'un comité National de dialogue social (CNDS) ;

- La séance inaugurale du Conseil Présidentiel de l'Investissement (CPI), véritable cadre institutionnel de dialogue public – privé, le 11 novembre 2002 ;
- La loi d'orientation du 08 janvier 2008 ;
- La réalisation de l'étude prospective 2035 en juin 2011 ;
- Le premier Forum sur la compétitivité de l'économie sénégalaise le 20 mars 2012 ;
- La signature d'un Pacte pour l'émergence avec l'ensemble des acteurs de la vie économique et sociale ;
- L'adhésion d'une large part des acteurs économiques, sociaux et politiques autour du Plan Sénégal Emergent (PSE) ;
- L'adoption en novembre 2012 du Plan cadre de prévention et d'élimination du travail des enfants ;
- Le respect des droits et libertés individuels et collectifs, de l'égalité des chances, de l'équité et de la justice sociale ;
- La promotion de la démocratie et l'ajustement de la gouvernance politique ;
- Enfin, le développement du dialogue social, avec la signature du décret 2014-53 du 09 juillet instituant le Haut Conseil du Dialogue Social.

En conclusion, grâce au PAMODEC, tous ces programmes ont fait l'objet de consultations, de concertations et d'implications des organisations des travailleurs selon les principes de la représentativité syndicale et Tripartite. »

Père Razafinandraina Noël Marie Cyprien Médard, Directeur de la Pastorale du monde ouvrier (PMO) : « Avant, certaines revendications étaient inimaginables à Madagascar »

La Pastorale du monde ouvrier (PMO) est une structure de la Société civile. Chargée des questions relatives au droit du travail, elle est issue de l'église malgache. Son Directeur, le Père Razafinandraina Noël Marie Cyprien Médard, témoigne ici des actions du PAMODEC en faveur de sa structure.

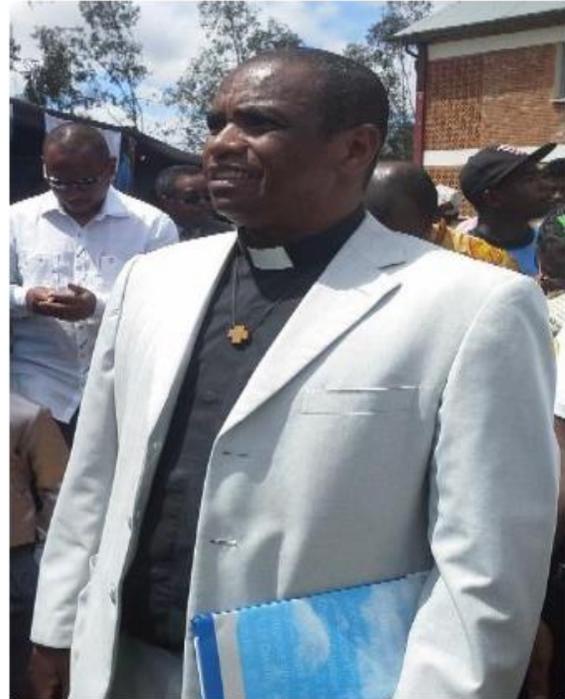
« Nous travaillons avec le PAMODEC depuis 2011, pour le renforcement des capacités des ouvriers et ouvrières, pour qu'ils connaissent leurs droits.

Au départ, nous les avons formés aux techniques de négociation. Ils étaient au total 120 participants, dont 75 à 80% de femmes, ces dernières étant les plus motivées. Nous les avons formés en trois vagues, ici à Antananarivo (capitale de Madagascar) et à Antsirabe (à 167 km au sud de la capitale).

Deux ans après, l'impact de cette formation a fait l'objet d'une évaluation. Elle nous a permis de nous rendre compte qu'une fois retournés au sein de leur structure, certains parmi eux ont été élus délégué du personnel en raison des connaissances acquises.

L'étude d'évaluation nous a permis également de constater que grâce au partage des connaissances acquises par les bénéficiaires, leurs collègues s'épanouissent davantage, parce que connaissant mieux leurs droits.

Depuis, ils n'hésitent plus à poser des questions sur leurs conditions de travail. Ils nous font des rapports sur ce qui ne va pas dans leur milieu de travail et nous demandent des conseils. Ainsi, nous avons recensé avec eux un certain nombre de



points du Code du Travail qui sont obsolètes, qui protègent plus les patrons que les ouvriers ou qui sont discriminatoires à l'égard des femmes. Nous agissons ensemble pour sensibiliser les employeurs en vue d'obtenir des changements.

Pour vous donner un exemple, je citerais cette modification sur le prolongement de l'âge de la retraite. Elle était discriminatoire à l'égard de la femme car bloquée à 55 ans contre 60 ans pour les hommes. Maintenant le régime de retraite est équitable.

En matière de retombées de ce changement, j'aime raconter le cas de cette femme bénéficiaire de nos formations et qui s'est rendu compte qu'elle a été privée d'une partie de ses droits de retraite. Ayant travaillé jusqu'à l'âge de 60 ans, la Caisse nationale de Prévoyance Retraite n'avait pas valorisé ses cinq années supplémentaires, malgré le vote de la loi. Elle a fait une réclamation et a été rétablie dans ses droits.

Avant, de telles revendications étaient inimaginables car le peuple malgache est de nature un peu timide, très respectueux du patron qu'il considère presque comme un parent.

En dehors de la formation, nous avons mené en 2013 et 2014 des actions de communication de masse grâce à une radio

de la place qui chaque semaine, nous accordait une plage horaire, ceci du lundi au vendredi. Cela nous a permis de vulgariser les Normes Internationales du Travail (NIT) et les Principes et Droits Fondamentaux au Travail (PDFT), les actions du PAMODEC et du BIT en général. Et nous en avons eu un excellent feedback. Ajoutons à cela l'Académie des NIT et des PDFT, organisée en 2013. C'est une conférence-débat qui cible les jeunes qui sont sur le point de sortir de l'école pour entrer dans le milieu du travail. A cette occasion, nous leur avons inculqué des notions sur les NIT et les PDFT. C'était en présence des organisations patronales, des centrales syndicales, des facultés de droit et de sociologie. Elle a été largement médiatisée et ce fut un grand succès, au point que l'événement a été réédité dans une autre ville malgache. »

M. Agui-Yves PALANGA, Secrétaire Général de la Confédération nationale des travailleurs du Togo(CNTT)



« Le PAMODEC nous a permis d'assainir les relations conflictuelles entre partenaires sociaux, d'asseoir une nouvelle forme de consultation entre nous et de créer un climat de confiance. Cette nouvelle dynamique de politique volontariste a conduit les partenaires sociaux à mettre sur pied le Conseil National du Dialogue Social. Cet instrument nous permet aujourd'hui de trouver des solutions aux problèmes qui relèvent du monde du travail dans un climat social plus apaisé.

L'inclusion dans le code du travail Togolais des dispositions contenues dans les huit conventions citées par la Déclaration de l'OIT de 1998, toutes ratifiées par notre pays, a été une innovation réussie grâce au PAMODEC ;

L'introduction de la Déclaration au niveau de la justice a été la garantie d'une démocratie beaucoup plus apaisée dans notre pays. Les réformes sont visibles et nous permettent de croire à une véritable démocratie, car une justice sociale crédible est un gage pour une paix sociale durable. »

Madame Miamina Harilanto Rajoely, Chef du Service de Promotion des Droits Fondamentaux à Madagascar : « 535 enfants travailleurs ont pu intégrer le système scolaire »

Madame Miamina Harilanto Rajoely est Inspecteur du Travail et des Lois sociales. Elle est Chef du Service de Promotion des Droits fondamentaux à la Direction du Travail et de la Promotion des Droits fondamentaux du Ministère de la Fonction publique, du Travail et des Lois sociales de la République de Madagascar.



« Par rapport au travail des enfants, PAMODEC a appuyé 535 enfants pour leur permettre d'intégrer le système scolaire et 85 parents pour la formation de leurs enfants qui étaient auparavant des travailleurs domestiques.

D'autre part, pour la partie gouvernementale, on peut dire que le PAMODEC a eu un impact certain. Il a permis de faire connaître les NIT et les PDFT auprès des agents de l'Etat chargés de les

appliquer. Cela s'est fait à travers des accords de partenariat avec l'Ecole nationale d'Administration de Madagascar et puis avec l'Ecole nationale de Magistrature et des Greffes. Dans ce cadre, nous avons ciblé précisément de futurs inspecteurs du travail, magistrats, administrateurs civils, agents diplomatiques et consulaires. Ceux parmi les inspecteurs et contrôleurs du travail qui sont déjà en fonction ne sont pas en reste car ils ont bénéficié de formations sur l'administration du travail, mais également sur les NITS et PDFT.

A part ça, il faut aussi noter l'apport du PAMODEC dans l'action des inspections du travail en milieu informel. Madagascar a ainsi été appuyé dans l'élaboration du guide méthodologique sur l'inspection du travail dans le milieu informel. Grâce à cela, les inspecteurs du travail s'intéressent davantage à ce qui se passe dans le milieu informel. »

M. Charles FAYE, Conseil National du Patronat(CNP) du Sénégal

« Grace au PAMODEC, les employeurs ont une meilleure connaissance des principes internationaux en matière de liberté syndicale et d'association. Ils sont d'un apport certain, y compris pour la responsabilité sociale des entreprises, un volet important de nos activités.

Les employeurs du domaine des bâtiments et travaux publics, du pétrole et du gaz, du nettoyage, ont bénéficié de formation qui leur ont permis de négocier des conventions collectives.

Pour ce qui est du dialogue social, l'on note une meilleure disposition d'esprit de part et d'autre. Lors des concertations, les enjeux sont mieux acceptés. La corrélation positive entre la Déclaration, la productivité du travail et la croissance des entreprises, mise en évidence par de nombreux ateliers PAMODEC, a permis de modifier la perception négative des normes chez de nombreux chefs d'entreprise et de renforcer la prise en compte du volet droits et libertés dans la gestion et le développement des ressources humaines.

La qualité du dialogue et de la concertation avec l'Etat s'améliore, grâce à une meilleure reconnaissance de l'indépendance des organisations d'employeurs et des droits et libertés dont elles jouissent. »



Annexe 11 : Tableaux, figures et graphiques

Tableau 3: Définition de critères d'évaluation et questions évaluatives

Critères	Définition	Questions évaluatives
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure selon laquelle les objectifs de l'action correspondent aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du territoire. La pertinence concerne la valeur ajoutée du projet. Sa mise en œuvre est-elle motivée? • La pertinence d'un projet repose principalement sur sa conception. Elle concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels. La pertinence doit être évaluée tout au long du cycle du projet. • Dans l'hypothèse où des changements se produiraient tant au niveau des problèmes initialement identifiés, que du contexte (physique, politique, économique, social, environnemental ou institutionnel), une mise au point ou une nouvelle orientation devrait être donnée. 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs globaux et spécifiques sont-ils pertinents au regard du contexte du programme et de la vision politique de l'OIT ? • Le programme correspond-t-il à des enjeux identifiés (besoins à satisfaire, problèmes à résoudre ?) • Un diagnostic préalable a-t-il été établi ? • Par qui ? • Était-il partagé ? • Le programme fait-il l'objet d'une demande et d'une commande formalisée ? S'inscrit-il dans la politique du partenaire ?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • L'efficacité décrit la réalisation des objectifs. C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints : d'où l'importance d'avoir des objectifs clairs au départ. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme a-t-il conduit les activités prévues ? • A-t-il atteint les résultats attendus ? • La qualité de ces résultats va-t-elle permettre d'atteindre les objectifs prévus ? • Y a-t-il bien une relation de cause à effet entre les

Critères	Définition	Questions évaluatives
		<p>actions réalisées et les résultats ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Le programme a-t-il eu des effets, positifs ou négatifs, recherchés ou non ?
Efficience	<ul style="list-style-type: none"> L'efficience concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition et vise à analyser si les objectifs ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel). Le critère d'efficience mesure la relation entre les 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 "le projet a-t-il été mis en oeuvre de manière optimale ?" Il pose la question de la solution économique la plus avantageuse. 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Les moyens ont-ils été utilisés de façon optimum ? Aurait-on pu atteindre les mêmes résultats de façon plus économe Les résultats sont-ils à la mesure des moyens engagés ?
Impact	<ul style="list-style-type: none"> L'étude de l'impact mesure les retombées de l'action à moyen et long terme, c'est l'appréciation de tous les effets, du projet sur son environnement, effets aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus, sur le plan économique, social, politique ou écologique. C'est l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec le projet. 	<ul style="list-style-type: none"> Le programme a-t-il atteint les objectifs spécifiques qu'il s'était fixés ? Le programme a-t-il contribué, comme il était prévu, aux objectifs globaux qu'il s'était fixés ? Quels ont été les autres effets du projet ? Dans quelle mesure le programme contribue-t-il à générer des effets positifs à long terme ?

Critères	Définition	Questions évaluatives
	<ul style="list-style-type: none"> L'impact porte sur les relations <i>entre le but (ou l'objectif spécifique) et les objectifs globaux du projet. En d'autres termes, l'impact mesure si les bénéfices reçus par les destinataires 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. Cette analyse devra dans la mesure du être aussi bien quantitative que qualitative.</i> 	
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> Le critère de la durabilité (ou encore pérennité ou viabilité) vise à savoir si les effets du programme perdureront après son arrêt. C'est l'analyse des chances que les effets positifs de l'action se poursuivent lorsque l'aide extérieure aura pris fin. La viabilité, permet de déterminer si les résultats positifs du projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer une fois taris les financements externes. Viabilité financière mais aussi opportunité de reproduire ou généraliser le programme à plus grande échelle. 	<ul style="list-style-type: none"> Les résultats obtenus et les objectifs atteints par le programme sont-ils durables ? Sont-ils reproductibles ? Le partenaire s'est-il approprié le programme ? Quelles ont été les modalités de cette appropriation ? Quelles ont été les difficultés et les résistances rencontrées ? Le programme débouche-t-il sur un nouveau programme d'appui (nature et modalités) ?
Méthodologie d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> Il n'existe pas définition universelle d'une méthodologie d'intervention. Dans le cadre de cette évaluation, nous entendons une méthodologie d'intervention comme étant l'approche, les moyens et les outils qui ont été mobilisés et utilisés pour atteindre les résultats attendus de PAMODEC III. 	<ul style="list-style-type: none"> Est-ce que la méthodologie utilisée est logique et cohérente et adaptée pour répondre aux nécessités (changeantes) des partenaires/bénéficiaires ? Est-ce que l'approche du programme est stratégique et utilise l'avantage comparatif du BIT ? Les moyens permettent-ils de réaliser les activités prévues ?

Critères	Définition	Questions évaluatives
		<ul style="list-style-type: none"> • Ces activités permettent-elles d'atteindre les résultats attendus ? • Et ces résultats de réaliser les objectifs spécifiques escomptés ? • Ces derniers peuvent ils contribuer effectivement aux objectifs globaux visés ? • La stratégie est-elle cohérente avec le contexte et la vision ? • Le programme a-t-il développé des synergies avec d'autres programmes ou projets de l'OIT ?
Structure de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'existe pas définition universelle d'une structure de gestion. Dans le cadre de cette évaluation, nous estimons que la structure de gestion se renvoie à la capacité organisationnelle de PAMODEC III, qui elle-même se définit comme étant « <i>le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources, de compétences et de connaissances à travers différents flux de valeur pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques</i> (St-Amand et Renard (2003) (voir note de bas de page 7). 	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que les capacités et arrangements de gestion ont été appropriés pour mettre en place la méthodologie utilisée et a appuyé la réalisation des résultats ? • Est-ce que la direction du projet a les capacités adéquates pour faciliter les résultats ? • Y a-t-il une claire compréhension des rôles et responsabilités de la part de toutes les parties prenantes ? • Est-ce que la coordination du projet reçoit le soutien nécessaire politique, technique et administratif de l'OIT et des partenaires nationaux ? • Est-ce que la collaboration/coordination avec les autres départements et programmes liées à PAMODEC est effective (ex. ADMITRA, IPEC, etc.) ?

Critères	Définition	Questions évaluatives
Leçons apprises	<ul style="list-style-type: none"> • Une leçon apprise se définit comme une synthèse des connaissances ou de la compréhension qui résultent d'une expérience positive ou négative pouvant servir ou être reproduites dans d'autres contextes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les enseignements et les bonnes pratiques que l'on peut retenir de la mise en œuvre du programme ?

Tableau 4: Conditions requises pour assurer un bon échantillon de pays

Critères	Conditions
Critère 1 : Couverture géographique	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins un (1) pays de l’Afrique de l’Ouest. - Au moins un (1) pays de l’Afrique centrale. - Au moins un (1) pays de l’Afrique du Nord. - Madagascar.
Critère 2 : Bénéficiaires de longue durée ou nouveaux	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins un (1) pays participant au PAMODEC depuis la première phase. - Au moins un (1) pays participant au PAMODEC depuis la deuxième phase. - Au moins un (1) « nouveau » pays ayant rejoint le PAMODEC à partir de sa troisième phase.
Critère 3 : Couverture des différents axes thématiques	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins un (1) pays qui poursuit l’objectif immédiat #1 du PAMODEC III. - Au moins un (1) pays qui poursuit l’objectif immédiat #2 du PAMODEC III. - Au moins un (1) pays qui poursuit l’objectif immédiat #3 du PAMODEC III. - Au moins un (1) pays qui poursuit l’objectif immédiat #4 du PAMODEC III. - Au moins un (1) pays qui poursuit l’objectif immédiat #5 du PAMODEC III.
Critère 4 : Méthodologie d’intervention	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins un (1) pays utilisant chacune des quatre (4) méthodes d’intervention. <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sensibilisation aux principes et droits fondamentaux</i> • <i>Formation des principaux bénéficiaires de ces principes et droits (employeurs et travailleurs) mais aussi des acteurs de leur mise en œuvre</i> • <i>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</i> • <i>Renforcement de l’action syndicale et de la négociation collective, de publication de matériaux pédagogiques</i> - Au moins un (1) pays qui utilise deux types d’intervention. - Au moins un (1) pays qui utilise trois types d’intervention. - Au moins un (1) pays qui utilise quatre types d’intervention.
Critère 5 : Revenus économiques	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins un (1) pays étant classé parmi les pays à faible revenus. - Au moins un (1) pays étant classé parmi les pays à revenu intermédiaire (tranche inférieure et/ou supérieure).
Critère 6 : Couverture des contextes nationaux complexes et favorables	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins un (1) pays ayant connu un contexte politique complexe pendant la période d’exécution du PAMODEC III. - Au moins un (1) pays ayant connu une stabilité politique pendant la période d’exécution du PAMODEC III.
Critère 7 : Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins deux (2) pays ayant des garanties et/ou mesures prises pour utiliser les acquis obtenus.

Tableau 5 : Critères de sélection et attributs pour chaque pays retenu pour les études de cas

	Côte d'Ivoire	Madagascar	Sénégal	Tunisie
Critère 1: Couverture géographique				
Nationale	Oui			Oui
Sous régionale		Oui	Oui	
Critère 2: Bénéficiaires de longue durée ou nouveaux				
Bénéficiaires de PAMODEC I			Oui	
Bénéficiaires ayant rejoint le PAMODEC II	Oui	Oui		
Nouveaux bénéficiaires de PAMODEC III				Oui
Critère 3: Couverture des différents axes thématiques (4 objectifs immédiats)				
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 ;	Inclus dans les activités sous-régionales 1.1.1/1.1.2/1.1.3 i) ii) iii) /1.2 /1.3 et l'activité nationale dans le cadre du 1.1.3 i)	Inclus dans les activités sous-régionales 1.1.1 /1.1.2/1.1.3 i) ii) iii) /1.2/1.3 et l'activité nationale dans le cadre du 1.1.3 i)	Inclus dans les activités sous-régionales 1.1.1 /1.1.2/1.1.3 i) ii) iii) /1.2/1.3	Inclus dans les activités sous-régionales 1.1.1/1.1.2/1.1.3 i) ii) iii) /1.2 / 1.3
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 ;		Oui		Oui
Objectif immédiat n°3 : la discrimination dans l'emploi et la profession est mieux identifiée et combattue.		Activité nationale 3.2.1	Activités nationales 3.1.1 / 3.2.3	
Objectif immédiat 4 : La liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous régional	Activité nationale 4.1		Activités nationales 4.1	Activité nationale 4.1.7
Critère 4: Méthodologie d'intervention				
Appui aux autorités institutionnelles pour mettre en place des mesures: législation /organismes /procédures /outil pour favoriser l'application effective d'un ou plusieurs PDFT	Oui	Oui	Oui	Oui
A) formation des principaux bénéficiaires de ces principes et droits (employeurs et travailleurs) mais aussi des acteurs de leur mise en œuvre) et B) appui à la diffusions de l'enseignement des PDFT et NIT par les Institutions de formation de cadres	B)	B)	A) B)	A) B)
Formation au profit des autres acteurs tels que les inspecteurs du travail, avocats ou magistrats	Activité régionale formation avocats + Activités nationales pour d'autres publics	X	Activité régionale formation avocats + ateliers nationaux de formation	X
Renforcement de l'action syndicale et de la négociation collective, de publication de matériaux pédagogiques / conférence-débats	Oui		Oui	Oui
Actions en faveur de Travailleurs /bénéficiaires directs		Oui	Oui	
Critère 5: Revenus économiques				
Pays à faible revenu (1 035 dollars ou moins)		Oui		
Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (de 1 036 à 4 085 dollars)	Oui		Oui	

	Côte d'Ivoire	Madagascar	Sénégal	Tunisie
Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (de 4 086 à 12 615 dollars)				Oui
Pays à revenu élevé (12 616 dollars ou plus)				
Critère 6: Couverture des contextes nationaux complexes et favorables				
Stabilité socio-politique	Oui		Oui	Oui
Contexte de crise politique		Oui		
Critère 7: Durabilité				
Existence de garanties et/ou de mesures prises pour la durabilité du PAMODEC	Oui	Oui		Oui

Tableau 6 : Dates de ratification des conventions relatives aux PDFT par les pays participants à PAMODEC III³³

Pays	Conventions relatives aux principes et droits fondamentaux au travail							
	C029	C087	C098	C100	C105	C111	C138	C182
Bénin	12 déc. 1960	12 déc. 1960	16 mai 1968	16 mai 1968	22 mai 1961	22 mai 1961	11 juin 2001	06 nov. 2001
Burkina Faso	21 nov. 1960	21 nov. 1960	16 avr. 1962	30 juin 1969	25 août 1997	16 avr. 1962	11 févr. 1999	25 juil. 2001
Cameroun	07 juin 1960	07 juin 1960	03 sept. 1962	25 mai 1970	03 sept. 1962	13 mai 1988	13 août 2001	05 juin 2002
Centrafrique, République	27 oct. 1960	27 oct. 1960	09 juin 1964	09 juin 1964	09 juin 1964	09 juin 1964	28 juin 2000	28 juin 2000
Congo	10 nov. 1960	10 nov. 1960	26 nov. 1999	26 nov. 1999	26 nov. 1999	26 nov. 1999	26 nov. 1999	23 août 2002
Côte d'Ivoire	21 nov. 1960	21 nov. 1960	05 mai 1961	05 mai 1961	05 mai 1961	05 mai 1961	07 févr. 2003	07 févr. 2003
Gabon	14 oct. 1960	14 oct. 1960	29 mai 1961	13 juin 1961	29 mai 1961	29 mai 1961	25 oct. 2010	28 mars 2001
Guinée	21 janv. 1959	21 janv. 1959	26 mars 1959	11 août 1967	11 juil. 1961	01 sept. 1960	06 juin 2003	06 juin 2003
Guinée Bissau	21 févr. 1977	Pas ratifié	21 févr. 1977	21 févr. 1977	21 févr. 1977	21 févr. 1977	05 mars 2009	26 août 2008
Guinée Équatoriale	13 août 2001	13 août 2001	13 août 2001	12 juin 1985	13 août 2001	13 août 2001	12 juin 1985	13 août 2001
Madagascar	01 nov. 1960	01 nov. 1960	03 juin 1998	10 août 1962	06 juin 2007	11 août 1961	31 mai 2000	04 oct. 2001
Mali	22 sept. 1960	22 sept. 1960	02 mars 1964	12 juil. 1968	28 mai 1962	02 mars 1964	11 mars 2002	14 juil. 2000
Maroc	20 mai 1957	Pas ratifié	20 mai 1957	11 mai 1979	01 déc. 1966	27 mars 1963	06 janv. 2000	26 janv. 2001
Mauritanie	20 juin 1961	20 juin 1961	03 déc. 2001	03 déc. 2001	03 avr. 1997	08 nov. 1963	03 déc. 2001	03 déc. 2001

³³ D'après les données de l'OIT disponibles le 14 avril 2016: www.ilo.org

Niger	27 févr. 1961	27 févr. 1961	23 mars 1962	09 août 1966	23 mars 1962	23 mars 1962	04 déc. 1978	23 oct. 2000
Sénégal	04 nov. 1960	04 nov. 1960	28 juil. 1961	22 oct. 1962	28 juil. 1961	13 nov. 1967	15 déc. 1999	01 juin 2000
Tchad	10 nov. 1960	10 nov. 1960	08 juin 1961	29 mars 1966	08 juin 1961	29 mars 1966	21 mars 2005	06 nov. 2000
Togo	07 juin 1960	07 juin 1960	08 nov. 1983	08 nov. 1983	10 juil. 1999	08 nov. 1983	16 mars 1984	19 sept. 2000
Tunisie	17 déc. 1962	18 juin 1957	15 mai 1957	11 oct. 1968	12 janv. 1959	14 sept. 1959	19 oct. 1995	28 févr. 2000

Tableau 7 : Nombre de pays bénéficiaires n'ayant pas ratifié les huit conventions au moment du démarrage de chaque phase de PAMODEC

Phase	PAMODEC I (2001-2005)	PAMODEC II (2006-2010)	PAMODEC III (2011-2016)
Nombre et pays concernés	3 pays Bénin, Burkina Faso et Mali	3 pays Gabon, Guinée Bissau, Madagascar	2 pays Guinée Bissau et Maroc

Tableau 8 : Relations entre les objectifs immédiats de PAMODEC III et les PDFT et conventions associées.

Objectifs immédiats de PAMODEC III	Principes et droits fondamentaux au travail et conventions associées
Objectif immédiat n°1 : Les conventions fondamentales du travail sont ratifiées par tous les pays et les législations mises en conformité	Toutes les conventions
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	Conventions 138 et 182 relatives à l'élimination effective du travail des enfants
Objectif immédiat n° 3 : La discrimination dans l'emploi et la profession est mieux identifiée et combattue.	Conventions 100, 111 et 156 relatives à l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession
Objectif immédiat n° 4 : La liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous régional.	Conventions 87 et 98 relatives sur la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective
Objectif immédiat n° 5 : L'application des normes fondamentales et le droit du travail sont soutenus par des pratiques collaboratives et de réseau.	Toutes les conventions

Tableau 9 : Principales activités réalisées dans les pays participant à PAMODEC III par objectifs spécifiques

Pays	Objectif spécifique 1 : Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales du travail et appui aux autorités institutionnelles pour mettre en place des mesures: législation /organismes /procédures /outil pour favoriser l'application effective d'un ou plusieurs PDFT.	Objectif spécifique 2 : Sensibiliser et former les groupes cibles sur les quatre catégories de principes et droits fondamentaux au travail (Formations en faveur des inspecteurs, des avocats, des magistrats, des travailleurs, des employeurs et autres bénéficiaires directs).	Objectif spécifique 3 : Renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession (conférences, débats, publication de matériaux pédagogiques)
Algérie		Activité régionale de formation pour les avocats	
Bénin		<p>1) Appui à la diffusion de l'enseignement des PDFT et NIT par les Institutions de formation de cadres ;</p> <p>2) Activités régionales de formation pour les avocats et les magistrats; 3) Activités conjointes avec le Togo pour les avocats et magistrats; 4) Activités nationales pour d'autres publics</p>	
Burkina Faso	Élaboration d'un guide méthodologique pour les inspecteurs du travail dans l'économie informelle en collaboration avec ADMITRA	<p>1) Appui à la diffusion de l'enseignement des PDFT et NIT par les Institutions de formation de cadres ;</p> <p>2) Activités régionales de formation pour les avocats et les magistrats</p>	Appui à l'organisation d'une Conférence sous-régionale des Centrales syndicales de l'espace UEMOA (Union économique et monétaire de l'Ouest africain) du 27 au 29 octobre 2015 sur « Le Monde du Travail face aux Conflits Sociaux et aux Crises Sécuritaires dans l'Espace UEMOA : Quelle Incidence de la Gouvernance, du Dialogue Social et de la Culture de la Paix dans la Prévention, la Gestion et la Résolution des Crises sécuritaires ».
Cameroun		<p>1) Appui à la diffusion de l'enseignement des PDFT et NIT par les Institutions de formation de cadres ;</p> <p>2) Activités régionales de formation pour les avocats et les magistrats</p>	
Congo		Activités régionales de formation pour les avocats et les magistrats	
Côte d'Ivoire	Élaboration d'un guide méthodologique pour les inspecteurs du travail dans l'économie informelle en collaboration avec ADMITRA	<p>1) Formation des principaux bénéficiaires de ces principes et droits (employeurs et travailleurs) mais aussi des acteurs de leur mise en œuvre et appui à la diffusion de l'enseignement des PDFT et NIT par les Institutions de formation de cadres ;</p> <p>2) Activité régionale de formation pour les avocats; 3) Activités nationales pour d'autres publics</p>	<p>1) Organisation d'un atelier, en lien avec ACTRAV, pour favoriser la représentativité en Côte d'Ivoire; 2) Appui à une visite d'étude des autorités gouvernementales (Ministre) pour l'échange d'expériences sur les actions développées par le Sénégal pour appuyer la représentativité syndicale (et préparer des élections professionnelles)</p>

Pays	Objectif spécifique 1 : Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales du travail et appui aux autorités institutionnelles pour mettre en place des mesures: législation /organismes /procédures /outil pour favoriser l'application effective d'un ou plusieurs PDFT.	Objectif spécifique 2 : Sensibiliser et former les groupes cibles sur les quatre catégories de principes et droits fondamentaux au travail (Formations en faveur des inspecteurs, des avocats, des magistrats, des travailleurs, des employeurs et autres bénéficiaires directs).	Objectif spécifique 3 : Renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession (conférences, débats, publication de matériaux pédagogiques)
Gabon		Activités régionales de formation pour les avocats et les magistrats	
Guinée		Activités régionales de formation pour les avocats et les magistrats	
Guinée Bissau			
Guinée Équatoriale			
Madagascar	Élaboration d'un guide méthodologique pour les inspecteurs du travail dans l'économie informelle en collaboration avec ADMITRA	<p>1) Appui à la diffusion de l'enseignement des PDFT et NIT par les Institutions de formation de cadres ;</p> <p>2) Activités régionales de formation pour les avocats et les magistrats</p>	<p>Appui à la mise en œuvre d'une initiative concrète pilote de formation (avec certificat d'aptitude délivré) en faveur d'un groupe d'une centaine de femmes victimes de violence et d'exclusion professionnelle, en partenariat avec la Pastorale du Monde Ouvrier (PMO) à Antananarivo - Madagascar</p> <p>- Formation de 120 femmes sur les droits des femmes, la discrimination et la technique de négociation</p> <p>. Atelier sur la Convention n°100 et 111 (Discrimination dans l'emploi) et sur la représentativité</p>
Mali		<p>1) Appui à la diffusion de l'enseignement des PDFT et NIT par les Institutions de formation de cadres ;</p> <p>2) Activités régionales de formation pour les avocats et les magistrats</p>	<p>Appui à l'organisation d'une Conférence sous-régionale des Centrales syndicales de l'espace UEMOA (Union économique et monétaire de l'Ouest africain) du 27 au 29 octobre 2015 sur « Le Monde du Travail face aux Conflits Sociaux et aux Crises Sécuritaires dans l'Espace UEMOA : Quelle Incidence de la Gouvernance, du Dialogue Social et de la Culture de la Paix dans la Prévention, la Gestion et la Résolution des Crises sécuritaires ».</p>
Maroc		Activités régionales de formation pour les avocats et les magistrats	
Mauritanie		Activités régionales de formation pour les avocats et les magistrats	
Niger		1) Appui à la diffusion de l'enseignement des PDFT et NIT par les Institutions de formation de cadres ;	

Pays	Objectif spécifique 1 : Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales du travail et appui aux autorités institutionnelles pour mettre en place des mesures: législation /organismes /procédures /outil pour favoriser l'application effective d'un ou plusieurs PDFT.	Objectif spécifique 2 : Sensibiliser et former les groupes cibles sur les quatre catégories de principes et droits fondamentaux au travail (Formations en faveur des inspecteurs, des avocats, des magistrats, des travailleurs, des employeurs et autres bénéficiaires directs).	Objectif spécifique 3 : Renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession (conférences, débats, publication de matériaux pédagogiques)
		2) Activités régionales de formation pour les avocats et les magistrats	
République centrafricaine		1) Appui à la diffusion de l'enseignement des PDFT et NIT par les Institutions de formation de cadres ; 2) Activités régionales de formation pour les avocats et les magistrats	
Sénégal	Élaboration d'un guide méthodologique pour les inspecteurs du travail dans l'économie informelle en collaboration avec ADMITRA	1) Formation des principaux bénéficiaires de ces principes et droits (employeurs et travailleurs) mais aussi des acteurs de leur mise en œuvre et appui à la diffusion de l'enseignement des PDFT et NIT par les Institutions de formation de cadres ; 2) Activité régionale de formation pour les avocats; 3) Activités nationales pour d'autres publics	1) Appui à la réunion du Conseil consultatif national pour l'examen des projets de loi (Novembre 2015) et décrets instituant l'Observatoire national sur la discrimination au travail (installation prévue pour début 2016); 2) Appui à une initiative opérationnelle d'une Organisation syndicale (UNSAS) en faveur de femmes victimes de discriminations (Amélioration des conditions de travail de femmes effectuant des activités liées au traitement et tannage de peaux) : installation d'une coopérative de femmes tanneuse
Tchad		Activités régionales de formation pour les avocats et les magistrats	Appui à l'organisation d'un atelier en décembre 2014 sur la représentativité au Tchad avec l'adoption d'un agenda de mise en œuvre.
Togo	Élaboration d'un guide méthodologique pour les inspecteurs du travail dans l'économie informelle en collaboration avec ADMITRA	1) Appui à la diffusion de l'enseignement des PDFT et NIT par les Institutions de formation de cadres ; 2) Activités régionales de formation pour les avocats; 3) Activités conjointes avec le Bénin pour les avocats et magistrats; 4) Activités nationales pour d'autres publics	Appui à une initiative concrète concernant la lutte contre les discriminations (le handicap), pour favoriser l'accès des personnes handicapées à la formation et à l'emploi au Togo (en lien avec une étude du PNUD de 2014). Développement d'activités préliminaires, avec la participation de BIT-Genève/handicap. La mise en œuvre des actions de terrain est différée à 2016 (en lien avec la position du CNP Togolais)
Tunisie	Élaboration d'un guide méthodologique pour les inspecteurs du travail dans l'économie informelle en collaboration avec ADMITRA	1) Formation des principaux bénéficiaires de ces principes et droits (employeurs et travailleurs) mais aussi des acteurs de leur mise en œuvre et appui à la diffusion de	Appui au Centre arabe pour l'administration du travail et l'emploi (ACLAE) basé en Tunisie, pour l'organisation d'un séminaire relatif aux moyens susceptibles de

Pays	Objectif spécifique 1 : Mettre la législation en conformité avec les normes fondamentales du travail et appui aux autorités institutionnelles pour mettre en place des mesures: législation /organismes /procédures /outil pour favoriser l'application effective d'un ou plusieurs PDFT.	Objectif spécifique 2 : Sensibiliser et former les groupes cibles sur les quatre catégories de principes et droits fondamentaux au travail (Formations en faveur des inspecteurs, des avocats, des magistrats, des travailleurs, des employeurs et autres bénéficiaires directs).	Objectif spécifique 3 : Renforcer la liberté d'association, la négociation collective et la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession (conférences, débats, publication de matériaux pédagogiques)
		l'enseignement des PDFT et NIT par les Institutions de formation de cadres ; 2) Activité régionale de formation pour les avocats	promouvoir le dialogue social et la négociation collective au niveau de l'entreprise en Tunisie (5-7 octobre 2015)

Tableau 10 : Degré de connivence entre les objectifs spécifiques de PAMODEC III et les besoins et priorités des pays bénéficiaires

Objectifs spécifiques	Pas du tout	Un peu	Moyennement	Fortement	Ne se prononce pas/Ne sait pas	Total des réponses
Objectif spécifique 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.	0 (0.0%)	2 (2.9%)	21 (30.9%)	43 (63.2%)	2 (2.9%)	68 (100%)
Objectif spécifique 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.	0 (0.0%)	5 (7.4%)	16 (23.5%)	42 (61.8%)	5 (7.4%)	68 (100%)
Objectif spécifique 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.	2 (2.9%)	3 (4.3%)	26 (37.7%)	29 (42.0%)	9 (13.0%)	69 (100%)

Tableau 11: Nouveau cadre logique adopté en 2014

Un (01) Objectif de développement
Poursuivre l'approfondissement de la mise en œuvre des principes et droits fondamentaux au travail et des conventions fondamentales de l'OIT, comme objectif contribuant à conforter la démocratie sociale, la protection des travailleurs, ainsi que la lutte contre la pauvreté.

Cinq (05) Objectifs immédiats	Douze (12) Principaux produits
<p>Objectif immédiat 1 : Les conventions fondamentales du travail sont ratifiées par tous les pays et les législations mises en conformité</p>	<p>Produit n° 1.1 : 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 fondamentales déjà ratifiées.</p> <p>Produit n° 1.2 : 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.</p> <p>Produit n° 1.3: 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.</p> <p>Produit n° 1.4 : Appui pour la mise en œuvre d'un plan d'action national pour la mise en conformité des législations avec les conventions fondamentale ratifiées ainsi que pour l'application effective des normes.</p>
<p>Objectif immédiat 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</p>	<p>Produit n° 2.1. 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.</p> <p>Produit n° 2.2 : 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.</p>
<p>Objectif immédiat 3 : La discrimination dans l'emploi et la profession est mieux identifiée et combattue.</p>	<p>Produit n° 3.1 : 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.</p> <p>Produit n° 3.2 : L'égalité entre hommes et femmes est mieux respectée dans les pays cibles.</p>
<p>Objectif immédiat 4 : La liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous régional</p>	<p>Produit n° 4.1 : La liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous régional.</p>
<p>Objectif immédiat 5 : L'application des normes fondamentales et le droit du travail sont soutenus par des pratiques collaboratives et de réseau</p>	<p>Produit n° 5.1 : Les différents outils et activités réalisés par le PAMODEC ont été recensés. Un répertoire des expertises, compétences et outils développés est disponible.</p> <p>Produit n° 5.2 : Des outils et messages structurés et cohérents sur le respect des PDFT et NIT (conventions fondamentales et prioritaires) sont diffusés).</p> <p>Produit n° 5.3 : Des réseaux collaboratifs fonctionnent.</p>

Tableau 12 : Les CTP de PAMODEC III (2011-2016)

CTP	Période
CTP #1 (Intérim assuré pendant la vacance du poste)	Septembre 2011 à février 2012
CTP #2	Février 2012 à Décembre 2013
CTP #3 (Intérim assuré pendant la vacance du poste)	Janvier à Juillet 2014
CTP #4	Juillet 2014 à Mars 2016

Tableau 13 : Liste des pays bénéficiaires ayant ratifié des conventions durant l'exécution de chaque phase de PAMODEC

Phase	PAMODEC I (2001-2005)	PAMODEC II (2006-2010)	PAMODEC III (2011-2016)
Nombre de ratifications et nombre de pays concernés	3 pays et 3 conventions ratifiées Bénin (C138) Burkina Faso (C182) Mali (C138)	3 pays et 4 conventions ratifiées Gabon (C138) Guinée Bissau (C138 et C182) Madagascar (C105)	2 pays et 0 conventions ratifiées Guinée Bissau Maroc

Tableau 14 : Résultats du questionnaire à la question "Dans quelle mesure les produits de PAMODEC III ont-ils été atteints dans votre pays?"

Produits de PAMODEC III	Pas du tout	Un peu	Moyennement	Fortement	Ne se prononce pas/Ne sait pas	Total des réponses
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 fondamentales ;	2 (3.3%)	8 (13.1%)	21 (34.4%)	22 (36.1%)	8 (13.1%)	61
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 ;	2 (3.3%)	11 (18.0%)	18 (29.5%)	20 (32.8%)	10 (16.4%)	61
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 ;	2 (3.2%)	19 (30.6%)	18 (29.0%)	12 (19.4%)	11 (17.7%)	62
La liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous régional.	3 (4.8%)	8 (12.9%)	27 (43.5%)	14 (22.6%)	10 (16.1%)	62
Les acquis de la LCTE sont confortés tout en maintenant les actions de lutte contre le travail des enfants.	2 (3.3%)	13 (21.3%)	13 (21.3%)	25 (41.0%)	8 (13.1%)	61

Produits de PAMODEC III	Pas du tout	Un peu	Moyennement	Fortement	Ne se prononce pas/Ne sait pas	Total des réponses
Des activités sont conduites pour comprendre, mobiliser, et agir pour la mise en œuvre des conventions 138 et 182 et pour mettre en place un réseau d'échanges sur la LCTE.	1 (1.6%)	10 (16.1%)	15 (24.2%)	24 (38.7%)	12 (19.4%)	62
Les différents critères de discrimination sont mieux connus et influent sur la jurisprudence sociale	3 (4.9%)	12 (19.7%)	23 (37.7%)	13 (21.3%)	10 (16.4%)	61
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 créée et fonctionne.	3 (4.8%)	10 (16.1%)	29 (46.8%)	7 (11.3%)	13 (21.0%)	62
L'égalité de rémunération entre hommes et femmes est mieux respectée dans votre pays.	3 (4.8%)	12 (19.4%)	25 (40.3%)	14 (22.6%)	8 (12.9%)	62

Tableau 15: Résultats du questionnaire à la question "Dans quelle mesure votre pays s'est-il doté des instruments suivants?"

Instruments	Oui	Non	Ne se prononce pas/Ne sait pas	Total des réponses
Des critères de représentativité syndicale sont-ils déterminés dans votre pays ?	39 (78.0%)	4 (8.0%)	7 (14.0%)	50
Des élections de représentativité syndicale ont-elles été organisées dans votre pays ?	35 (70.0%)	8 (16.0%)	7 (14.0%)	50
Les acteurs du dialogue social de votre pays ont-ils participé à des réunions ou des activités au niveau régional ou sous régional (UEMOA, CEDEAO et CEMAC) ?	24 (48.0%)	4 (8.0%)	22 (44.0%)	50
La lutte contre le travail des enfants est-elle intégrée aux stratégies de développement économique et social de votre pays ?	42 (84.0%)	5 (10.0%)	3 (6.0%)	50
Votre pays s'est-il doté d'un plan d'action de mise en œuvre de la Lutte contre le travail des enfants ?	41 (82.0%)	1 (2.0%)	8 (16.0%)	50
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 ?	23 (46.0%)	7 (14.0%)	20 (40.0%)	50
Votre pays a-t-il adopté un plan d'actions de lutte contre les différentes formes de discrimination dans l'emploi et la profession ?	10 (20.0%)	20 (40.0%)	20 (40.0%)	50

Instruments	Oui	Non	Ne se prononce pas/Ne sait pas	Total des réponses
Existe-t-il une jurisprudence sociale faisant référence aux conventions internationales du travail dans votre pays ?	26 (52.0%)	3 (6.0%)	21 (42.0%)	50
Votre pays s'est-il doté d'une structure de lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession ?	10 (20.0%)	15 (30.0%)	25 (50.0%)	50

Tableau 16 : Résultats de PAMODEC III par objectif immédiat

Objectif immédiat	Indicateurs	Résultat et évidence
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.	Nombre de pays ayant ratifié toutes les conventions fondamentales. Au moins sept pays ont changé leur législation pour la rendre conforme aux conventions fondamentales de l'OIT.	Cet objectif est partiellement atteint puisque 15 pays parmi les 17 pays participants de PAMODEC III ont ratifié toutes les conventions fondamentales. Il reste donc deux pays pour la ratification de toutes les conventions fondamentales. Par ailleurs, au moins sept pays ont changé leur législation pour la rendre conforme aux conventions fondamentales de l'OIT ce qui atteste des progrès réalisés par le PAMODEC III.
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.	L'intégration de la LCTE dans les stratégies socio-économiques d'au moins 1 pays de l'UpM. Elaboration et/ou renforcement de la mise en œuvre de Plans d'action nationaux de la LCTE dans au moins 3 pays.	Cet objectif est atteint dans la mesure où au moins trois pays (dont un pays de l'UpM) participant à PAMODEC III (Mauritanie, Tunisie et Niger) ont élaboré et/ou renforcé la mise en œuvre de plans d'action nationaux de la LCTE.
Objectif immédiat n°3 : La discrimination dans l'emploi et la profession est mieux identifiée et combattue.	Nombre de pays qui identifient les différentes formes de discrimination et adoptent un plan d'action. Nombre de pays qui mettent leur plan d'action en œuvre.	Cet objectif est atteint. Des progrès ont été enregistrés concernant l'élaboration de plans d'actions de lutte contre la discrimination au travail. La Guinée (en 2012) et le Cameroun se sont dotés en septembre 2012 d'un plan d'action de lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession. Le Burkina Faso, le Sénégal et le Togo sont également en train de procéder à la mise en place d'une structure nationale de lutte contre la discrimination.
Objectif immédiat n°4 : La liberté syndicale et le droit	Nombre d'activités réalisées.	Cet objectif est atteint puisque des structures ont été appuyées, comme par

à la négociation collective sont mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous régional.	Nombre de structures mises en place. Nombre d'acteurs mobilisés.	exemple, l'appui à la mise en place du Haut Conseil du dialogue social au Sénégal, l'appui à la constitution d'un réseau de journalistes spécialisés et l'appui à l'implication des partenaires sociaux dans d'autres thématiques, telles que la RSE, au Sénégal. PAMODEC III a également apporté un appui à la CEMAC pour la mise en place de structures sous-régionales de dialogue social. Une réunion a été organisée à cet effet dans le cadre du CRADAT.
Objectif immédiat n°5 : L'application des normes fondamentales et le droit du travail sont soutenus par des pratiques collaboratives et de réseau.	Nombre d'outils et d'activités réalisés.	Cet objectif est atteint puisque des résultats ont été accomplis. Une base de données contenant l'ensemble des activités et outils réalisés a été finalisée. Une stratégie d'action de communication a été élaborée et pourra également servir pour le prochain projet "Gouvernance", en définissant les actions pour les différents niveaux d'interventions (niveau institutionnel ; donateur et communauté des bailleurs ; grand public). Le principe d'un réseau des Ena-Enam et Institution signataire d'un partenariat a été acté lors de la dernière réunion des Ena-Enam à Cotonou, en novembre 2015.

Tableau 17 : Budget de PAMODEC III

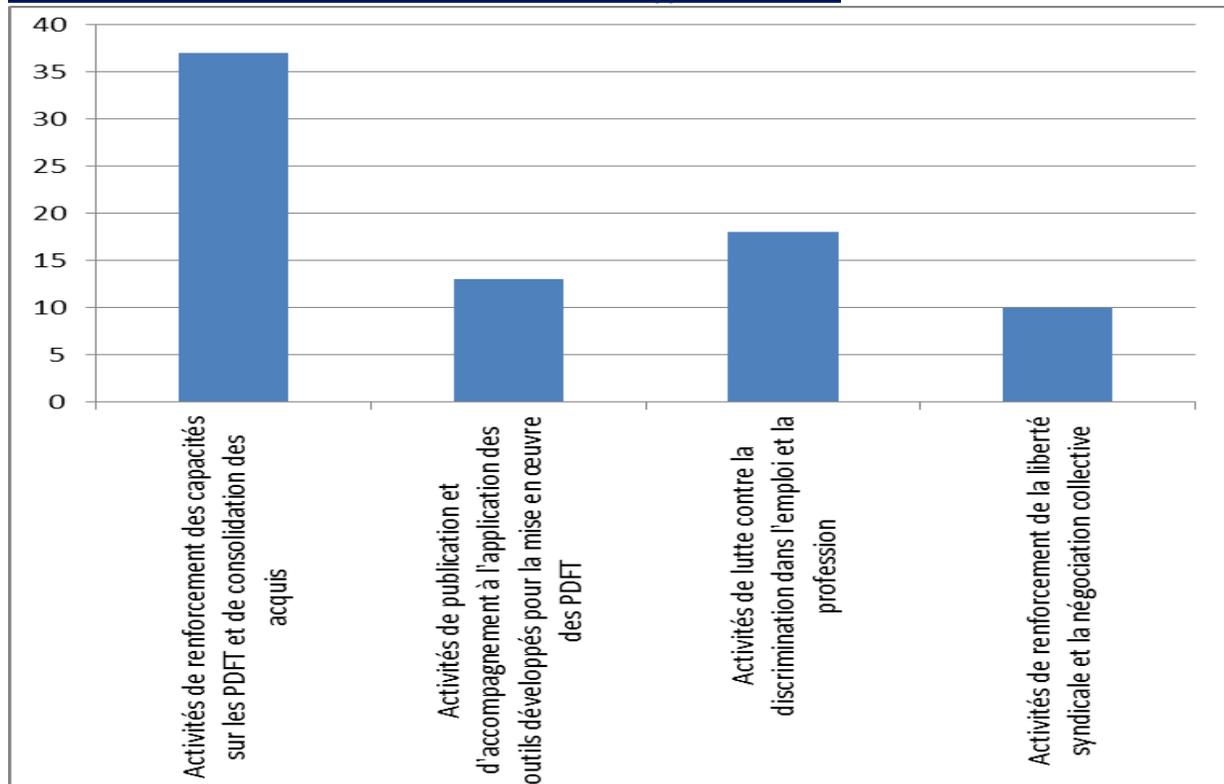
DESIGNATION	TOTAL BUDGET	ANNEE 2011	ANNEE 2012	ANNEE 2013	ANNEE 2014	ANNEE 2015	ANNEE 2016 (mars)
PERSONNEL AFFECTE AU PROJET	2,557,363	40,612	348,683	644,678	528,909	623,426	371,055
CONTRAT DE SOUS-TRAITANCE	462,128	0	19,723	281,861	87,735	38,613	34,196
FORMATION	1,776,652	300	193,722	197,487	204,465	768,683	411,995
MATERIEL	26,149	0	1,574	7,613	1,461	15,157	344
TOTAL DIVERS	269,883	893	53,275	60,460	48,963	58,616	47,676
TOTAL PARTIEL 1	5,092,175	41,805	616,977	1,192,099	871,533	1,504,495	865,266
FRAIS D'APPUI AU PROGRAMME							
Prog. Support Cost 13%	661,983	5,435	80,207	154,973	113,299	195,584	112,485
TOTAL FRAIS D'APPUI AU PROGRAMME	661,983	5,435	80,207	154,973	113,299	195,584	112,485
TOTAL PARTIEL 2	5,754,158	47,240	697,184	1,347,072	984,832	1,700,079	977,751
PROVISIONS							
Provisions Augmentation des coûts	4,998	0	0	0	0	4,998	
TOTAL GENERAL	5,759,156	47,240	697,184	1,347,072	984,832	1,705,077	977,751

Graphique 1: Cohérence de PAMODEC III avec les besoins et priorités des pays participant

Réponse	Graphique	Pourcentage	Count
Pas du tout cohérent		1.5%	1
Très peu cohérent		1.5%	1
Moyennement cohérent		15.2%	10
Très cohérent		74.2%	49
Ne se prononce pas/Ne sait pas		7.6%	5
Total des réponses			66

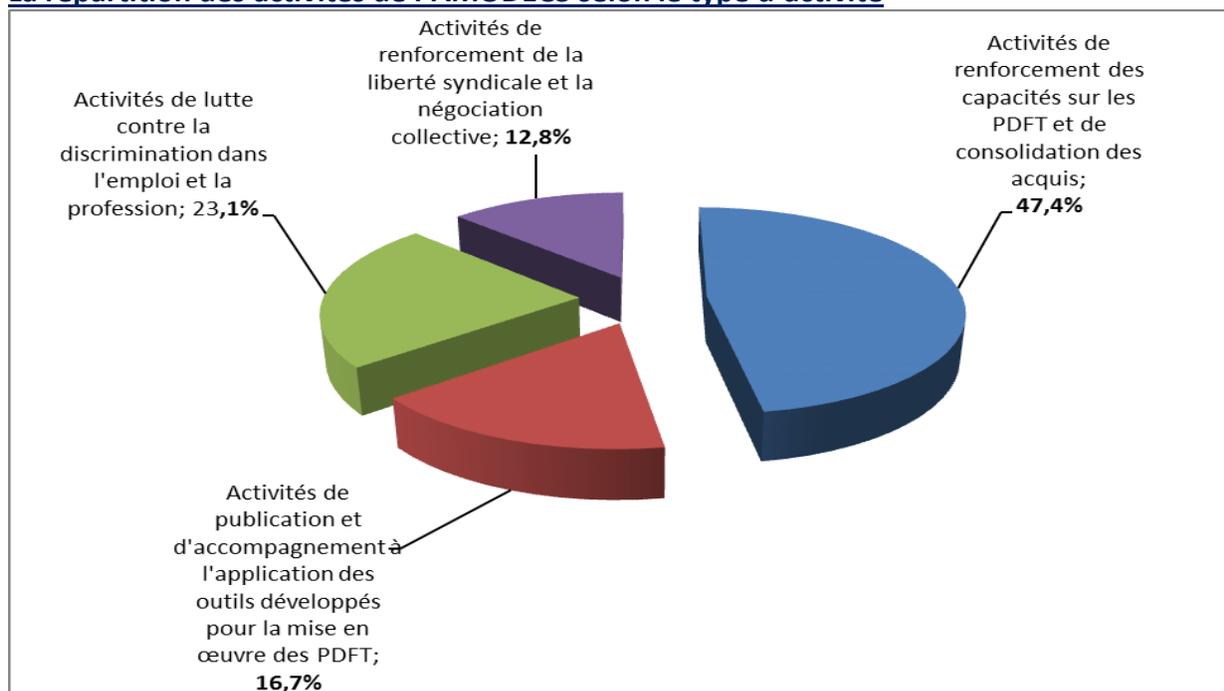
Graphique 2: Nombre d'activités de PAMODEC III selon le type d'activité

Le volume d'activités de PAMODEC3 selon le type d'activité



Graphique 3: Répartition des activités de PAMODE III selon le type d'activité

La répartition des activités de PAMODEC3 selon le type d'activité



Graphique 4: Savez-vous quel est le pays donateur qui finance le PAMODEC III?

Réponse	Graphique	Pourcentage	Count
Oui		90.0%	27
Non		10.0%	3
Total des réponses			30

Graphique 5 : Si oui, prière de nommer ce pays.

Réponse	Graphique	Pourcentage	Count
France		100.0%	27
Total des réponses			27

Graphique 6 : Dans quelle mesure le pays donateur était-il visible lors des activités auxquelles vous avez participées?

Réponse	Graphique	Pourcentage	Count
Pas du tout visible		10.0%	3
Très peu visible		16.7%	5
Visible		66.7%	20
Ne se prononce pas/Ne sait pas		6.7%	2

Total des réponses

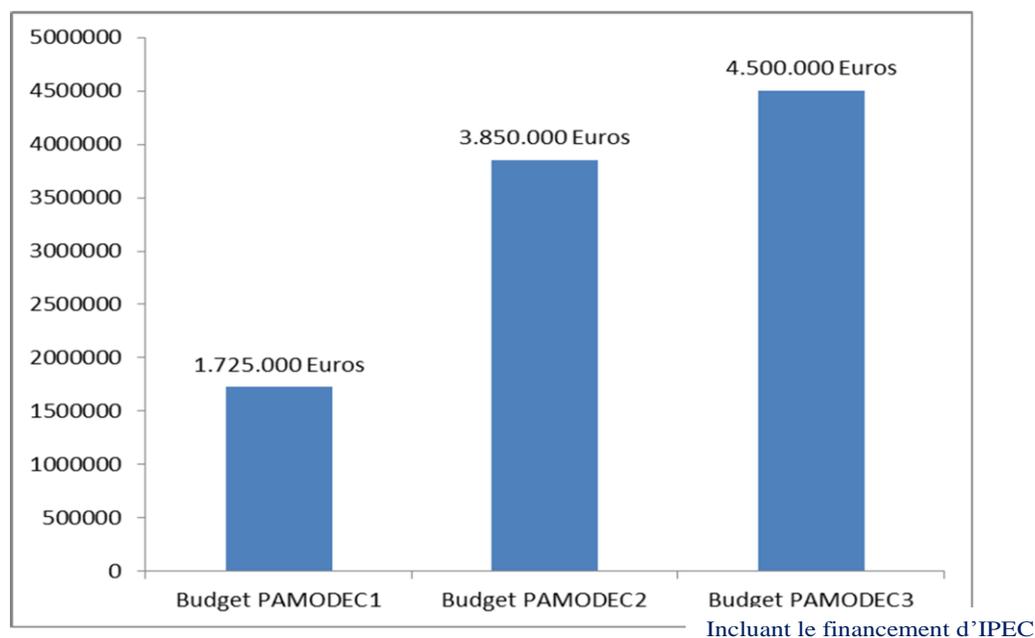
30

Graphique 7 : Dans quelle mesure les actions menées par le PAMODEC III répondent-elles aux besoins et priorités de votre pays ?

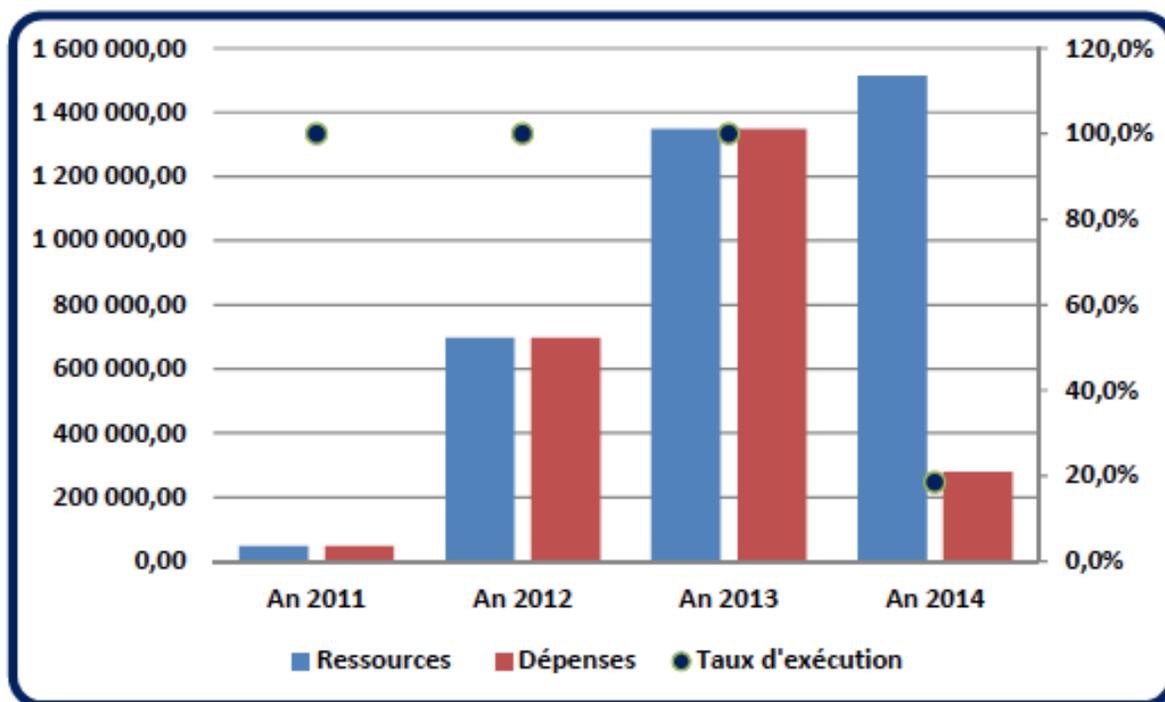
	Pas du tout visible	Très peu visible	Visible	Ne se prononce pas/Ne sait pas	Total des réponses
Ateliers de formation et/ou de renforcement des capacités	0 (0.0%)	1 (3.3%)	28 (93.3%)	1 (3.3%)	30
Ateliers nationaux et/ou rencontres tripartites	1 (3.3%)	3 (10.0%)	24 (80.0%)	2 (6.7%)	30
Appui technique/soutien à des initiatives nationales	0 (0.0%)	13 (43.3%)	15 (50.0%)	2 (6.7%)	30
Conférences, colloques et/ou séminaires	1 (3.3%)	1 (3.3%)	21 (70.0%)	7 (23.3%)	30
Études/analyses	3 (10.0%)	8 (26.7%)	10 (33.3%)	9 (30.0%)	30
Outils méthodologiques, guides, brochures et autres documents	2 (6.7%)	8 (26.7%)	18 (60.0%)	2 (6.7%)	30
Signatures d'un accord de partenariat	1 (3.3%)	5 (16.7%)	15 (50.0%)	9 (30.0%)	30

Graphique 8 : Evolution du budget de PAMODEC

Evolution du budget de PAMODEC



Graphique 9: Ressources et dépenses de mise en œuvre de PAMODEC III



Graphique 10 : À votre connaissance, est-ce que des initiatives et garanties ont été prises dans votre pays pour assurer la durabilité des acquis du PAMODEC III ?

	Oui	Non	Ne se prononce pas/Ne sait pas	Total des réponses
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 fondamentales ;	34 (68.0%)	6 (12.0%)	10 (20.0%)	50
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 ;	33 (66.0%)	1 (2.0%)	16 (32.0%)	50
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 ;	22 (44.0%)	8 (16.0%)	20 (40.0%)	50
La liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous régional.	31 (62.0%)	5 (10.0%)	14 (28.0%)	50
Les acquis de la LCTE sont confortés tout en maintenant les actions de lutte contre le travail des enfants.	35 (70.0%)	0 (0.0%)	15 (30.0%)	50
Des activités sont conduites pour comprendre, mobiliser, et agir pour la mise en œuvre des conventions 138 et 182 et pour mettre en place un réseau d'échanges sur la LCTE.	34 (68.0%)	1 (2.0%)	15 (30.0%)	50
Les différents critères de discrimination sont mieux connus et influent sur la jurisprudence sociale	18 (36.0%)	4 (8.0%)	28 (56.0%)	50
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 créée et fonctionne.	14 (28.0%)	8 (16.0%)	28 (56.0%)	50
L'égalité de rémunération entre hommes et femmes est mieux respectée dans votre pays.	23 (46.0%)	8 (16.0%)	19 (38.0%)	50

Graphique 11 : Dans le cas où votre pays a participé au PAMODEC antérieurement, dans quelle mesure le PAMODEC III a-t-il contribué dans le cadre général du PAMODEC (I, II, III) ?

Réponse	Graphique	Pourcentage	Total
Nullement		0.0%	0
Faiblement		2.0%	1
Moyennement		26.0%	13
Fortement		36.0%	18
Très fortement		12.0%	6
Ne se prononce pas/Ne sait pas		24.0%	12
Total des réponses			50

Graphique 12 : Êtes-vous capable aujourd'hui de poursuivre et/ou répliquer les acquis/connaissances apprises lors des activités de PAMODEC III?

Réponse	Graphique	Pourcentage	Count
Nullement		0.0%	0
Faiblement		4.1%	2
Moyennement		32.7%	16
Fortement		49.0%	24
Très fortement		10.2%	5
Ne se prononce pas/Ne sait pas		4.1%	2
Total des réponses			49

Graphique 13 : Dans quelle mesure votre organisation s'est approprié les résultats de PAMODEC III ?

	Pas du tout	En partie	Complètement	Ne se prononce pas/Ne sait pas	Total des réponses
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 ;	9 (18.0%)	25 (50.0%)	10 (20.0%)	6 (12.0%)	50
La discrimination dans l'emploi et la profession est mieux identifiée et combattue.	13 (26.0%)	24 (48.0%)	6 (12.0%)	7 (14.0%)	50
La liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous régional	8 (16.0%)	26 (52.0%)	10 (20.0%)	6 (12.0%)	50

Figure 1: Objectifs immédiats de PAMODEC III

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

- **Produit 1.1.:** Les magistrats, les inspecteurs du travail et autres fonctionnaires pertinents et les représentants des organisations d'employeurs et des travailleurs ont des capacités renforcées pour promouvoir la ratification (en cas de besoin) et assurer la mise en oeuvre des conventions fondamentales.
- **Produit 1.2.:** 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 1.3.:** 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 1.4.:** La liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous régional

Objectif immédiat n°2: Un appui est apporté pour la mise en oeuvre 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.

- **Produit 2.1.:** 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 2.2.:** Des activités sont conduites pour comprendre, mobiliser, et agir pour la mise en oeuvre des conventions 138 et 182 dans les pays UpM et pour mettre en place un réseau d'échanges sur la LTCE.

Objectif immédiat n°3: La discrimination dans l'emploi et la profession est mieux identifiée et combattue.

- **Produit 3.1.:** Les différents critères de discrimination sont mieux connus et influent sur la jurisprudence sociale.
- **Produit 3.2.:** 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 3.3.:** L'égalité de rémunération entre hommes et femmes est mieux respectée dans les pays cibles.

Objectif immédiat n°4 : La liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous-régional

- **Produit 4.1.:** La liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont mieux compris, exercés et respectés au niveau national et sous-régional.

Objectif immédiat n°5 : L'application des normes fondamentales et le droit du travail sont soutenus par des pratiques collaboratives et de réseau

- **Produit 5.1.:** Les différents outils et activités réalisés par le PAMODEC ont été recensés. Un répertoire des expertises, compétences et outils développés est disponible.
- **Produit 5.2.:** Des outils et messages structurés et cohérents sur le respect des PDFT et NIT (conventions fondamentales et prioritaires) sont diffusés.
- **Produit 5.3.:** Des réseaux collaboratifs fonctionnent.

Figure 2: Cadre conceptuel de la performance organisationnelle (Universalia et CRDI, 2002)

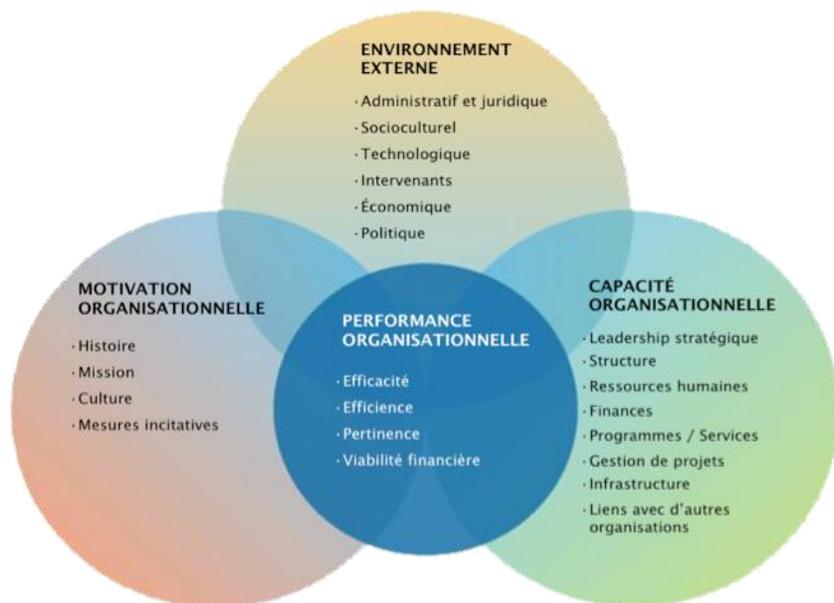


Figure 3: Banderole utilisée pour la conférence-débat sur la RSE au Sénégal, les 30 juin et 1^{er} juillet 2015.



Liberté • Égalité • Fraternité
 RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
 MINISTRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
 DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
 ET DU DIALOGUE SOCIAL



REPUBLIQUE DU SENEGAL
 MINISTRE DU TRAVAIL, DU DIALOGUE SOCIAL
 DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES
 ET DES RELATIONS AVEC LES INSTITUTIONS



ILUMINATEUR SOCIAL D'AFRIQUE
 EQUIPE D'APPUI AU TRAVAIL DECENT ET
 PROJET TAWAC

CONFERENCE – DEBAT

« Comment favoriser un meilleur respect des droits sociaux et un développement inclusif par la responsabilité sociale des entreprises ? »

Hotel RADISSON BLU (Dakar), les 30 juin et 1^{er} juillet 2015

Annexe 12 : Note biographique du consultant

Dr. Jérôme Gandin est un consultant international, dont l'expertise se situe dans le champ du suivi et de l'évaluation, la gestion axée sur les résultats, la stratégie et la performance organisationnelle.

Depuis 2012, Dr. Gandin travaille à Universalia où il a réalisé 25 mandats en évaluation de programme, en stratégie, en audit organisationnel et en renforcement des capacités en suivi et évaluation. Récemment, Dr. Gandin a travaillé sur l'analyse du cadre stratégique du Secrétariat de la Convention de la Diversité Biologique, dont l'objectif est d'identifier les avantages compétitifs du Secrétariat, ainsi que les défis qui peuvent freiner l'atteinte de ses objectifs.

Dr. Gandin a mené plusieurs évaluations de programmes dans le domaine de la réduction de la pauvreté et l'emploi, dont la revue des contributions de l'OIT à la déclaration d'Ouagadougou et du Plan d'action sur la promotion du travail et la réduction de la pauvreté en Afrique. Il a aussi participé à l'évaluation du programme « Partenaires pour le Développement » du Ministère des Affaires Étrangères, du Commerce et du Développement du Canada, pour lequel il a effectué une mission au Burkina Faso en juin 2015 pour rencontrer les partenaires de mise en œuvre et les parties prenantes des projets au niveau national.

Titulaire d'un doctorat (Ph.D. en Géographie) et de trois maîtrises (MBA, Sciences Politiques, Géographie), Dr. Gandin possède de solides compétences en termes de collecte et d'analyse de données quantitatives et qualitatives, de recherche socioéconomique et politique, en synthèse et en formulation de recommandations. Son expertise en évaluation lui vaut le titre d'Évaluateur Accrédité de la Société Canadienne en Évaluation. Le fort intérêt de Dr. Gandin pour les questions d'évaluation se manifeste également dans ses activités sociales, puisqu'il siège actuellement au Conseil d'Administration de la Société Québécoise en Évaluation de Programme (SQEP) et co-dirige le Réseau Francophone des Évaluateurs Émergents (RF-Ee).

Résident actuellement à Dakar (Sénégal) où il dirige les activités d'Universalia en Afrique, Dr. Gandin a été amené à travailler tant en Europe, en Amérique du Nord, en Afrique qu'en Amérique Latine. Il parle couramment le français, l'anglais, l'espagnol et l'italien.