



<b>Titre du projet</b>	Promouvoir la bonne gouvernance du marché du travail et les droits fondamentaux au travail au Maroc
<b>TC Code</b>	MOR/12/02/USA.
<b>Unité Administrative responsable</b>	DWT/CO-Cairo
<b>Unité responsable du backstopping</b>	DECLARATION
<b>Type d'évaluation</b>	Indépendante
<b>Country</b>	Morocco
<b>Timing de l'évaluation</b>	Finale
<b>Durée initialement prévue par le Prodoc</b>	25/09/2012-30/06/2014
<b>Durée effective</b>	25/09/2013-30/06/2015
<b>Gestionnaire de l'évaluation</b>	M. Cheikh BADIANE
<b>Evaluateur</b>	Dr. Mohamadou SY
<b>Contribution du Donateur (US DOS)</b>	643.500 US\$
<b>Contribution du BIT</b>	28.000 US\$
<b>Date de fin de l'évaluation</b>	27 Août 2015
<b>Mots clés</b>	Gouvernance marché du travail, droits au travail, tripartisme, conventions collectives.

## LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

ALE	Accord bilatéral de Libre Echange
BIT	Bureau International du Travail
CDT	Confédération Démocratique du Travail
CES	Conseil Economique et Social
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
DWAA	Decent Work Agenda in Africa/Agenda pour le Travail Décent en Afrique (DWAA)
ETD	Equipe de Travail Décent
FCMCIS	Fédération des Chambres Marocaines de Commerce, d'Industrie et de Services
FDT	Fédération Démocratique du Travail
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
MEAS	Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales
OIT	Organisation Internationale du Travail
PARDEV	Partenariat et Coopération pour le Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTD	Programme Pays de Promotion du Travail Décent
PRODOC	Document de Projet
S&E	Suivi et Evaluation
UGTM	Union Générale des Travailleurs du Maroc
UMT	Union Marocaine des Travailleurs
UNEG	Groupe d'Evaluation des Nations Unies (UNEG)
UNDAF	Plan cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
USDOS	Département d'Etat Américain

## SOMMAIRE

<b>LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>2</b>
<b>1.0 RÉSUMÉ ANALYTIQUE.....</b>	<b>4</b>
<b>2.0 ANTÉCÉDENTS, BRÈVE DESCRIPTION DU PROJET ET DE SA LOGIQUE D'INTERVENTION ....</b>	<b>9</b>
2.1. Antécédents du projet.....	9
2.2. Brève description du projet.....	10
2.3 Logique d'intervention du Projet .....	11
<b>3.0 BUT, PORTÉE ET DESTINATAIRES DE L'ÉVALUATION .....</b>	<b>12</b>
3.1 But de l'évaluation .....	12
3.2 Portée de l'évaluation .....	12
3.3 Destinataires de l'évaluation.....	12
<b>4.0 MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>13</b>
<b>5.0 PRÉSENTATION DE FAITS POUR CHAQUE CRITÈRE D'ÉVALUATION.....</b>	<b>14</b>
5.1 Pertinence de la stratégie et ajustement stratégique du Projet.....	14
5.2 Validité de la conception.....	15
5.3 Progrès et efficacité du projet.....	15
5.4 Efficacité de l'utilisation des ressources.....	18
5.5 Efficacité des mesures de gestion .....	19
5.6 Orientation de l'impact et de la durabilité.....	19
<b>6.0 CONCLUSIONS .....</b>	<b>22</b>
<b>7.0 RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>24</b>
<b>8.0 LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES.....</b>	<b>28</b>
8.1 Leçons apprises .....	28
8.2 Bonnes pratiques.....	29
<b>9.0 ANNEXES .....</b>	<b>32</b>
Annexe 1 : Termes de référence .....	32
Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées/interviées .....	44
Annexe 3 : Liste des principaux documents consultés.....	46

## 1.0 RÉSUMÉ ANALYTIQUE

### 1.1 Antécédents, brève description et objectifs du projet

Le projet « Promouvoir la bonne gouvernance du marché du travail et les droits fondamentaux au travail au Maroc » a été formulé dans un contexte où le marché du travail marocain faisait face à plusieurs défis tels que le taux de chômage élevé, les inégalités entre les sexes en termes de salaires et de conditions de travail, l'importance du secteur informel, la faiblesse des institutions du marché du travail et celle du dialogue social et des processus de négociation collective. Au début de l'année 2011, le Maroc a adopté un profond agenda de réforme politique. En plus des réformes constitutionnelles, un Conseil Economique et Social (CES) a été créé et la constitution a été révisée en 2011.

En dépit de ces progrès, le Maroc n'avait pas encore ratifié au moment de la conception du projet en 2011 la convention de l'OIT sur le dialogue social (C.144) et celle sur la liberté syndicale (C.87). En outre, le Code du travail contenait un article qui rendait difficile la constitution d'organisations représentatives au niveau des entreprises, le dialogue social et la négociation collective.

C'est dans ce contexte que l'OIT a lancé le projet destiné à promouvoir un dialogue social efficace et le respect des droits fondamentaux au travail pour tous, y compris les femmes, les travailleurs jeunes et informels. Le projet a été mis en œuvre sur la période du 25/09/2012 au 30/06/2015 grâce à une contribution de 643.500 US\$ du Département d'Etat américain (US DOS) et de 28 000 US\$ du BIT.

### 1.2 Buts et approche méthodologique de l'évaluation

L'évaluation vise deux buts principaux :

1. réaliser une évaluation indépendante de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la durabilité et de l'impact du projet, y compris l'efficacité des stratégies, des modalités de mise en œuvre choisies et des accords de partenariat ;
2. documenter les défis, les leçons apprises, les bonnes pratiques et formuler des recommandations pour de futures interventions similaires.

L'évaluation a été réalisée par un consultant indépendant. Une démarche méthodologique participative a été préconisée pour réaliser l'évaluation du Projet. Vingt et deux entretiens semi directifs ont été organisés avec les parties prenantes du projet dont les représentants des mandants tripartites, l'équipe du Projet, les équipes de backstopping, le Donateur et les consultants du Projet. Les deux principales limites de l'approche méthodologique sont d'une part la conduite de certains entretiens par Skype ou par téléphone (au lieu d'entretiens en face à face) et d'autre part le fait que le débriefing prévu avec le partenaire américain, les backstoppers au Siège et au Bureau du Caire n'a pas eu lieu pour des raisons de calendrier.

### 1.3 Présentation de faits pour chaque critère d'évaluation

**Pertinence et ajustement stratégique du projet :** la stratégie d'intervention a été jugée pertinente par les parties prenantes du Projet. Ce dernier s'est aligné au plan stratégique 2014-2016 du MEAS concernant la prise en charge des priorités nationales en matière de

gouvernance du marché du travail, des normes au travail et du dialogue social. Divers ajustements stratégiques ont été réalisés sur les plans de la durée du projet, de la prise en charge des besoins de l'Inspection du Travail du MEAS et de la capitalisation des expériences.

**Validité de la conception :** le Prodoc rédigé en Anglais décrit clairement le contexte et la justification du projet, ses groupes cibles, ses objectifs, ses résultats et activités ainsi que la stratégie d'intervention préconisée. En guise de complément au document, un budget narratif, un modèle logique, un cadre logique, un plan de S&E, une description des rôles et responsabilités du personnel clé et enfin un calendrier du projet ont été produits.

**Progrès et efficacité du projet :** par rapport à l'objectif 1, certains résultats ont été atteints et d'autres n'ont pas été atteints. On peut mentionner au titre du résultat 1, l'adoption de deux procédures opérationnelles par les organismes nationaux de consultation tripartite. Dix ans après son adoption en 2004, le code du travail marocain a fait l'objet d'une importante conférence nationale qui a réuni quelques 400 participants dont 35% de femmes et impliqué 7 ministères techniques. Même si une telle action ne découle pas de la seule intervention du Projet, le fait le plus marquant de la période est la ratification par le Maroc de la Convention 144 en 2013.

En ce qui concerne le résultat 2, diverses actions de sensibilisation sur le dialogue social ont été organisées dans les trois régions d'intervention du Projet mais elles n'ont pas encore abouti à la création d'instances régionales sur le dialogue social au niveau sectoriel et dans les régions, en dehors d'une convention collective signée à Meknes. Ce modèle de convention collective du travail produit par le Projet peut servir de base à la négociation de futurs accords collectifs. Le projet a animé 3 ateliers régionaux de sensibilisation sur les négociations collectives à Kenitra, Agadir et Meknes pour un total de 180 participants dont 25% de femmes. A la suite des recommandations des 3 ateliers régionaux, une note conceptuelle sur la création d'une instance régionale de la promotion des relations professionnelles et de la pratique des négociations collectives a été rédigée.

Par rapport au résultat 3, une Charte sociale n'a pas été élaborée tel que prévu.

Par rapport à l'objectif 2, des résultats importants ont été notés surtout au niveau du résultat 1 dans la mesure où les capacités de l'Inspection du Travail ont été sensiblement renforcées. L'atteinte du résultat 2 est mitigée car la campagne de communication sur le respect de la législation du travail dans certains secteurs, notamment le secteur rural, a été mise en œuvre dans une seule région sur les trois ciblées.

**Efficacité de l'utilisation des ressources :** les ressources humaines et financières du projet ont été bien gérées dans l'ensemble. Le Projet a investi près de 69% de ses ressources dans la mise en œuvre d'activités jugées prioritaires par les parties prenantes. L'équipe du Projet a réalisé des économies substantielles qui ont été réinvesties dans la mise en œuvre de nouvelles activités telles que la capitalisation de son expérience.

**Efficacité des mesures de gestion :** le Projet a collaboré avec les mandants tripartites sur la base de concertations régulières. Le MEAS a salué le partenariat avec le BIT et la flexibilité de l'approche du projet et celle d'US DOS. Le département PARDEV a su maintenir de

bonnes relations de travail avec le Donateur. Certes, le Projet s'est doté d'une commission tripartite pour le suivi de ses activités mais elle n'a tenu qu'une seule rencontre. Du côté de l'équipe de gestion du Projet, la contrainte majeure en matière de gestion financière est celle liée aux lenteurs notées dans l'approbation des révisions du budget et des décaissements de fonds.

**Orientation de l'impact et de la durabilité :** bien qu'il soit prématuré de mesurer les éléments d'impact du projet, on peut constater des acquis majeurs. Au niveau central, l'Inspection du Travail a intégré dans son management stratégique les outils de planification et de dialogue social développés par le Projet. Le MEAS a maintenant adopté la double planification et la territorialisation de ses politiques publiques et réutilise les Déclarations et les Conventions mises à disposition par le Projet pour la formation interne de ses agents. La Conférence nationale a permis aux différentes parties prenantes du dialogue social au Maroc de s'entendre sur les priorités en matière de réforme du code du travail. Une convention collective a été signée à Meknes dans le secteur agricole au terme de négociations entamées en 1999. Enfin, le projet a contribué à l'atteinte des résultats du P&B 2014-2015 du BIT et aux objectifs de l'Agenda pour le Travail Dément en Afrique (DWAA).

Par rapport à la durabilité, le MEAS a fait montre de leadership aussi bien dans la formulation que dans la mise en œuvre du Projet. Les quatre grands syndicats ayant pris part aux formations réutilisent les modules de formation pour le renforcement des capacités de leurs membres. En termes de défis du Projet, il convient de citer les lenteurs notées dans la mise en place de conventions collectives et la signature de la Convention C87.

## 1.4 Conclusions

- La stratégie d'intervention du projet est pertinente car le projet s'attaque à un déficit de gouvernance du marché du travail, de promotion des droits au travail et de dialogue social. Le projet a réalisé de nombreux ajustements stratégiques pertinents qui ont significativement contribué à l'atteinte de ses objectifs.
- La validité de la conception du projet est établie pour certains aspects comme la détermination des groupes cibles, des objectifs, des résultats et des activités. En guise de complément au document de projet, un budget narratif, un modèle logique, un cadre logique, un plan de S&E sommaire, une description des rôles et responsabilités du personnel clé et enfin un calendrier du projet ont été produits. Les principales insuffisances du PRODOC ont trait à l'absence d'une stratégie de communication sociale et d'un baseline complet.
- Les résultats de l'objectif 1 ont été partiellement atteints. Pour le résultat 1, deux mesures opérationnelles sur les quatre prévues ont été adoptées par les organismes nationaux tripartites pour promouvoir le dialogue social. En ce qui concerne le résultat 2, diverses actions de sensibilisation sur le dialogue social ont été organisées mais elles n'ont pas encore abouti à la création d'instances régionales sur le dialogue social. Enfin, aucune Charte sociale n'a été élaborée tel que prévu comme résultat 3.

Le Projet a connu plus de succès dans l'atteinte des résultats de l'objectif 2. En effet, le résultat 1 du projet a été atteint puisque les inspections du travail ont été renforcées. Cependant, pour le résultat 2, une seule région a été bénéficiaire de la campagne de communication sur les trois qui étaient ciblées.

- Les ressources humaines et financières du Projet ont été bien gérées dans l'ensemble. Le Projet a consacré 69,13% de ses ressources aux activités, 26,20% au personnel et moins de 5% aux voyages, à l'équipement et à la communication. Les économies générées ont été réinvesties dans la mise en œuvre de nouvelles activités. Le Projet aurait pu produire davantage de résultats avec les mêmes charges de structure s'il disposait d'un budget plus élevé.
- Les mesures de gestion préconisées ont été dans l'ensemble efficaces. Le projet a collaboré avec les mandants tripartites sur la base de concertations régulières et a fait preuve de flexibilité. Le département PARDEV a su maintenir de bonnes relations de travail avec le Donateur. Certes, le projet s'est doté d'une commission tripartite pour le suivi de ses activités mais elle n'a pas été fonctionnelle.
- Enfin, en termes d'impact, l'Inspection du Travail a intégré de nouveaux outils de planification et de dialogue social dans son management stratégique, la Conférence nationale a permis aux différentes parties prenantes du dialogue social au Maroc de s'entendre sur les priorités en matière de réforme du code du travail. Une convention collective a été signée à Meknes dans le secteur agricole et le projet a contribué à l'atteinte des résultats du P&B 2014-2015 du BIT et à ceux de DWAA. Par rapport à la durabilité, le MEAS a fait montre d'un certain leadership et les quatre grands syndicats ayant pris part aux formations réutilisent les modules de formation dans le renforcement des capacités de leurs membres. En termes de défis du Projet, il convient de citer les lenteurs notées dans la mise en place de conventions collectives et la ratification de la Convention C 87.

## 1.5 Recommandations

**Recommandation 1 :** il est fortement recommandé au MEAS, au BIT et au USDOS d'unir leurs efforts afin de mobiliser des ressources financières internes et externes pour financer une phase de consolidation et d'approfondissement des résultats du projet. Le BIT a déjà mobilisé des ressources financières pour poursuivre certaines activités du Projet avec une prise en charge salariale des deux membres de l'équipe.

**Recommandation 2:** le BIT gagnerait à améliorer les futurs PRODOC en affinant le Baseline, les indicateurs du plan de S&E, la théorie de changement et la stratégie de désengagement et réfléchir à une stratégie de communication sociale.

**Recommandation 3 :** il est recommandé au MEAS et au BIT de systématiser la mise en place de comités de pilotage quadripartites de projet pour améliorer la qualité de leur mise en œuvre et mieux favoriser l'appropriation de leurs résultats par les parties prenantes.

**Recommandation 4 :** le Projet devrait former des formateurs de formateurs certifiés avec un pour prendre en charge l'importante demande des mandants tripartites en renforcement des capacités en dialogue social et en promotion des droits au travail.

**Recommandation 5 :** le BIT devrait assurer le suivi des personnes formées afin d'apprécier le degré de réinvestissement de leurs nouvelles connaissances, d'en mesurer l'impact, de

repérer en temps utile les difficultés rencontrées et d'apporter les mesures correctrices nécessaires.

**Recommandation 6 :** le BIT et les mandants tripartites devraient encourager et soutenir la signature de conventions collectives sectorielles à l'échelon local en tenant compte des spécificités économiques, sociales et culturelles des différentes régions.

## **1.6 Leçons apprises et bonnes pratiques**

Les trois leçons apprises sont les suivantes :

**Leçon apprise 1 :** les approches d'intervention basées sur la flexibilité et l'innovation contribuent à l'efficacité des projets.

**Leçon apprise 2 :** la confiance mutuelle, la disponibilité d'expertise en négociation et d'agents de changements constituent le socle d'un dialogue social réussi et bâti autour des intérêts de l'entreprise.

**Leçon apprise 3 :** il est important d'assurer un suivi des mandants tripartites ayant pris part aux formations animées par le Projet afin de s'assurer du degré de réinvestissement des acquis des formations, des difficultés qu'ils rencontrent, de leurs besoins en accompagnement technique et de leurs nouveaux besoins en formation.

**Leçon apprise 4 :** les changements recherchés en matière de respect des normes au travail et de dialogue social doivent être inscrits dans le moyen et le long terme dans les pays où le dialogue social est encore peu développé.

Quant aux bonnes pratiques, on peut citer :

**Bonne pratique 1 :** l'approche originale du Projet en termes de ciblage géographique des zones d'intervention et des bénéficiaires puisqu'il intervient au niveau national et au niveau régional dans un secteur stratégique comme l'agriculture qui utilise une forte main d'œuvre peu syndiquée et en proie à de nombreux risques de conflits.

**Bonne pratique 2 :** l'approche novatrice de la Conférence sur la révision du code du travail qui a été un modèle de dialogue social inclusif et consensuel avec la participation de 400 acteurs représentant différentes parties prenantes du Projet.

**Bonne pratique 3 :** l'innovation dans la stratégie de capitalisation des expériences du Projet par la production d'un rapport et de supports audiovisuels, et le partenariat avec un acteur associatif stratégique (Tanmia).

## 2.0 ANTÉCÉDENTS, BRÈVE DESCRIPTION DU PROJET ET DE SA LOGIQUE D'INTERVENTION<sup>1</sup>

### 2.1. Antécédents du projet

Le Royaume du Maroc couvre une superficie de 442 550 km<sup>2</sup> et comprend une population de 30 millions d'habitants. Le projet qui fait l'objet de la présente évaluation est mis en œuvre par le BIT sur financement du Département d'Etat des Etats-Unis.

Le projet a été formulé dans un contexte où le marché du travail marocain faisait face à plusieurs défis, parmi lesquels on peut citer :

- le taux de chômage élevé ;
- le faible niveau de participation des femmes dans le marché du travail ;
- les inégalités entre les sexes en termes de salaires et de conditions de travail ;
- l'importance du secteur informel ;
- la faiblesse des institutions du marché du travail ;
- la faiblesse du dialogue social et des processus de négociation collective entre les partenaires sociaux.

En plus de ces défis, il s'y ajoute le fait que le Maroc n'avait pas encore ratifié la convention de l'OIT sur le dialogue social (C.144) et celle sur la liberté syndicale (C.87). En outre, le Code du travail contenait un article qui rendait difficile la constitution par les travailleurs d'une organisation représentative au niveau de l'entreprise.

Au début de l'année 2011, le Maroc a adopté un profond agenda de réformes politiques. En plus des réformes constitutionnelles, un CES a été créé ; il a tenu neuf sessions en 2011 et a adopté une Charte sociale avec un référentiel pour sa mise en œuvre. Des chapitres spécifiques de la Charte sont consacrés à la promotion du dialogue social, la négociation collective et la démocratie sociale. La Charte prévoit un environnement propice à l'adoption de politiques et programmes socio-économiques fondés sur les droits pour répondre aux défis du marché du travail et ouvrir la porte à la négociation collective et au dialogue social.

Pour attirer les capitaux étrangers et développer le commerce, le pays a signé en Janvier 2004 un accord bilatéral de libre-échange (ALE) avec les États- Unis. L'accord couvre un large éventail de questions telles que l'accès au marché, la protection intellectuelle des droits de propriété, la transparence des marchés publics, l'investissement, les services et le commerce électronique.

En dépit d'une croissance économique soutenue, le taux de création d'emplois a baissé et à la fin de l'année 2011, le chômage se situait à 9,1%. Découragés par les obstacles persistants à trouver un emploi dans le secteur formel, d'importantes couches de la population, notamment les femmes bien éduquées et d'autres moyennement qualifiées ainsi que les jeunes travailleurs continuent à sortir du marché du travail ou restent confinés dans des activités du secteur informel caractérisé par des conditions de travail médiocres et de bas revenus.

Par ailleurs, depuis 2012, dans un contexte social où s'expriment les attentes des citoyens pour vivre dans une société ouverte et inclusive, le gouvernement du Maroc a entrepris des

---

<sup>1</sup> Ce chapitre s'inspire des TDR de l'étude

réformes axées sur la démocratie participative, le renforcement de la gouvernance des institutions et des politiques publiques et la déconcentration administrative<sup>2</sup>.

Pour répondre efficacement à ces attentes croissantes, il était indispensable de garantir pleinement les droits fondamentaux au travail et d'avoir des institutions fortes du marché du travail pour assurer le respect de ces droits, canaliser les demandes à travers un dialogue efficace et traiter avec diligence les conflits individuels et collectifs du travail.

C'est dans ce contexte que l'OIT, dans le cadre de ses quatre objectifs stratégiques, a lancé le projet « Promouvoir la bonne gouvernance du marché du travail et les droits fondamentaux au travail au Maroc » destiné à promouvoir un dialogue social efficace et le respect des droits fondamentaux au travail pour tous, y compris les femmes, les travailleurs jeunes et informels.

## **2.2. Brève description du projet**

L'accord de financement pour la mise en œuvre du projet a été signé entre l'OIT et US DOS en 2012, pour un budget total de 671.500 US\$ dont 643.500 en provenance de US DOS et 28.000 US\$ de contribution du BIT. La durée initialement prévue dans le document de projet couvrait la période du 25/09/2012 au 30/06/2014. En réponse aux demandes du Projet, deux extensions sans frais ont été approuvées, portant la date finale du projet au 30 Juin 2015.

Le projet vise à appuyer les mandants nationaux à atteindre deux objectifs immédiats :

Objectif immédiat 1 : promouvoir et étendre le dialogue social tripartite efficace grâce à l'appui aux organes de consultation tripartites nationaux et la création d'organes tripartites au niveau régional et sectoriel.

Les produits suivants ont été définis en appui à cet objectif immédiat :

1. les organismes nationaux de consultation tripartite ont acquis des procédures opérationnelles améliorées et les membres tripartites ont de nouvelles connaissances et compétences pour mieux participer au dialogue social ;
2. des mécanismes de dialogue social tripartite établis aux niveaux régionaux et sectoriels avec le soutien des organismes nationaux de consultation tripartite ;
3. une Charte sociale et/ou un ensemble de propositions politiques et juridiques sont adoptées par les organes nationaux de consultation tripartite pour améliorer le respect des droits fondamentaux au travail et promouvoir des relations professionnelles saines.

Objectif immédiat 2 : développer la capacité de l'inspection du travail / l'administration du travail afin d'améliorer le respect des lois du travail qui respectent les normes internationales du travail.

---

<sup>2</sup> OCDE/BAD/PNUD (2014), « Maroc », dans *Perspectives économiques en Afrique 2014 : Les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation de l'Afrique*, Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/aeo-2014-46-fr>, page 11.

Les résultats attendus étaient les suivants :

2.1 L'inspection du travail acquiert de nouveaux outils et les compétences pour améliorer la conformité avec les législations nationales du travail dans certains secteurs, notamment le secteur rural ;

2.2 Des campagnes d'inspection sont menées pour promouvoir le respect de la législation du travail dans certains secteurs, notamment le secteur rural.

### **2.3 Logique d'intervention du Projet**

La stratégie du Projet est fondée sur une approche multidimensionnelle et vise à soutenir le gouvernement et les organisations des partenaires sociaux pour développer le dialogue social dans le pays pour une plus grande promotion et la mise en œuvre des droits fondamentaux au travail et à accroître l'efficacité de l'inspection du travail pour améliorer le respect et l'application de ces droits.

Ainsi, le groupe cible du Projet sont des fonctionnaires du MEAS et des organisations d'employeurs et de travailleurs aux niveaux national, régional et sectoriel. Plus particulièrement, au niveau du gouvernement, le projet a ciblé les fonctionnaires seniors et juniors ainsi que les inspecteurs du travail. Le projet a prévu de fournir une assistance technique à la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), l'Union Générale des Travailleurs du Maroc (UGTM), l'Union Marocaine des Travailleurs (UMT), la Confédération Démocratique du Travail (CDT), la Fédération Démocratique du Travail (FDT) et les associations professionnelles dans le secteur agricole.

Lors de sa phase de formulation, le projet accordait une attention particulière à travailler avec les mandants tripartites dans les régions où le secteur rural est particulièrement développé : Casablanca, Rabat-Salé-Zemmour-Zaër, Tanger Tétouan, Marrakech-Tensift-Alhaouz, Meknès-Tafilalet, Taza-Al Hoceima-Taounat, Laâyoune Boujdour-Sakia-Al Hamra, Agadir. En définitive, le Projet a travaillé dans trois régions arrêtées d'un commun accord avec le MEAS, en l'occurrence Agadir, Kenitra et Meknes<sup>3</sup>.

Sur le plan opérationnel, le projet est géré par une équipe composée d'une coordonnatrice nationale et d'une assistante administrative et financière qui relèvent du directeur de l'équipe de travail décent (DWT) du Bureau du Caire pour l'Afrique du Nord.

Le projet est techniquement back stoppé par La branche Principes et Droits Fondamentaux au Travail (FUNDAMENTALS) au siège de l'OIT à Genève (HQ). Un soutien technique supplémentaire est fourni par différents spécialistes au sein de l'équipe DWT du Bureau du Caire en plus d'un soutien administratif et financier.

---

<sup>3</sup> Les données sont tirées des TDR de l'évaluation en annexe 1 du rapport

### **3.0 BUT, PORTÉE ET DESTINATAIRES DE L'ÉVALUATION**

Conformément à l'accord de financement signé avec le donateur et à la politique de l'OIT sur la gestion de projet, une évaluation indépendante a été prévue afin de faire une appréciation globale sur la mise en œuvre du projet en mettant l'accent sur l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence de ses résultats et de ses objectifs. L'évaluation devrait permettre de tirer des leçons pour analyser les résultats obtenus par le Projet et de faire des recommandations pour guider les décisions futures visant à améliorer la mise en œuvre des stratégies de l'OIT concernant la promotion de la bonne gouvernance du marché du travail et les droits fondamentaux au travail.

#### **3.1 But de l'évaluation**

Le but de l'évaluation est d'examiner les résultats atteints par le Projet et d'apprécier sa contribution à la stratégie du BIT en matière de promotion du dialogue social et de respect des droits fondamentaux au travail. L'évaluation vise deux buts principaux :

1. réaliser une évaluation indépendante de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la durabilité et de l'impact du Projet, y compris l'efficacité des stratégies, des modalités de mise en œuvre choisies et des accords de partenariat ;
2. documenter les défis, les leçons apprises, les bonnes pratiques et formuler des recommandations pour les futures interventions similaires.

#### **3.2 Portée de l'évaluation**

L'évaluation a porté sur la mise en œuvre du Projet dans la période du 25 Septembre 2013 au 30 Juin 2015. L'évaluation devrait également établir le lien entre les activités du projet et la réalisation des objectifs des cadres nationaux et internationaux auxquels le Maroc se réfère.

#### **3.3 Destinataires de l'évaluation**

D'après les TDR, les principaux destinataires des résultats de cette évaluation finale sont les suivants :

- les mandants bénéficiaires du projet, notamment le MEAS, du CESE, les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs ;
- le Donateur (US DOS) ;
- l'OIT (ETD/BP-OIT, Caire, FUNDAMENTALS, Bureau régional pour l'Afrique)
- l'équipe de gestion du projet ;
- les spécialistes sur le terrain ;
- les unités techniques de l'OIT partenaires d'exécution du projet, notamment PARDEV, EVAL et PROGRAM.

Les connaissances générées par cette évaluation peuvent également bénéficier à d'autres parties prenantes qui peuvent ne pas être directement ciblées par l'intervention du Projet. A titre d'exemples, on peut mentionner les principales institutions gouvernementales, les organisations de la société civile, les donateurs, les agences des Nations Unies, les organisations internationales qui travaillent dans les domaines pertinents et d'autres unités au sein de l'OIT.

## 4.0 MÉTHODOLOGIE

Une démarche méthodologique participative a été préconisée pour réaliser l'évaluation du Projet. Au total, vingt et deux entretiens semi directifs ont été organisés avec les parties prenantes du projet. En plus des rencontres avec les partenaires nationaux en face à face sur le terrain notamment à Rabat, Casablanca et Meknes, des séances d'entretien par Skype ou au téléphone ont été organisées. Les rencontres de terrain ont été mises à profit pour visiter la logistique de certaines organisations professionnelles (bureaux, salles de formation, centres de documentation). L'annexe 2 fournit la liste des personnes interrogées.

La démarche méthodologique a été articulée autour des étapes suivantes :

- l'organisation de deux séances de briefing dont l'une avec le gestionnaire de l'évaluation et l'autre avec l'équipe du Projet ;

- la revue documentaire de tous les documents pertinents (voir annexe 3): le document de projet et son cadre logique, l'accord de financement, les Minutes et autres notes internes pertinentes, le plan de mise en œuvre, le plan d'évaluation de la performance, les rapports d'avancement et autres études et documents pertinents.

- les entretiens avec les parties prenantes, en l'occurrence le personnel du Projet, les cadres du MEAS au niveau national et dans les trois régions d'intervention, les responsables des quatre principales organisations professionnelles de travailleurs (l'UMT, la CDT, UGTM et la FDT), la représentante de la principale organisation d'employeurs (la CEGEM)<sup>4</sup>, les unités de backstopping (Genève et Caire), le Donateur (US DOS) et les principaux consultants du Projet.

- le débriefing avec la partie marocaine pour partager les résultats préliminaires de l'évaluation. Ce débriefing a permis d'échanger en profondeur sur les résultats de l'évaluation et de recueillir quelques recommandations des participants.

- la production d'une première version du rapport d'évaluation qui a été soumise au gestionnaire d'évaluation pour transmission aux principaux intervenants pour commentaires et corrections factuelles.

- les commentaires jugés pertinents sur la première version du rapport ont été pris en compte dans la version finale du rapport d'évaluation.

L'approche méthodologique préconisée pour réaliser l'évaluation comporte deux limites. La première est liée à la conduite d'entretiens par téléphone ou par Skype. En effet, il n'a pas été possible de conduire des entretiens en face à face avec certaines parties prenantes du projet y compris au Maroc. La seconde limite est liée au fait que le débriefing prévu avec le partenaire américain, les backstoppers au Siège et au Bureau du Caire n'a pas eu lieu pour des raisons de calendrier.

---

<sup>4</sup> Le Maroc dispose également d'une Fédération des Chambres Marocaines de Commerce, d'Industrie et de Services (FCMCIS)

Enfin, l'évaluation a été réalisée en conformité avec les directives officielles de l'OIT et suivant les normes et les critères éthiques d'évaluation établis par le Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG).

## **5.0 PRÉSENTATION DE FAITS POUR CHAQUE CRITÈRE D'ÉVALUATION**

La revue de la mise en œuvre a porté sur des critères tels que la pertinence du projet et son ajustement stratégique, la validité de sa conception, les progrès accomplis, l'efficacité de l'utilisation des ressources (efficacité), l'efficacité des mesures de gestion et enfin l'orientation de l'impact et de la durabilité.

Les faits présentés sont tirés de la revue documentaire et des résultats des entretiens avec les parties prenantes. Ils portent sur des données factuelles. Les jugements évaluatifs du consultant sont consignés dans la partie relative aux conclusions du rapport.

### **5.1 Pertinence de la stratégie et ajustement stratégique du Projet**

La stratégie d'intervention a été jugée pertinente par les parties prenantes du Projet pour diverses raisons. En effet, le Projet prend en charge les priorités nationales en matière de gouvernance du marché du travail et des normes au travail et contribue significativement à la promotion du dialogue social. Il s'est aligné au plan d'actions stratégique 2014-2016 du MEAS. En plus, la stratégie d'intervention du Projet a donné une grande importance à la participation des acteurs tripartites qui ont été pleinement associés dans la mise en œuvre des activités. Le Projet est intervenu aussi bien au niveau national qu'au niveau de certaines régions du pays.

Parmi les ajustements stratégiques réalisés par l'équipe de Projet, on peut citer :

-la révision du document du Projet avant sa mise en œuvre à partir du dernier trimestre de l'année 2013 afin d'actualiser son contenu. Cette révision faisait suite au fait que le Projet a connu un an de retard dans son démarrage. Le management du Projet a cru bon de revisiter ses objectifs, réviser son calendrier et affiner ses indicateurs. Compte tenu de la situation politique et socio-économique du pays, le Projet a procédé à une évaluation régulière des besoins pour répondre aux besoins émergents pertinents. C'est ce qui explique le choix de cibler trois régions compte tenu des ressources disponibles ;

-la durée du Projet a été réajustée avec l'accord du Donateur et la fin du Projet a été reportée au 30 juin 2015. L'équipe du Projet et le MEAS ont salué cette flexibilité du partenaire financier.

-avant d'intervenir au niveau déconcentré et sectoriel tel que prévu dans son plan d'actions initial, le Projet a dû prendre en charge la demande de renforcement du MEAS au niveau central en dotant l'Inspection du Travail d'outils appropriés de planification, de techniques de négociation et de résolution de conflits.

-dans un contexte national marqué, entre autres, par l'organisation d'élections de représentativité en 2015 avec comme corollaire la probabilité de non renouvellement de certains dirigeants d'organisations syndicales, le Projet a choisi de ne pas mettre l'accent durant cette période sur le renforcement des capacités des partenaires sociaux. Les élections

ont eu lieu au mois de Mars 2015 mais ont nécessité trois mois de préparation. Il s'agit là, selon le management du Projet, d'une décision stratégique qui explique le retard noté dans la mise en œuvre de certaines activités de renforcement des capacités.

-le Projet a choisi de réaliser un important travail de capitalisation de son expérience alors qu'une telle activité n'était pas prévue. Le souci est non seulement de documenter l'expérience capitalisée mais aussi d'en identifier les bonnes pratiques et de les partager.

## **5.2 Validité de la conception**

Le Prodoc a été produit en Anglais et décrit clairement le contexte et la justification du Projet, ses groupes cibles, les capacités institutionnelles du BIT, ses objectifs, les résultats et les activités, la stratégie d'intervention et les questions de durabilité. En guise de complément au document principal de projet, le budget narratif, le modèle logique, le cadre logique, le plan de S&E, la description des rôles et responsabilités du personnel clé et le calendrier du projet ont été produits.

## **5.3 Progrès et efficacité du projet**

L'équipe du Projet a pris officiellement service en Octobre 2013 et l'atelier de lancement du Projet a eu lieu en février 2014. Le Projet a duré 21 mois (du 25/09/2012 au 30/06/2015).

Par rapport aux trois résultats de l'objectif 1, certains résultats concrets ont été enregistrés en matière de sensibilisation et de renforcement des capacités des mandants tripartites aussi bien au niveau national que dans les régions d'intervention.

Entre le 28 Octobre 2013 et le 28 Mars 2015, le projet a réalisé de nombreuses activités qui ont parfois abouti à d'importants résultats. On peut citer :

-l'adoption de deux mesures opérationnelles par les organismes nationaux de consultation tripartite pour améliorer le respect des droits fondamentaux au travail et promouvoir des relations professionnelles saines

-l'organisation de la Conférence sur le code du travail, dix ans après son adoption en 2004. Cette rencontre faisait suite à une requête du MEAS auprès du Projet et a nécessité une préparation de 8 mois, l'organisation de 12 réunions thématiques, l'appui d'experts du BIT et la réalisation de 4 études. La Conférence a été assez participative puisqu'elle a réuni quelques 400 participants dont 35% de femmes et impliqué 7 ministères techniques.

-en plus des ateliers de partage du Projet, de restitution des études, de développement d'outils de planification et de gestion, et d'approches d'animation en milieu agricole au profit de l'Inspection du Travail, le Projet a organisé de nombreux ateliers de formation et de sensibilisation sur les négociations collectives. En effet, il a animé 3 ateliers régionaux de sensibilisation sur les négociations collectives à Kenitra, Agadir et Meknes. A la suite des recommandations de ces 3 ateliers régionaux, une note conceptuelle sur la création d'une instance régionale de la promotion des relations professionnelles et de la pratique des négociations collectives a été rédigée.

-le Projet a produit un modèle de convention collective du travail qui peut servir de base à la négociation de futurs accords collectifs surtout dans le secteur agricole en s'inspirant de la convention collective signée à Meknes.

-pour la formation, il y a eu 5 participants dont 40% de femmes aux ateliers internationaux organisés à Turin et à Alger. Le Projet a animé des ateliers de formation de qualité à Rabat, Agadir, Kenitra et Meknes qui ont profité aux inspecteurs du travail, aux représentants des travailleurs et des employeurs. Ces formations ont porté sur des sujets d'intérêt majeurs tels que les conventions collectives et la sécurité au travail.

Tableau 1: Récapitulatif des ateliers de sensibilisation et de formation

<b>Intitulé</b>	<b>Nb total d'ateliers</b>	<b>Nb total bénéficiaires</b>	<b>% hommes</b>	<b>% femmes</b>
Ateliers régionaux de sensibilisation sur les conventions collectives	3	180	75	25
Ateliers régionaux de préparation des campagnes d'inspection	3	87	71	29
Ateliers de formation sur les conventions collectives	4	165	77,75	22,25
Ateliers de formation sur la sécurité et la santé au travail	1	48	67	23

Source : statistiques du projet

Les produits du Projet ont été jugés satisfaisants dans l'ensemble quand bien même du côté des employeurs, on déplore l'insuffisance des sessions de formation des employeurs et la tendance du BIT, selon leur représentante, à privilégier le renforcement des capacités des travailleurs.

Les ateliers de formation ont été animés en langues arabe et française. Toutes les activités de formation ont fait l'objet d'évaluation des connaissances avant et après les ateliers de formation. Les évaluations à chaud de ces formations (post-formations) font état d'un taux de satisfaction élevé.

La principale limite de la formation est le manque de suivi sur le terrain des participants aux formations. Un tel suivi aurait permis de mesurer le degré de réinvestissement des nouvelles connaissances, les difficultés rencontrées et les besoins en accompagnement technique.

En définitive, les résultats du Projet peuvent contribuer à alimenter significativement la mise en place d'un Programme Pays de Promotion du Travail Dégagé (PPTD) pour le Maroc puisque le pays n'en dispose pas encore.

Le Projet a sensibilisé ses partenaires sociaux/tripartites sur l'importance d'impliquer les femmes et les jeunes dans les activités de formation et de sensibilisation. Toutefois, le Projet estime ne pas avoir d'emprise sur les choix des syndicats par rapport aux militants et militantes qui doivent bénéficier des formations. Certains syndicats ne privilégient pas les femmes et les jeunes dans leurs activités de formation.

Par ailleurs, il y a lieu de souligner que le Maroc a ratifié en 2013 la Convention 144 (ce résultat n'est pas directement attribuable au Projet) et mis en place une commission tripartite

comprenant les représentants du gouvernement et ceux des centrales syndicales les plus représentatives et la CGEM. Deux réunions ont été organisées au sein de cette commission tripartite de concertation.

Les acteurs du Projet ont reconnu que des retards ont été notés dans l'atteinte de certains résultats de l'objectif 1 du Projet. A titre d'exemples :

- pour le résultat 1, seules deux procédures opérationnelles ont été adoptées, avec le soutien du Projet, par les organismes nationaux de consultation tripartite alors qu'il était prévu d'adopter ou d'améliorer quatre procédures ;

-pour le résultat 2, on constate que des mécanismes de dialogue social tripartite n'ont pas été établis aux niveaux régionaux et sectoriels avec le soutien des organismes nationaux de consultation tripartite.

-pour le résultat 3, les progrès notés n'ont pas abouti à l'élaboration d'une Charte sociale.

Plusieurs raisons ont été avancées pour expliquer ces retards. En effet, la mise en œuvre des activités du Projet dépendait fortement de la disponibilité des mandants tripartites. Les agendas des ministères et des organisations professionnelles étaient souvent chargés et ne permettaient pas toujours au Projet de progresser avec la célérité voulue. Le contexte politique n'a pas toujours été favorable pour dérouler les activités du Projet de manière participative surtout lorsque les partenaires sociaux sont impliqués dans certaines activités comme les élections professionnelles qui concernent au plus haut niveau les syndicats de travailleurs et le MEAS. Enfin, certaines réformes du code du travail exigent au préalable une modification de la législation nationale, ce qui nécessite beaucoup de temps. Pour rappel, la nouvelle constitution du Maroc qui a été révisée en 2011 avait été adoptée 25 ans plus tôt.

Le résultat 1 de l'objectif 2 du Projet a été atteint selon les parties prenantes interrogées. En effet, le projet a dû d'abord satisfaire la demande du MEAS qui souhaitait doter l'inspection du travail d'outils appropriés de planification<sup>5</sup> et d'intervention avant d'intervenir au niveau déconcentré et sectoriel (agriculture).

Le résultat 2 a été partiellement atteint puisque les campagnes d'inspection menées pour promouvoir le respect de la législation du travail dans certains secteurs, notamment le secteur rural ont eu lieu dans une seule région au lieu de trois.

En plus du renforcement des capacités des inspecteurs du travail dans le domaine des méthodologies d'intervention (voir tableau 1), la mise à disposition d'outils de planification et de suivi, le Projet a également accompagné ces inspecteurs dans l'organisation de campagnes de sensibilisation dans les régions sur les droits fondamentaux au travail en les dotant de boîtes à outils pour la communication.

Durant le dernier semestre de l'année 2015, le Projet envisage, sur financement du BIT, de finaliser le manuel de procédures sur le fonctionnement des instances tripartites, la formation des partenaires à l'usage du manuel, la capitalisation sur le dialogue social, l'organisation de

---

<sup>5</sup> Les résultats du diagnostic effectué par le projet avaient montré que les inspecteurs du travail avaient besoin d'accompagnement en matière de maîtrise des techniques de planification des activités, de résolution de conflits, etc.

deux rencontres régionales pour discuter la mise en place du forum de gestion des relations professionnelles et enfin le lancement et la diffusion des outils de la campagne de communication sur les droits fondamentaux au travail.

## 5.4 Efficacité de l'utilisation des ressources

L'équipe du Projet est composée d'une coordonnatrice nationale et d'une assistante chargée de l'administration et des finances. Initialement, il était prévu de recruter un responsable de l'administration et un responsable des finances.

Quatre projets du BIT partagent les mêmes locaux, ce qui permet d'économiser des ressources et de communiquer plus facilement et de coordonner les activités. De telles activités de coordination de proximité ont permis à ces différents projets d'éviter des duplications, de mutualiser les ressources et de partager des expériences. Cette proximité a également permis de faciliter la mise en œuvre des activités du BIT au Maroc dont les résultats attendus ont été intégrés dans le système de suivi évaluation du Plan cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF).

Le projet a réalisé des économies sur diverses rubriques du budget telles que le backstopping avec le Siège en utilisant le Skype ou la vidéoconférence en lieu et place des déplacements et de la prise en charge des experts. On peut également mentionner les efforts de réduction des missions à l'intérieur du pays avec l'utilisation du véhicule hérité du projet précédent ou encore l'optimisation des frais de carburant en utilisant une carte d'approvisionnement fournie par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) qui permet une exonération du carburant des véhicules de service. Le tableau 2 fait le point sur l'exécution du budget du projet.

Tableau 2: Exécution du budget du projet

Rubriques budgétaires	Budget approuvé	Dépenses réalisées	%	Variation (%)
Personnel du projet	164 000	148 187	26,02	-10%
Voyages	24 000	10 712	01,88	-55%
Equipement	12 000	4 316	0,75	-64%
Coûts de communication	9 494	4 715	0,82	-50%
Prestations de services	323 975	393 695	69,13	+22%
Autres coûts directs	36 000	7 844	01,37	-78%
<b>Total</b>	<b>569 409</b>	<b>569 469</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Source : comptabilité du projet

Le Projet a été jugé efficace par la plupart des répondants puisqu'il a fonctionné avec une équipe réduite et a pensé à mutualiser ses ressources avec d'autres projets du BIT. En plus, le taux d'exécution du budget est de 100%, ce qui est un indicateur d'efficacité dans l'utilisation des ressources.

Par ailleurs, le Projet a consacré plus de 69% de ses ressources aux activités, 26% au personnel et moins de 5% aux voyages, à l'équipement et à la communication. En d'autres termes, il a donné la priorité aux activités dans l'allocation des ressources financières.

Les économies réalisées sur les différents postes du budget ont été réinvesties dans la mise en œuvre des activités. A titre d'exemple, on peut citer la capitalisation de l'expérience du Projet qui ne faisait pas partie des activités financées mais qui a été réalisée grâce aux économies réalisées. Le taux d'exécution du budget a été de l'ordre de 100%. S'il disposait de ressources financières plus importantes, le Projet aurait pu produire davantage de résultats avec les mêmes charges de structure.

## **5.5 Efficacité des mesures de gestion**

Le Projet a collaboré avec les mandants tripartites sur la base de concertations régulières. Le MEAS a salué le partenariat avec le BIT et la flexibilité de l'approche du Projet. En lieu et place d'une approche rigide, le Projet a su faire preuve de créativité et d'adaptation aux besoins de ses clients.

Le département PARDEV a su maintenir de bonnes relations de travail avec le Donateur en lui transmettant en temps opportun les rapports trimestriels d'avancement. L'usage de la plateforme électronique a beaucoup facilité les échanges et le partage d'informations entre les deux parties.

A l'interne, des réunions de suivi ont été organisées sur une base hebdomadaire par l'équipe de Projet. Les partenaires du Projet ont reconnu que l'équipe a assuré une communication fluide et régulière avec l'ensemble des mandants tripartites. L'ouverture d'esprit et la disponibilité du personnel en général et de la coordonnatrice nationale en particulier ont été saluées.

Le projet s'est doté d'une commission tripartite pour le suivi de ses activités. Cependant, la commission n'a tenu qu'une seule rencontre présidée par le MEAS car ses membres n'étaient pas toujours disponibles pour prendre part aux rencontres prévues.

Du côté de l'équipe de gestion du projet, la seule contrainte mentionnée en matière de gestion financière est celle liée aux lenteurs notées dans l'approbation des révisions du budget et des décaissements de fonds. Le circuit d'approbation des révisions du budget est long puisqu'il fait intervenir le Bureau du BIT au Caire et le Siège. En raison de ces lenteurs, le projet a été dans certains cas dans l'impossibilité de travailler avec une certaine aisance<sup>6</sup>.

Le backstopping apporté au Projet par l'équipe du Siège et le DWT du Caire a été jugé satisfaisant. Les backstoppers font face à de nombreuses sollicitations puisqu'ils couvrent plusieurs pays, ce qui retarde leur feedback et l'appui technique de l'expertise internationale.

## **5.6 Orientation de l'impact et de la durabilité**

Sur le plan de l'approche méthodologique, la plupart des acteurs rencontrés estiment qu'il est tôt de chercher à en apprécier l'impact quand on sait qu'il vient de s'achever après 19 mois d'existence. Par conséquent, les éléments d'impact devraient être appréciés plus tard.

---

<sup>6</sup> En moyenne, il faut 6 semaines pour régler les factures des prestataires de services.

Les exemples d'effets ou d'acquis du projet les plus cités par les acteurs interrogés sont les suivants :

-au niveau central et avec l'appui d'experts du BIT, l'Inspection du Travail a intégré les outils de planification et de dialogue social développés par le Projet dans son management stratégique. Comme les inspecteurs du travail sont en nombre réduit et n'ont pas beaucoup de moyens, ces outils aident à faire un bon ciblage des problèmes prioritaires à résoudre en fonction des besoins et des priorités des régions ;

-le MEAS a maintenant intégré la double planification et la territorialisation de ses politiques publiques en tenant compte des potentialités et des contraintes de chaque région. En effet, en plus d'une vision nationale en matière de dialogue social, de protection sociale et de politique d'emploi, le Ministère dispose désormais de visions régionales dans ces domaines. Le MEAS estime que les acteurs locaux ont la volonté et les moyens de résoudre eux-mêmes les problèmes de dialogue social qui se posent à la base. C'est pourquoi, il envisage d'accompagner la signature de 16 nouvelles conventions collectives en 2016 ;

-le MEAS réutilise les Déclarations et les Conventions mises à disposition par le Projet pour la formation interne de ses agents. Il dispose à présent d'outils de communication pour mener à bien ses campagnes de sensibilisation sur les droits fondamentaux au travail. A cet effet, il a diffusé les outils du BIT sur les droits fondamentaux dans deux langues (arabe et français) ;

-la Conférence nationale a permis aux différentes parties prenantes du dialogue social au Maroc de s'entendre sur les priorités en matière de réforme du code du travail. Le fait que les différentes parties soient arrivées à un compromis peut être considéré comme un acquis majeur ;

- le 10 janvier 2013 une convention collective a été signée à Meknes dans le secteur agricole entre la CDT et le Groupe Dania Holding au terme de négociations entamées en 1999. Le processus a été accompagné par le MEAS et le Projet.

-la contribution du Projet à l'atteinte des résultats du P&B 2014-2015 du BIT et à ceux de l'Agenda pour le Travail Décent en Afrique. En termes d'acquis majeurs auxquels le Projet a contribué, on peut citer la ratification par le Maroc de la Convention 144 avec l'appui du BIT et d'autres partenaires. Le Projet a contribué au développement du dialogue social au Maroc et à la vulgarisation des normes au travail. Mieux, le BIT s'est enrichi d'une nouvelle expérience en matière de dialogue social sectoriel (agriculture) et au niveau régional.

-enfin, le Projet a déclenché une dynamique de réflexion collective sur ses thématiques d'intervention et suscité des besoins de formation notamment en matière de santé et de sécurité au travail, de réformes de l'inspection du travail, de mise en place de structures de négociation au niveau des régions. De plus en plus, les partenaires sociaux dans les régions souhaitent mettre en place leurs propres structures de dialogue et de négociation.

Le Projet a pris en compte les aspects liés à la durabilité de ses résultats. Quelques exemples ont été cités par les acteurs :

-le MEAS a fait montre de beaucoup de leadership aussi bien dans la formulation que dans la mise en œuvre du Projet. Il a également intégré la démarche et les outils développés par le

Projet dans ses pratiques institutionnelles. Les partenaires sociaux du projet ont également pris part à ses activités et contribué à l'atteinte de ses résultats ;

-le Français et l'Arabe ont été utilisés comme langues de travail dans la mise en œuvre des activités de formation et de sensibilisation du projet, ce qui a contribué à l'appropriation nationale de ses résultats par les bénéficiaires;

-le Projet a produit des guides sur les droits fondamentaux au travail dans ces deux langues qui sont adaptés aux réalités marocaines ;

-les syndicats ayant pris part aux formations réutilisent les modules de formation en particulier le module sur les conventions collectives pour l'animation de leurs formations à l'interne (les matériaux développés par le Projet sont épuisés en raison de la forte demande dont ils font l'objet de la part des syndicats).

Même en l'absence de Projet, toutes les organisations professionnelles développent des activités de renforcement des capacités de leurs membres en faisant recours à leurs propres formateurs ou à des formateurs externes. Entre 10 et 25% des ressources financières de ces organisations sont consacrées à la formation de leurs militants en s'appuyant en priorité sur leurs propres ressources humaines.

En termes de défis du Projet, il convient de citer :

-les lenteurs notées dans la mise en place de conventions collectives, ce qui s'explique par la complexité de telles conventions aux enjeux multiples ;

-la Convention 87<sup>7</sup> n'a pas encore été ratifiée par le Maroc en raison de blocages qui sont liés à la législation nationale. En effet, la constitution a été révisée en 2011 et une nouvelle révision constitutionnelle sera difficile à réaliser dans des délais courts ;

- par rapport à l'appropriation nationale des résultats, les acteurs nationaux estiment qu'il faut des interventions plus longues de l'ordre de 4 à 5 ans. Néanmoins, quelques exemples d'appropriation ont été cités.

---

<sup>7</sup> La convention 87 reconnaît le droit de grève aux travailleurs mais les employeurs utilisent l'article 88 pour menacer les travailleurs en grève en arguant du fait qu'ils portent atteinte au bon fonctionnement de l'entreprise.

## 6.0 CONCLUSIONS

Toutes les conclusions qui suivent sont des jugements évaluatifs du consultant.

### 1. La stratégie d'intervention et les ajustements stratégiques du projet

La stratégie d'intervention du Projet est pertinente car il s'attaque à un déficit de gouvernance du marché du travail, de promotion des droits au travail et de dialogue social. Les activités identifiées sont pertinentes, en l'occurrence le renforcement des capacités, les campagnes de sensibilisation sur les droits des travailleurs, l'appui conseil aux parties prenantes du dialogue social, etc. La logique d'intervention du Projet a privilégié l'implication des mandants tripartites dans toutes les activités.

Le Projet a été bien accueilli par les différentes parties prenantes eu égard aux valeurs de justice, de respect des droits humains et de dialogue qu'il prône. Ces valeurs cadrent parfaitement avec celles du pays puisque la nouvelle constitution de 2011 prend en compte certaines préoccupations telles que la démocratisation du pays, la décentralisation avancée et le respect des droits des travailleurs.

Le Projet a su valoriser l'expérience des partenaires sociaux marocains qui sont assez expérimentés. Certains syndicats comme l'UMT et l'UGTM ont été créés respectivement en 1955 et en 1960. L'association Tanmia a été mise à profit aussi bien dans la formulation de la stratégie et des outils de communication du projet que dans la diffusion de ses résultats grâce à son portail web qui est visité chaque jour par des internautes de quelque 143 pays.

Le projet a réalisé de nombreux ajustements stratégiques pertinents qui ont significativement contribué à l'atteinte de ses objectifs. Entre autres, on peut mentionner la révision du document du projet avant sa mise en œuvre, la prise en charge des besoins de renforcement des capacités d'intervention du MEAS, la prolongation du Projet d'un an avec l'accord du Donateur, la capitalisation de l'expérience du Projet, etc.

### 2. La validité de la conception du projet

Le document de Projet est dans l'ensemble de qualité puisqu'il présente la hiérarchie des objectifs du projet, sa logique d'intervention, son cadre logique et son système de suivi évaluation. Toutefois, le PRODOC a souffert de quelques limites parmi lesquelles :

- le manque de précisions sur les stratégies de ciblage des femmes, des jeunes et des travailleurs du secteur informel;
- l'absence de modèle théorique sur le changement. Un tel modèle aurait permis de cerner les leviers sur lesquels le Projet doit s'appuyer pour arriver aux changements souhaités ;
- la stratégie de communication sociale n'a pas été bien développée et intégrée dans le plan d'actions du Projet ;
- le manque de certains indicateurs quantitatifs sur la situation de référence avec des cibles par genre ;
- l'absence de stratégie de désengagement et de pérennisation des résultats du Projet.

### 3. Progrès et efficacité du projet

Les résultats de l'objectif 1 du Projet sont mitigés. En effet, pour le résultat 1, seules deux procédures opérationnelles ont été adoptées (au lieu de quatre) par les organismes nationaux

de consultation tripartite. Dix ans après son adoption en 2004, le Code du travail marocain a fait l'objet d'une importante Conférence nationale sur sa révision suite à une requête du MEAS. Après 8 mois de préparation, la conférence a été organisée avec l'appui d'experts du BIT. La Conférence a été assez participative puisqu'elle a réuni quelques 400 participants et impliqué 7 ministères techniques. Les révisions proposées par la Conférence sur le code du travail ont été acceptées de manière consensuelle par les différentes parties prenantes même si des actions concrètes de la part du MEAS tardent à voir le jour.

En vue de l'atteinte du résultat 2, diverses actions de sensibilisation sur le dialogue social ont été organisées dans les trois régions mais elles n'ont pas encore abouti à la création d'instances régionales sur le dialogue social au niveau sectoriel et dans les régions. Le projet a animé 3 ateliers régionaux de sensibilisation sur les négociations collectives à Kenitra, Agadir et Meknes pour un total de 180 participants dont 25% de femmes.

En dépit des efforts du Projet, aucune Charte sociale n'a encore vu le jour tel que prévu comme résultat 3 de l'objectif 1 du Projet.

Les deux effets induits du Projet les plus satisfaisants sont la ratification par le Maroc de la Convention 144 en 2013 et la signature d'une convention collective à Meknes dont les négociations avaient démarré en 1999. Toutefois, force est de reconnaître que le premier résultat n'est pas attribuable uniquement à l'intervention du BIT au Maroc.

En plus des ateliers de partage du Projet, de restitution des études et de développement d'outils d'intervention pour l'Inspection du Travail, il y a eu des ateliers de sensibilisation et de formation. La principale limite du programme de formation est le manque de suivi sur le terrain des participants aux formations.

Le Projet a connu plus de succès avec l'atteinte des résultats de l'objectif 2. En effet, le résultat 1 du projet a été atteint puisque les inspections du travail ont été renforcées. Cependant, pour le résultat 2, une seule région a été bénéficié de la campagne de communication sur les trois qui étaient ciblées.

Force est de reconnaître que les résultats mitigés du Projet par rapport à l'atteinte des résultats de l'objectif 1 son dûs essentiellement s'expliquent à des contraintes majeures telles que :

- les contraintes liées à la révision de la législation nationale marocaine ;
- les difficultés de mobilisation des mandants tripartites en raison de leurs agendas surchargés ;
- l'organisation des élections professionnelles qui impliquent une forte participation des partenaires sociaux et du MEAS ;
- les contraintes liées à la réalisation des études préalables et à la sensibilisation des partenaires avant toute intervention du Projet auprès des bénéficiaires.

#### **4. L'efficacité dans l'utilisation des ressources**

Le Projet est globalement efficient puisqu'il a fonctionné avec une équipe réduite. Il y a eu partage de ressources avec d'autres projets du BIT. Le taux d'exécution du budget est de 100%, des activités pertinentes ont été financées et les ressources ont été bien gérées. On

constate que le Projet a consacré plus de 69% de ses ressources aux activités, 26% au personnel et moins de 5% aux voyages, à l'équipement et à la communication. Dans l'allocation des ressources, le projet a donné la priorité aux activités d'abord et aux ressources humaines ensuite. Les économies générées sur les différents postes budgétaires ont été réinvesties dans les activités. Le Projet aurait pu produire davantage de résultats avec les mêmes charges de structure s'il disposait de ressources financières plus importantes.

## **5. L'efficacité des mesures de gestion**

Le backstopping du Siège a été satisfaisant en termes de conseils stratégiques, de respect des délais et de qualité des livrables. PARDEV a été réactif et a maintenu de bonnes relations de travail avec le Donateur dont il faut saluer l'ouverture d'esprit et la flexibilité. Le backstopping du Caire sur le plan de la gestion financière a été satisfaisant même s'il a été instable et lent.

L'équipe du Projet a fait preuve de disponibilité et d'ouverture d'esprit. Bien qu'étant une équipe réduite à deux agents, elle a su gérer le Projet avec une certaine efficacité.

Par rapport aux mesures de gestion, les principales difficultés notées sont liées aux retards de décaissements et de programmation des activités, etc. Un comité de suivi du Projet a été mis en place mais il n'a pas été assez opérationnel en raison des difficultés de mobilisation des mandants tripartites qui ont été fortement sollicités dans la mise en œuvre des activités du Projet.

## **6. L'impact et la durabilité du Projet**

En termes d'impact, le Projet a significativement renforcé les capacités des inspecteurs du travail et celles des principaux syndicats marocains. Les nouveaux outils de planification et de dialogue social développés dans le cadre du Projet ont été intégrés dans le management stratégique de l'Inspection du Travail.

La Conférence nationale a permis aux différentes parties prenantes du dialogue social au Maroc de s'entendre sur les priorités en matière de réforme du code du travail. Une convention collective a été signée à Meknes dans le secteur agricole et le Projet a contribué à l'atteinte des résultats du P&B 2014-2015 du BIT et à ceux de DWAA.

Par rapport à la durabilité, le MEAS a fait montre de beaucoup de leadership et les principaux syndicats du pays ayant pris part aux formations organisées par le Projet ont réutilisé les modules de formation du Projet pour renforcer les capacités de leurs membres.

Enfin, en termes de défis du Projet, il convient de citer les lenteurs notées dans la mise en place de conventions collectives et la ratification de la Convention C87.

## **7.0 RECOMMANDATIONS**

**Recommandation 1.** Il est fortement recommandé au MEAS, au BIT et au US DOS d'unir leurs efforts afin de mobiliser des ressources financières internes et externes pour financer une phase de consolidation et d'approfondissement des résultats du Projet.

Cette recommandation se justifie par diverses raisons :

1. la durée du Projet de 21 mois n'a pas permis de travailler longtemps pour impacter significativement sur le respect des normes au travail et le dialogue social. Il n'est pas toujours aisé de mobiliser les organisations professionnelles et de travailler à la fois au niveau national et dans trois régions dans de brefs délais. Pour des projets de cette nature, la durée de vie moyenne est de 5 ans et souvent avec des possibilités de deuxième phase.
2. le fait de mobiliser des ressources financières additionnelles permet de consolider les acquis du Projet. Cela est d'autant plus important que la plupart des associations marocaines qui travaillent sur les droits humains ne ciblent pas les droits des travailleurs en priorité.
3. le Projet est efficient au regard des résultats importants obtenus par rapport aux coûts engendrés. Il s'y ajoute que les acquis notés et l'expérience acquise durant la première phase devraient permettre de gagner en efficacité. En effet, le Projet a investi dans la construction de relations humaines et professionnelles et dispose aujourd'hui d'un véritable réseau partenarial lui permettant d'être plus efficace.
4. avec la fin des élections professionnelles, il y a de nouveaux leaders à former. Le MEAS veut promouvoir le dialogue social, améliorer son système d'inspection et encourager la signature de 16 nouvelles conventions collectives en 2016. Dans la mesure du possible, avec une seconde phase, le Projet sera étendu à d'autres régions et à d'autres secteurs comme le textile.

Par ailleurs, sur le plan interne, le BIT pourrait mettre à profit certains mécanismes de financement comme le RBSA dans la mesure où les résultats de la phase pilote du projet pourraient servir d'autres pays dans des secteurs comme l'agriculture, le premier secteur d'emploi dans la majorité des pays africains.

Enfin, cette seconde phase mettrait l'accent sur l'accompagnement du MEAS dans la mise en place de nouvelles conventions collectives, le suivi des personnes formées, l'évaluation de l'impact des formations, l'accompagnement dans l'utilisation des outils de prévention des conflits mis à la disposition des acteurs et enfin la formation de formateurs.

**Recommandation 2 :** il est recommandé au BIT d'améliorer la qualité de la formulation de projets similaires dans le futur.

Pour y arriver, le BIT gagnerait à:

- intégrer une réflexion plus approfondie sur les stratégies à mettre en œuvre pour faire bénéficier les jeunes, les femmes et les travailleurs du secteur informel des activités du Projet plutôt que de se contenter de les citer comme bénéficiaires. Par exemple, le projet pourrait identifier des activités dédiées à ces catégories de cibles, proposer un quota de femmes et de jeunes qui doivent bénéficier des activités du Projet ou encore recommander fortement que les membres des comités syndicaux sur le genre des différents syndicats soient bénéficiaires des formations;
- améliorer le cadre logique du projet dans une optique de gestion axée sur les résultats (GAR) en procédant à une analyse des facteurs exogènes qui peuvent affecter ses

performances et en le complétant par des indicateurs objectivement vérifiables tirés d'un baseline complet ;

- intégrer une composante sur la stratégie de communication dans le PRODOC et travailler en étroite collaboration avec certains prescripteurs. En plus des mandants tripartites, d'autres acteurs stratégiques pourraient être mis à profit dans la mise en œuvre du Projet, en l'occurrence les organisations de la société civile active en matière de promotion des droits humains tels que Tanmia et Oxfam. Dans l'élaboration de projets sensibles qui visent des changements de comportement, il est utile de prévoir une composante sur la communication sociale avec des activités pertinentes et des ressources appropriées. De même, le Prodoc devrait comporter un système de suivi évaluation mieux élaboré et une stratégie de pérennisation.

**Recommandation 3 : mettre en place un comité de pilotage quadripartite du Projet pour améliorer la qualité de sa mise en œuvre et mieux favoriser l'appropriation de ses résultats par les parties prenantes.**

Dans un contexte de bonne gouvernance, de reddition de compte, de GAR et de développement du tripartisme, il est important pour les parties prenantes au projet de se doter d'un organe de gouvernance multipartite. Cet organe peut contribuer à valider la planification, fournir des orientations stratégiques au Projet, assurer le suivi de ses activités, identifier les facteurs de blocage et apporter en temps opportun des réponses appropriées aux difficultés, faire le contrôle de sa qualité, et enfin partager ses résultats et ses bonnes pratiques.

La mise en place d'un comité de pilotage doit être comprise comme faisant partie intégrante de la démarche qualité préconisée par le Projet et ses partenaires. Pour ce faire, il est important :

- de faire participer dans l'organe de gouvernance quelques acteurs clés de la société civile ayant fait preuve de leur engagement dans la promotion des droits au travail. En plus des mandants tripartites, cet organe de gouvernance qui sera quadripartite pourrait être élargi à d'autres organisations de la société civile qui font la promotion des droits des jeunes et des femmes et qui ont une grande expérience en matière de communication sociale, de plaidoyer et de lobbying ;

- d'adopter des règles de fonctionnement souples avec un système de rencontres trimestrielles. La réussite de l'organe de gouvernance dépendra, en grande partie, de sa flexibilité et de sa capacité à apporter des réponses rapides aux problèmes auxquels le Projet sera confronté.

**Recommandation 4 : former des formateurs de formateurs certifiés qui seront appelés à démultiplier les formations.**

Face à l'importante demande de formation en dialogue social et en promotion des droits au travail, il est quasi impossible de mobiliser suffisamment de ressources financières pour la satisfaire. Il s'agira d'offrir des formations rigoureuses et de qualité à un certain nombre de formateurs compétents et motivés proposés par les mandants tripartites. Autant que possible les formations devraient regrouper les représentants de l'administration et des partenaires sociaux afin qu'ils apprennent à mieux se connaître, à se faire plus confiance et à travailler ensemble. La formation de formateurs constitue aussi un moyen efficace pour renforcer l'expertise nationale et contribuer à assurer la durabilité du projet. Toutes les organisations

professionnelles animent des programmes de formation de leurs membres et certaines comme l'UMT et la CDT<sup>8</sup> disposent de leur propre logistique et ressources humaines.

**Recommandation 5 : Assurer le suivi des mandants tripartites formés dans le cadre du Projet**

Il sera utile d'assurer un suivi des personnes formées par le Projet et de mesurer l'impact des formations reçues sur leurs activités. Le suivi permettra de mesurer le degré de réinvestissement des nouvelles connaissances, de repérer en temps utile les difficultés rencontrées et d'apporter les mesures correctrices nécessaires.

---

<sup>8</sup> La CDT affirme disposer de 47 formateurs

## 8.0 LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

Quatre leçons apprises et trois bonnes pratiques ont été identifiées à l'issue de l'évaluation finale du Projet.

### 8.1 Leçons apprises

#### **1. Les approches d'interventions basées sur la flexibilité et l'innovation contribuent à l'efficacité des projets**

En lieu et place d'une approche rigide et d'un plan d'actions figé, l'équipe de Projet a su faire preuve de créativité et d'adaptation aux besoins de ses clients. Elle n'a pas cherché à respecter son plan d'actions de manière aveugle mais elle est restée à l'écoute des besoins exprimés par les mandants tripartites. En effet, dans un contexte politique marqué par de nombreux changements institutionnels et l'existence de grandes organisations professionnelles expérimentées, il fallait beaucoup d'ingéniosité et de flexibilité pour intéresser les mandants tripartites. Cela est d'autant plus important que leur participation dépend en grande partie de la capacité du projet à prendre en charge leurs attentes et à apporter des éléments de réponses à leurs difficultés.

Pour sa part, le Donateur, en l'occurrence US DOS a fait montre de beaucoup de compréhension et de flexibilité en acceptant de prolonger le Projet d'une année sans frais et en permettant de faire les ajustements budgétaires jugés opportuns. Cette flexibilité dans l'approche du Projet qui a permis la prise en charge des besoins des mandants tripartites cadre parfaitement avec le principe d'alignement tel que préconisé par la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.

#### **2. La confiance mutuelle, la disponibilité d'expertise en négociation et d'agents de changements constituent le socle d'un dialogue social réussi et bâti autour des intérêts de l'entreprise**

La connaissance mutuelle est une condition sine qua non de la confiance sans laquelle il ne peut y avoir de dialogue véritable. Or, très souvent les acteurs qui sont appelés à dialoguer ne se connaissent pas ou s'ils se connaissent, ils ne se font pas toujours confiance. Ce manque de confiance entre les partenaires sociaux et le gouvernement ne signifie pas pour autant que les partenaires sociaux se font toujours confiance.

Très souvent, les acteurs qui sont appelés à négocier n'ont pas été préparés à cet exercice difficile qui ne doit pas être confondu avec l'intimidation et la domination. Si tous les acteurs en négociation sont mus par la recherche de compromis qui doit être la finalité de toute négociation, il devient plus aisé de concilier durablement leurs intérêts et leurs positions souvent divergentes.

Les travailleurs auraient tort de se contenter de faire des revendications mais ils doivent aussi réfléchir à l'avancement de l'entreprise. Les employeurs doivent accepter de respecter les droits des travailleurs et les normes au travail et non pas toujours exploiter les failles de la législation du travail. L'administration du travail doit accompagner l'effort collectif de négociation et contribuer ainsi à asseoir la paix sociale dans l'entreprise, gage de stabilité, de performance et de promotion sociale pour tous.

### **3. L'importance d'assurer un suivi des mandants tripartites formés dans le cadre du Projet.**

Sans un suivi des personnes formées par le Projet, il sera difficile d'apprécier le degré de réinvestissement des nouvelles connaissances, de repérer en temps utile les difficultés rencontrées et d'apporter les mesures correctrices nécessaires. Il est important d'assurer un suivi des mandants tripartites ayant pris part aux formations animées afin de s'assurer des acquis des formations, des difficultés rencontrés, des besoins en accompagnement technique et des nouveaux besoins en formation.

Le suivi doit être considéré comme une activité capitale qui permet de tirer des leçons des pratiques au quotidien et de les améliorer. A cet effet, le Projet gagnerait à se doter davantage de ressources humaines et financières pour assurer le suivi des partenaires ayant pris part aux différentes formations.

### **4. Les changements recherchés en matière de respect des normes au travail et de dialogue social doivent être inscrits dans le moyen et le long terme dans les pays où le dialogue social est encore peu développé.**

Les projets qui visent des changements significatifs exigent des interventions bâties sur le moyen et le long terme. Par exemple, certaines modifications de la législation nationale marocaine sont un préalable à la ratification de la Convention 87 du BIT.

La signature de conventions collectives peut exiger un temps de maturation de quinze ans (cas de la Convention de Meknes). Les mandants tripartites ont leurs propres agendas de développement et des règles de fonctionnement qui leur sont propres. En effet, que ce soit le gouvernement, les organisations de travailleurs ou d'employeurs, on assiste à des lenteurs/pesanteurs dans les processus décisionnels, voire à des résistances aux changements quand certains intérêts stratégiques sont en jeu.

La construction du dialogue social tripartite et le respect des droits des travailleurs et des normes au travail reposent sur l'engagement constant des partenaires sociaux et leur degré de résilience. Le dialogue social ne saurait être une activité linéaire puisqu'il est influencé par de multiples facteurs d'ordre politique, économique et socioculturel surtout dans les pays où il est encore peu développé.

## **8.2 Bonnes pratiques**

Trois bonnes pratiques ont été identifiées. Ces pratiques sont les suivantes :

### **1. L'approche originale du Projet en termes de ciblage géographique des zones d'intervention et des bénéficiaires.**

Le Projet est intervenu aussi bien au niveau central qu'au niveau local en ciblant trois régions du Maroc. Il est fréquent que les projets de coopération technique interviennent au niveau national mais pas assez au niveau déconcentré. L'expérience du Projet a également conforté l'expérience de déconcentration et de décentralisation avancée au Maroc. Elle lui a contribué à lui donner un contenu avec une stratégie et des outils adaptés aux besoins des acteurs locaux en matière de respect des normes au travail et de dialogue social.

Le Projet a ciblé également les travailleurs du secteur agricole qui utilise une forte main d'œuvre avec un taux de syndicalisation faible, une protection sociale très limitée et de nombreux risques de conflits. Le secteur agricole comprend de nombreuses exploitations familiales ou de petites entreprises qui développent des pratiques informelles en matière de protection sociale.

L'expérience pilote du projet a offert au MEAS et au BIT l'opportunité de travailler au niveau local dans trois régions et au niveau sectoriel. Cette expérience a permis de tirer des leçons qui peuvent servir dans les autres régions du Maroc. Au-delà, elle peut servir les pays africains en général et maghrébins en particulier. Le BIT a ainsi l'opportunité d'affiner ses stratégies de protection sociale en milieu agricole et au niveau du secteur informel de façon générale. Le secteur informel regroupe des cibles vulnérables telles que les femmes et les enfants qui sont souvent victimes des pires formes de travail. Le projet offre aux acteurs à la base l'opportunité de prendre en charge eux-mêmes leurs problèmes sans devoir compter sur les grandes organisations professionnelles.

## **2. L'approche novatrice de la Conférence sur la révision du code du travail qui a été un modèle de dialogue social inclusif.**

La Conférence sur la révision du code du travail marocain a été conduite suivant une approche participative, inclusive et consensuelle. Au total 400 participants représentant différentes parties prenantes du Projet et ceux de 7 ministères sectoriels ont pris part à cette importante rencontre.

En guise de préparation de la rencontre, 4 études ont été commanditées par le Projet et ont permis de collecter des données factuelles sur l'état du dialogue social au Maroc. Ces données ont permis aux différents acteurs de prendre des décisions raisonnées de modification du code du travail. La Conférence a permis de développer un consensus fort entre les parties prenantes sur les modifications et les améliorations à apporter au code du travail.

Les retards notés dans l'organisation de la Conférence pourraient être largement compensés par les chances de réussite de sa mise en œuvre puisque les parties prenantes se retrouvent dans les orientations préconisées. Comme la Conférence est une initiative du gouvernement marocain soutenue par le BIT, les recommandations en vue de la modification de l'actuel code du travail pourraient être mises en œuvre aisément et produire des résultats durables.

## **3. L'innovation dans la stratégie de capitalisation des expériences du Projet par la production d'un rapport et de supports audiovisuels, et le partenariat avec un acteur associatif stratégique.**

De plus en plus, les projets de développement capitalisent leurs expériences en produisant des rapports sur leurs résultats, les leçons apprises et les bonnes pratiques. Le Projet a tiré profit de l'expérience du Projet de promotion des principes et droits fondamentaux au travail via le dialogue social et l'égalité des femmes et des hommes<sup>9</sup>, et innové dans l'approche de capitalisation de ses résultats. En plus du rapport de capitalisation classique, le projet a réalisé une production audiovisuelle et développé un partenariat stratégique avec une association marocaine dénommée Tanmia qui dispose d'une plateforme de qualité. Cette plateforme a été utilisée par le Projet pour diffuser en ligne ses produits et ceux du BIT au profit du grand public, lui donnant ainsi une visibilité bien au-delà du Maroc. En effet, la plateforme est

---

<sup>9</sup> Ce projet a été financé par le Canada. Il a été coordonné par l'actuelle coordonnatrice du projet qui fait l'objet du présent rapport.

visitée chaque jour par des acteurs tels que des jeunes à la recherche d'emplois, des syndicalistes qui veulent mieux connaître leurs droits, des patrons d'entreprises et responsables de projets qui s'intéressent à la publicité en ligne, des universitaires qui réalisent des travaux de recherche sur les droits des travailleurs et le dialogue social et enfin des activistes sur les droits humains, etc. Le plus intéressant est que cette plateforme constitue le principal moyen d'information des citoyens vivant dans des zones éloignées du pays, des Marocains de la diaspora et d'autres acteurs qui s'intéressent aux problématiques développées par le Projet.

En faisant recours à cette plateforme, le Projet a contribué à sortir le débat sur les normes au travail et le dialogue social des cercles restreints des élites pour en faire un débat de société ouvert et démocratique. Le fait pour toutes les parties prenantes de connaître leurs droits et leurs devoirs est, en soi, un moyen de prévention des conflits, d'où l'importance des activités de sensibilisation et de vulgarisation menées par le Projet et les contenus collaboratifs proposés.

## 9.0 ANNEXES

### Annexe 1 : Termes de référence



#### Promouvoir la bonne gouvernance du marché du travail et les droits fondamentaux au travail au Maroc

##### Termes de Référence de l'évaluation indépendante

<b>Titre du projet</b>	Promouvoir la bonne gouvernance du marché du travail et les droits fondamentaux au travail au Maroc
<b>TC Code</b>	M 250 06 138 815
<b>Unité Administrative responsable</b>	DWT/CO-Cairo
<b>Unité responsable du backstopping</b>	Declaration
<b>Type d'évaluation</b>	Indépendante
<b>Timing of evaluation</b>	Finale
<b>Durée initialement prévue par le Prodoc</b>	25/09/2012 – 30/06/2014
<b>Durée effective</b>	25/09/2012 – 30/06/2015
<b>Contribution du Donateur (USDOS)</b>	643.500 US\$
<b>Contribution du BIT</b>	28.000 US\$

## 1. INTRODUCTION ET OBJET DE L'ÉVALUATION

L'accord de financement pour la mise en œuvre du projet « Promouvoir la bonne gouvernance du marché du travail et les droits fondamentaux au travail au Maroc » a été signé entre l'OIT et le Département d'Etat Américain (USDOS) en 2012, pour un budget total de 671.500 US\$ dont 643.500 en provenance de USDOS et 28.000 comme contribution du BIT. La durée initialement prévue dans le document de projet couvrait la période du 25/09/2012 au 30/06/2014. En réponse aux demandes du projet, deux extensions sans frais ont été approuvées, portant la date finale du projet au 30 Juin 2015.

Conformément à l'accord de financement signé avec le donateur et à la politique de l'OIT sur la gestion de projet, une évaluation indépendante a été prévue afin de faire une appréciation globale sur la mise en œuvre du projet en mettant l'accent sur l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence de ses résultats et ses objectifs. L'évaluation sera l'occasion de tirer des leçons pour analyser les résultats obtenus par le projet, afin d'améliorer les modalités de mise en œuvre et de faire des recommandations pour guider les décisions futures visant à améliorer la mise en œuvre des stratégies de l'OIT concernant la promotion de la bonne gouvernance du marché du travail et droits fondamentaux au travail.

L'évaluation sera effectuée par un/e évaluateur/trice indépendant(e). Il/elle travaillera en collaboration avec l'ETD-OIT au Caire et les bureaux pertinents de l'OIT dans la région. L'évaluation se fera en conformité avec les directives officielles de l'OIT, en suivant les normes et les critères éthiques d'évaluation établis par le Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG).

L'équipe de projet apportera tout le soutien logistique nécessaire pour l'organisation de la mission d'évaluation notamment la mise à disposition du billet d'avion, l'organisation des rendez-vous, avec les parties prenantes, la collecte et la mise à disposition de la documentation sur le projet, etc.. Les frais de déplacement et de communication seront inclus dans les coûts de la mission à verser au consultant à la signature du contrat.

## 2. ANTECEDENTS ET DESCRIPTION DU PROJET

### 2.1. *Antécédents*

Le marché du travail marocain fait face à plusieurs défis, parmi lesquels ceux liés au taux de chômage élevé, au faible niveau de participation des femmes dans le marché du travail, aux inégalités entre les sexes en termes de salaires et de conditions de travail, à l'importance du secteur informel, à la faiblesse des institutions du marché du travail, à la faiblesse du dialogue social et des processus de négociation collective entre les partenaires sociaux. A cela s'ajoute le fait que le Maroc n'a pas ratifié la convention de l'OIT sur le dialogue social (Convention no 144), ni celle sur la liberté syndicale (C.87). En outre, le Code du travail contenait un article qui rendait difficile la constitution par les travailleurs d'une organisation représentative au niveau de l'entreprise et engager ainsi le dialogue social et la négociation collective à ce niveau.

Près d'un an avant le lancement du projet, au début de l'année 2011, le Maroc a adopté un profond agenda de réforme politique. En plus des réformes constitutionnelles, un Conseil économique et social (CES) a été créé. Ce CES nouvellement créé a tenu neuf sessions en 2011, et a adopté une Charte sociale proposée avec un référentiel pour sa mise en œuvre. Des chapitres spécifiques de la Charte sont consacrés à la promotion du dialogue social, la négociation collective et la démocratie sociale. La Charte prévoit un environnement propice à l'adoption de politiques et programmes socio-économiques fondées sur les droits, pour répondre aux défis du marché du travail et ouvrir la porte à la négociation collective et au dialogue social. Ces réformes ont abouti à des élections législatives anticipées et la victoire d'un nouveau parti politique pour la première fois au Maroc.

Pour attirer les capitaux étrangers et développer le commerce, le pays a signé en Janvier 2004, un accord bilatéral de libre -échange (ALE) avec les États- Unis. L'accord couvre un large éventail de questions telles que l'accès au marché, la protection intellectuelle des droits de propriété, la transparence des marchés publics, l'investissement, les services et le commerce électronique. D'une pertinence significative pour les deux pays, l'accord prévoit des mécanismes de consultation et d'assistance dans les domaines du travail et de protection de l'environnement. Une initiative similaire a été également prise avec d'autres partenaires parmi lesquels l'Union européenne et le Canada.

Mais en dépit d'une croissance économique soutenue, le taux de création d'emplois a baissé et à la fin de l'année 2011, le chômage se situait à 9,1%. Découragés par les obstacles persistants à trouver un emploi dans le secteur formel, d'importantes couches de la population, notamment les femmes bien

éduquées et d'autres moyennement qualifiées ainsi que les jeunes travailleurs continuent à sortir du marché du travail ou restent confinés dans des activités du secteur informel caractérisé par des conditions de travail médiocres et des bas revenus. Dans ce contexte de chômage et d'inégalités, les demandeurs d'emploi expriment publiquement leurs espoirs pour la fourniture urgente de plus grandes possibilités.

Pour répondre efficacement à ces attentes croissantes, il est indispensable de garantir pleinement les droits fondamentaux au travail et d'avoir des institutions fortes du marché du travail pour assurer le respect de ces droits, canaliser les demandes à travers un dialogue efficace et traiter avec diligence les conflits individuels et collectifs du travail.

C'est dans ce contexte que l'OIT, dans le cadre de ses quatre objectifs stratégiques, a lancé le projet " « Promouvoir la bonne gouvernance du marché du travail et les droits fondamentaux au travail au Maroc » destiné à promouvoir un dialogue social efficace et le respect des droits fondamentaux au travail pour tous, y compris les femmes, les travailleurs jeunes et informels.

## 2.2. Description du projet

Le projet visait à appuyer les mandants nationaux à atteindre deux objectifs immédiats :

- 1) Promouvoir et d'étendre le dialogue social tripartite efficace grâce à l'appui aux organes de consultation tripartites nationaux et la création d'organes tripartites au niveau régional et sectoriel ;
- 2) Développer la capacité de l'inspection du travail / l'administration du travail afin d'améliorer le respect des lois du travail qui respectent les normes internationales du travail.

Les principaux produits suivants ont été définis en appui à ces objectifs immédiats :

- 3.1 Les organismes nationaux de consultation tripartite ont acquis des procédures opérationnelles améliorées et les membres tripartites ont de nouvelles connaissances et compétences pour mieux participer au dialogue social ;
- 3.2 Des mécanismes de dialogue social tripartite établis aux niveaux régionaux et sectoriels avec le soutien des organismes nationaux de consultation tripartite ;
- 3.3 Une Charte sociale et / ou un ensemble de propositions politiques et juridiques sont adoptées par les organes nationaux de consultation tripartite pour améliorer le respect des droits fondamentaux au travail et de promouvoir des relations professionnelles saines.

2.1. L'inspection du travail acquiert de nouveaux outils et les compétences pour améliorer la conformité avec les législations nationales du travail dans certains secteurs, notamment le secteur rural ;

2.2. Des campagnes d'inspection menées pour promouvoir le respect de la législation du travail dans certains secteurs, notamment le secteur rural.

La stratégie du projet, fondée sur une approche multidimensionnelle, vise à soutenir le gouvernement et les organisations des partenaires sociaux pour développer le dialogue social dans le pays pour une plus grande promotion et la mise en œuvre des droits fondamentaux au travail et à accroître l'efficacité de l'inspection du travail pour améliorer le respect et l'application de ces droits.

Ainsi, le groupe cible du projet sont des fonctionnaires du ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle et des organisations d'employeurs et de travailleurs aux niveaux national, régional et sectoriel. Plus particulièrement, au niveau du gouvernement, le projet a ciblé les fonctionnaires seniors et juniors travail, ainsi que les inspecteurs du travail. Comme pour les partenaires sociaux, le projet a fourni une assistance technique à la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), l'Union Générale des Travailleurs du Maroc (UGTM), l'Union Marocaine des Travailleurs (UMT), la Confédération démocratique du travail (CDT) de la Fédération démocratique du travail (FDT) et les associations professionnelles dans le secteur agricole.

Le projet a accordé une attention particulière à travailler avec les mandants tripartites dans les régions où le secteur rural est particulièrement développé : Casablanca, Rabat-Salé-Zemmour-Zaër, Tanger Tétouan, Marrakech-Tensift-Alhaouz, Meknès-Tafilalet, Taza-Al Hoceima-Taounat, Laâyoune Boujdour-Sakia-Al Hamra, Agadir.

A l'arrivée le projet a travaillé dans trois régions arrêtées d'un commun accord avec le ministère de l'emploi et des affaires sociales : Agadir, Kenitra et Meknes.

Sur le plan opérationnel, le projet est géré par une équipe composée d'une coordonnatrice nationale de projet et d'une assistante administrative et financière .qui relèvent du directeur de l'équipe de travail décent (DWT) du Bureau du Caire pour l'Afrique du Nord.

Le projet est techniquement back stoppé par La branche Principes et Droits Fondamentaux au Travail (FUNDAMENTALS) au siège de l'OIT à Genève (HQ). Un soutien technique supplémentaire est fourni par différents spécialistes au sein de l'équipe d'appui technique au travail décent (DWT) Bureau du Caire en plus d'un soutien administratif et financier.

### **3. BUT, PORTEE ET DESTINATAIRES DE L'EVALUATION**

#### *3.1 : But de l'évaluation*

Le but de l'évaluation est de permettre d'examiner les résultats atteints par le projet et d'apprécier sa contribution à la stratégie du BIT en matière de promotion du dialogue social et de respect des droits fondamentaux au travail. Elle vise deux buts principaux :

- réaliser une évaluation indépendante de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la durabilité et de l'impact du projet, y compris l'efficacité des stratégies, des modalités de mise en œuvre choisies et des accords de partenariat ;
- documenter les défis, les leçons apprises, les bonnes pratiques et de recommandations pour les futures interventions similaires.

#### *3.2 : Portée de l'évaluation*

L'évaluation portera sur la mise en œuvre du projet dans la période du 25 Septembre 2012 à présent. La mission d'évaluation sera ponctuée de visites dans les zones géographiques couvertes par les activités du projet. Le/la consultant/e pourra suggérer d'autres approches telles que les entretiens téléphoniques, Skype ou groupe de discussions.

Par ailleurs, la collecte d'informations et l'analyse devraient être sensibles au genre. De même, toutes les données recueillies devraient être ventilées par sexe.

L'évaluation devra également établir le lien entre les activités du projet et la réalisation des objectifs des cadres nationaux et internationaux auxquels le Maroc se réfère.

#### *3.3 : Destinataires de l'évaluation*

Les principaux destinataires des résultats de cette évaluation finale sont les suivants :

- Les mandants bénéficiaires du projet, notamment le Ministère de l'Emploi et des affaires sociales, du Conseil Economique, Social et Environnemental, les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs
- Le donateur (USDOS)
- L'OIT (ETD/BP-OIT, Caire, FUNDAMENTALS, Bureau régional pour l'Afrique)
- L'équipe de gestion du projet
- Les spécialistes sur le terrain ;
- Les unités techniques de l'OIT partenaires d'exécution du projet, notamment PARDEV, EVAL, PROGRAM...

Les connaissances générées par cette évaluation bénéficieront également à d'autres parties prenantes qui peuvent ne pas être directement ciblées par l'intervention du projet, telles que : les principales institutions gouvernementales, des organisations de la société civile, des donateurs, des agences des Nations Unies, les organisations internationales qui travaillent dans les domaines pertinents, et d'autres unités au sein de l'OIT.

#### 4. CRITERES ET QUESTIONS D'EVALUATION

Conformément à la Politique d'évaluation du BIT, l'évaluation portera sur les critères d'évaluation suivants i) de la pertinence et adéquation stratégique, ii) la validité de la conception, iii) les progrès et l'efficacité du projet, iv) l'efficacité de l'utilisation des ressources, v) l'efficacité des mécanismes de gestion et iv) l'orientation de l'impact et de la durabilité tel que défini dans les directives de bureau.

Les préoccupations de genre seront basées sur les directives de l'OIT intitulées « Considération de genre dans le suivi et l'évaluation des projets » (Septembre 2007).

L'évaluation sera réalisée suivant les normes d'évaluation des Nations Unies et les normes et le Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement de l'OCDE (CAD). En ligne avec l'approche axée sur les résultats appliquée par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées à des critères d'évaluation et la réalisation des résultats / objectifs immédiats de l'initiative en utilisant les indicateurs du cadre logique. Pour chaque critère, l'évaluation devra répondre en particulier aux questions ci-dessous :

##### *Pertinence de la stratégie et ajustement stratégique du Projet*

- a) Le projet s'est-il attaqué à un besoin pertinent et un déficit du travail décent ? Une analyse des besoins a-t-elle été conduite au début du Projet permettant d'identifier les besoins des différentes parties prenantes ? Compte tenu de la situation politique et socio-économique actuelle, le projet a-t-il procédé à une évaluation régulière des besoins pour répondre aux besoins émergents pertinents ?
- b) Comment le projet s'est-il coordonné ou a constitué un élément complémentaire avec d'autres projets, programmes du BIT ou organisations pertinentes au niveau national ? Comment a-t-il contribué aux résultats pertinents du Programme & Budget et aux priorités du PPTD et celles de développement du Maroc ? les objectifs du projet étaient-ils conformes aux besoins des partenaires clés nationaux, aux exigences et aux besoins du pays ?

##### *Validité de la conception*

- a) Le projet a-t-il effectué une analyse de la situation avant et pendant la conception ?
- b) Quelles ont été les conditions de base au lancement du Projet ? Comment a-t-il été établi ? Est-ce que la logique d'intervention est cohérente et réaliste ?
- c) Est-ce que les produits ont un lien de cause à effet avec les résultats attendus (objectifs immédiats) qui contribuent à un impact plus large ? A quel point les hypothèses causales fondamentales sont plausibles ?
- d) Sur quels risques et hypothèses la logique du Projet est-elle construite ? A quel point sont-ils cruciaux pour le succès du Projet ? Quelle est la probabilité qu'ils se réalisent ou ne se réalisent pas ? Quel contrôle le Projet peut-il avoir sur eux ?

##### *Progrès et efficacité du projet*

- a) Les produits ont-ils été réalisés et délivrés jusqu'à présent selon le plan de travail ? La quantité et la qualité de ces résultats sont-elles satisfaisantes ? Comment les parties prenantes les perçoivent-ils ? les acquis du projet bénéficient-ils d'une manière égale aux hommes et aux femmes ? Dans le cas où le projet a modifié ses plans initiaux, les activités / amendements ajoutés ont-ils contribué à atteindre les objectifs ?
- c) Les facteurs de risque et d'autres contraintes prévues ont-ils affecté les progrès ? Quelles ont été les stratégies alternatives ? Ces nouvelles stratégies sont efficaces et efficaces ?
- d) Un plan de suivi et d'évaluation avait-il été mis en place et quel a été son efficacité ? Des informations et données pertinentes ont-elles été recueillies systématiquement ?
- e) Dans quelle mesure les produits et les résultats du Projet contribuent-ils aux stratégies transversales de l'OIT ? En particulier, dans quelle mesure contribuent-ils à l'égalité de genre et au renforcement de l'influence exercée par les normes internationales du travail ?
- f) De quelle manière les parties prenantes ont-elles été impliquées dans la mise en œuvre du Projet ? Dans quelle mesure ce dernier s'est-il avéré propice à son appropriation nationale ?

Sa gestion et sa mise en œuvre sont-elles participatives et la participation contribue-t-elle à l'accomplissement de ses objectifs? A-t-il répondu adéquatement aux besoins des mandants nationaux et aux priorités changeantes de ses partenaires?

*Efficacité de l'utilisation des ressources*

- a) Les ressources (financières, humaines, temps, expertise, etc.) ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?
- b) Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisées? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?
- c) Les décaissements et les dépenses du projet étaient-ils en ligne avec les prévisions budgétaires? Si non, quelles ont été les goulots d'étranglement rencontrés ?

*Efficacité des mesures de gestion*

- a) Quelle a été l'efficacité des arrangements de gestion interne du projet? La nature de la coopération et coordination entre les membres du personnel du projet ?
- b) Y a-t-il une compréhension claire des rôles et responsabilités de toutes les parties impliquées dans la mise en œuvre du projet?
- c) Quelle est l'efficacité du soutien fourni par les unités d'appui technique du siège, de l'équipe technique et des unités administratives et financières au Bureau du Caire?
- d) Quelle a été l'efficacité dans la coordination et la communication entre le personnel du projet et les partenaires nationaux ?Le projet a-t-il coordonné efficacement avec d'autres projets pertinents du BIT ?

*L'orientation de l'impact et de la durabilité*

- a) Les résultats obtenus ont-ils permis d'améliorer l'environnement en vue d'atteindre l'objectif de développement du projet ?
- b) Le projet a-t-il renforcé les capacités institutionnelles et organisationnelles des principaux partenaires nationaux ? Y a-t-il des indicateurs des évolutions institutionnelles et organisationnelles ?
- c) Quels sont les impacts émergents du projet et les changements qui peuvent être liés à l'intervention du projet ?
- d) Les résultats obtenus et les enseignements tirés ont-ils été documentés ?
- e) Quels sont les effets réalistes à long terme du projet ?  
Les principaux partenaires nationaux sont-ils en mesure de poursuivre le projet ?
- f) Dans quelle mesure la stratégie de sortie du projet est efficace et réaliste ?

## **5. PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTENDUS**

Les principaux produits attendus de l'évaluation sont :

- Un rapport provisoire contenant les analyses et les résultats de l'évaluation conformément aux termes de référence (en versions électronique)
- Un rapport final d'évaluation prenant en compte les observations et commentaires des parties prenantes
- Un résumé d'évaluation (selon les normes de l'OIT) en français et en anglais.
- Une présentation PowerPoint de l'évaluation du Projet en français et en anglais.

L'évaluation présentera les constatations/observations et mettra l'accent sur les résultats/effets eu égard aux objectifs fixés. Elle devra en outre tirer des conclusions, formuler des recommandations et identifier/relever les bonnes pratiques et les leçons apprises.

Tous ces résultats de l'évaluation seront présentés dans un rapport final d'évaluation selon le format indiqué dans les directives de l'OIT.

Ce rapport sera organisé suivant la structure ci-après :

Page de couverture avec des données sur le projet (titre du projet, numéro du projet, donateur, dates de début et de fin du projet, budget, secteur technique concerné, unité de gestion de l'OIT, couverture géographique) ; et des données sur l'évaluation (type d'évaluation : indépendante, unité de gestion de l'OIT, dates de début et de fin de la mission d'évaluation, nom(s) de(s) évaluateur(s), date de la soumission du rapport d'évaluation).

1. Résumé analytique
2. Antécédents, brève description du projet et de sa logique d'intervention
3. But, portée et destinataires de l'évaluation
4. Méthodologie
5. Revue/analyse de la mise en œuvre du projet
6. Présentation précises de faits pour chaque critère d'évaluation
7. Conclusions
8. Recommandations (en indiquant à l'endroit de qui elles sont adressées)
9. Leçons apprises et bonnes pratiques
10. Annexes (incluant notamment : les termes de référence de l'évaluation, les documents utilisés, les personnes rencontrées, le résultat du traitement du guide d'entretien en précisant la méthodologie utilisée).

## **6. METHODOLOGIE**

Sur la base des critères ci-dessus et compte tenu de l'approche participative préconisée, la méthodologie d'évaluation sera articulée autour des étapes suivantes :

- Revue documentaire et élaboration du rapport initial: revue de tous les documents pertinents : document de projet et son cadre logique, l'accord de financement, les Minutes et autres notes internes pertinentes, le plan de mise en œuvre, le plan d'évaluation de la performance, des rapports d'avancement et d'autres études et documents pertinents.

Rencontre avec le personnel du projet : l'évaluateur rencontrera le personnel du projet pour le briefing au Maroc.

- Communication avec les unités du backstopping et avec le donateur (si possible) : l'évaluateur tiendra une conférence téléphonique avec les officiels chargés du backstopping du projet au Siège du BIT à Genève et au bureau de l'OIT au Caire, ainsi que le donateur afin de parvenir à une compréhension commune en ce qui concerne la situation technique et financière du projet.

- La collecte de données et l'organisation d'entrevues avec les parties prenantes : l'évaluateur rencontrera les principaux partenaires nationaux du projet, organisera des discussions de groupes avec eux, et les avec les parties prenantes concernées (voir ci-dessous). Une série d'entretiens individuels (par audio conférence, vidéo conférence, Skype conférence) peut être tenue avec des parties prenantes du projet.

Phase de Débriefing: l'évaluateur organisera une conférence (téléphonique, vidéo conférence ou Skype) de débriefing avec les backstoppers au Siège et au Bureau du Caire. Il organisera également une réunion de débriefing pour les principaux partenaires nationaux et les parties prenantes concernées pour présenter et discuter les résultats préliminaires.

- Présentation de la première version du rapport : L'évaluateur soumettra une première version du rapport d'évaluation au gestionnaire d'évaluation qui le transmettra aux principaux intervenants pour commentaires et correction factuelle.

- Collecte des commentaires sur la première version du rapport : Le gestionnaire d'évaluation consolidera les commentaires et les transmettra à l'évaluateur, qui finalisera le rapport incorporant les observations jugées appropriées. Le cas échéant, il fournira une brève note expliquant pourquoi certains commentaires n'ont pas été incorporés.

Présentation du rapport final: l'évaluateur soumettra le rapport final au gestionnaire de l'évaluation.

- Qualité du rapport : le gestionnaire d'évaluation, le Coordonnateur régional et l'Unité EVAL de l'OIT vont assurer la qualité du rapport.

L'évaluateur devrait utiliser plusieurs méthodes pour analyser des données qualitatives et quantitatives. L'évaluateur doit porter une attention particulière à ce qui suit :

- Toutes les données doivent être ventilées par sexe,
- les besoins différents des femmes et des hommes doivent être identifiés et considérés au long du processus d'évaluation,
- Efficience et efficacité de l'intégration du genre dans l'évaluation devraient être assurées

## **7. MODALITÉS DE GESTION**

Les étapes clés du processus d'évaluation sont indiquées dans la partie de la méthodologie ci-dessus. Les modalités de gestion suivantes sont à prendre en considération pour cette évaluation :

- L'évaluation sera effectuée sous la responsabilité globale du Directeur de l'ETD/BP-OIT du Caire;
- L'évaluateur fera rapport directement au gestionnaire d'évaluation désigné pour cette évaluation ;
- L'équipe du projet va fournir le soutien administratif et logistique nécessaire pour le bon déroulement de l'évaluation en consultation avec le gestionnaire de l'évaluation.

### *7.1. Composition, choix et rôles des membres de l'équipe d'évaluation*

L'évaluation sera réalisée par une équipe composée : d'un (e) Consultant (e) indépendant(e) et d'un gestionnaire d'évaluation désigné par le Coordonnateur régional d'évaluation au sein du Bureau Régional de l'OIT Afrique.

M. Cheikh Badiane, Spécialiste Technique en Développement des Entreprises et Création d'Emplois au sein de l'équipe d'appui au travail décent du BIT Dakar est désigné comme gestionnaire d'évaluation. Il travaillera en étroite collaboration avec le Coordonnateur régional d'évaluation du Bureau régional à Addis, M. Farice Gugsu. Ce dernier apportera tout l'appui nécessaire jusqu'à la soumission du rapport final d'évaluation et du résumé, selon les exigences de l'Organisation.

Le (la) consultant(e), évaluateur (trice) indépendant(e) sera chargé(e) de la conduite de l'évaluation du Projet tel que décrit plus haut. Il/elle devra justifier d'une expérience professionnelle d'au moins 10 ans au niveau international dans l'évaluation des projets/programmes de développement, et devra maîtriser des méthodes d'évaluation axée sur les résultats. Une bonne connaissance de la thématique du projet en rapport avec l'agenda du Travail décent et des règles et procédures de l'OIT serait un atout.

L'unité d'évaluation du BIT (EVAL) supervisera le processus et en garantira l'indépendance et la crédibilité. Le Fonctionnaire Principal responsable de l'Evaluation au Bureau Régional apportera l'appui technique nécessaire au bon déroulement de cette évaluation et en contrôlera la qualité technique.

### *7.2. Rôle des principales parties prenantes*

Toutes les parties prenantes du projet seront consultées et auront l'opportunité de fournir de la documentation, des informations lors des rencontres et les commentaires et recommandations à l'équipe d'évaluation. Il s'agit notamment des parties prenantes suivantes :

#### **Partenaires nationaux clés:**

- La principale contrepartie du projet est le Ministère de l'emploi et des affaires sociales, et les organisations de travailleurs et d'employeurs suivants :

Travailleurs:

- Union Marocaine du Travail (UMT),
- Confédération Démocratique du Travail (CDT),
- Union Générale des Travailleurs au Maroc (UGTM),
- Fédération démocratique du travail (FDT),
- Union Nationale du Travail du Maroc (UNTM).

Employeurs:

- Fédération des Chambres Marocaines de Commerce, d' Industrie et de services (FCMCIS)
- Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) .

#### **Autres parties prenantes**

- a) Donateur
- b) Le Programme du travail de l'emploi et du Développement social Canada (Travail - CESD)

- c) OIT (le personnel du projet basé au Maroc ; l'Administrateur et les responsables concernés au niveau de l'ETD/BP-OIT Caire et en Afrique du Nord)
- d) FUNDAMENTALS au Siège du BIT.
- e) Autres partenaires au développement impliqués dans le dialogue social et les principes et droits fondamentaux au travail (d'autres donateurs, des organisations locales et internationales, et les organisations de la société civile).

### *7.3.Rôle de l'équipe de projet*

L'équipe de projet fournira un appui administratif et logistique à l'équipe d'évaluation tout au long du processus, notamment :

- Rendre accessible toute la documentation nécessaire pour l'évaluation ;
- Apporter l'appui logistique nécessaire à l'évaluation
- Apporter l'appui nécessaire pour le bon déroulement des missions sur le terrain (incluant l'organisation des rendez-vous avec les bénéficiaires, et toute autre disposition utile à prendre).

*Calendrier:*

L'évaluation sera réalisée dans la période du 29 Juin au 30 Juillet, conformément au calendrier ci-après

Plan de travail détaillé		
Tâches	Responsables	Période de réalisation
<u>Préparation, correction et finalisation des TDR</u>	Gestionnaire d'évaluation, Coordonnateur régional d'évaluation, backstoppeur technique et équipe projet	22 Juin 2015
Partage des termes de référence aux partenaires nationaux et autre partenaires	Gestionnaire d'évaluation, CNP	24 Juin 2015
<u>Sélection consultant(e)</u>	Gestionnaire d'évaluation, Coordonnateur régional d'évaluation	15-22 Juin 2015
<u>Recrutement consultant(e)</u>	Gestionnaire d'évaluation, Coordonnateur régional d'évaluation, Cairo Office	29 Juin 2015 (1 Jour)
<u>Entretien avec gestionnaire d'évaluation et Coordonnateur régional d'évaluation</u>	Gestionnaire d'évaluation	30 Juin 2015 (1 Jour)
<u>Revue documentaire et préparation rapport initial:</u> Revue de tous documents et information pertinente sur le projet, préparation des outils d'entretien et de collecte des informations auprès des parties prenantes.	Equipe projet, ILO DWT Cairo	3 Jours (1-3 juillet)
<u>Echange téléphonique/Skype avec l'équipe projet:</u> briefing de l'évaluateur/trice par le staff du projet au Maroc ; questions et éclaircissements sur certains points ; échanges sur les Rendez-vous à prendre avant l'arrivée du consultant	Equipe projet	
<u>Communication avec l'Unité responsable du backstopping technique et le donateur pour une mise à niveau sur les aspects techniques et financiers du projet.</u>	Backstoppers au Siège à Genève et au Caire, et donateur	
<u>Arrivée consultant au Maroc. Collecte de données et entretien avec les parties prenantes, visites de terrain, groupes de discussions, etc.</u>	Partenaires clés et parties prenantes	8 Jours y compris jours de voyage (4-11 Juillet)
<u>Rédaction rapport provisoire</u>	Evaluateur/trice	3 Jours (13-15 Juillet)
<u>Phase de débriefing : l'évaluateur va organiser une conférence de débriefing téléphonique avec les backstoppers au Siège et au Bureau du Caire ; organiser une réunion de débriefing pour les principaux partenaires nationaux et les parties prenantes concernées pour présenter et discuter les résultats préliminaires</u>	Évaluateur , backstoppers , donateurs , partenaires clés , et des parties prenantes pertinentes	1 Jour (16 Juillet 2015)

<u>Présentation de la première ébauche du rapport : L'évaluateur soumettra un projet de rapport d'évaluation pour le gestionnaire d'évaluation qui transmettra une copie aux principaux intervenants pour commentaires et correction factuelle.</u>	Sur la base du débriefing et la discussion du séminaire , l'évaluateur va envoyer une première ébauche du rapport d'évaluation au gestionnaire d'évaluation pour transmission à l'équipe du projet , aux principaux partenaires nationaux , aux backstoppers , aux spécialistes techniques sur le terrain, le donateur , et les parties prenantes concernées pour commentaires.	5 Jours (email the report then Skype) 20-24 Juillet 2015
<u>Collecte des commentaires sur le premier draft du rapport : Le gestionnaire d'évaluation consolide les commentaires et les transmet à l'évaluateur pour finalisation en incorporant les observations jugées appropriées.</u>	Le gestionnaire consolide et transmet les commentaires à l'évaluateur.	27 Juillet
<u>Soumission du rapport final par l'évaluateur au gestionnaire d'évaluation</u>	L'évaluateur intègre les commentaires appropriés et transmet le rapport final au gestionnaire d'évaluation	3 Jour (28-30 Juillet)
<u>Qualité du rapport : le gestionnaire d'évaluation et de l'Unité responsable de l'évaluation au sein de l'OIT vont assurer la qualité du rapport</u>	BIT EVAL	-
Nombre Total de jours Honoraires (approximatif)		20 Jours

- f) L'évaluateur recevra les documents suivants :
- g) f ) le document de projet et son cadre logique ,
- h) g ) l'accord de financement et les Minute-Sheet pertinentes ,
- i) h) Plan de mise en œuvre,
- j) i ) le plan d'évaluation des performances ,
- k) j) les rapports d'étape,
- l) k ) Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les Résultats.

## 8. CALENDRIER ET PAIEMENT

L'évaluation sera effectuée à partir de la date de signature du contrat envisagée pour le 29 Juin 2015.

L'évaluateur sera rémunéré pour un total de 20 jours de travail compris dans la période du 29 juin au 30 juillet 2015.

**Honoraires:** 20 jours x500 USD =**10,000**

**Billet d'avion :** Dakar-Rabat-Dakar + frais de déplacements intérieurs + frais globaux de communication et divers : 1344 US\$ (forfait)

**DSA :** séjour au Maroc du 04 au 11 juillet (8 jours x 207 US\$) : **1,656 USD**

Répartition du paiement :

Le paiement sera échelonné comme suit :

- i) Les 80% DSA et le forfait pour couvrir le billet d'avion, les frais de déplacement et de communication à la signature du contrat, soit un total de 2669 US\$;
- ii) une avance de 40 % du total des honoraires et 20 % DSA au dépôt du premier draft du rapport, soit 4331 US\$
- iii) le paiement final du reliquat des honoraires (6000 US\$), soit 60% à l'achèvement des travaux et à la présentation du rapport final à la satisfaction du BIT.

## 9. QUESTIONS JURIDIQUES ET ÉTHIQUE

L'évaluation sera conforme aux normes et standards de l'ONU. En acceptant d'entreprendre ce travail, l'évaluateur/trice garantit qu'il/ elle ne possède pas d'intérêt dans la mise en œuvre du projet, ni des liens à la gestion ou tout autre conflit d'intérêts qui pourrait compromettre l'indépendance de l'évaluation du projet.

## 10. COMPÉTENCES REQUISES

L'évaluateur doit avoir les qualifications suivantes :

- Maîtrise en études du développement ou dans des domaines connexes, ou diplôme universitaire en Sciences juridiques
  - Un minimum de 10 années d'expérience professionnelle dans l'évaluation des initiatives de développement international, une bonne connaissance de l'approche du cadre logique et d'autres approches stratégiques, ainsi que des méthodes de Suivi-évaluation et d'analyse de l'information
  - Excellente capacité des communications et maîtrise des techniques d'entretien
- Excellentes aptitudes à la rédaction de rapports,
- Excellente connaissance des langues française et anglaise
  - Une connaissance du contexte marocain serait un atout.

## Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées/interviées

Prénom et nom	Fonction	Coordonnées
Liliana ROSSELS	Donor Relations Officer	Email : <a href="mailto:rossels@ilo.org">rossels@ilo.org</a> Tél : +41227996879 ILO, Geneva
Cara VILENO	Programme Manager Department of State	Email : <a href="mailto:VilenoCE@state.gov">VilenoCE@state.gov</a> USA
Fatima IDAHMAD	Coordonnatrice Nationale du Projet de promotion de la bonne gouvernance des marchés du travail et les droits fondamentaux au travail	Tél : +212 0662050273 Email : <a href="mailto:idahmad@ilo.org">idahmad@ilo.org</a> Rabat, Maroc
Jihane HANNANE	Responsable de l'Administration et des Finances, Projet de promotion de la bonne gouvernance	Tél : +2120614139004 Email : <a href="mailto:jihane.pro@gmail.com">jihane.pro@gmail.com</a>
Mohammed BOUTATA	Secrétaire général du MEAS	Tél : +2120537760318 Email : <a href="mailto:mboutata@gmail.com">mboutata@gmail.com</a> Rabat, Maroc
Salima Admi	Directrice de la Coopération du MEAS	tél : 0661049849, Rabat, Maroc
Tahir Hussein	Chef de la Division du Contrôle et de l'Animation de l'Inspection du Travail MEAS	MEAS, tél: +2120661049818 tahir <a href="mailto:hussain@yahoo.fr">hussain@yahoo.fr</a> , Rabat Maroc
Sandy Wark	Consultante chargée de la capitalisation du projet MTDS Maroc	tél : +212537278817 , email : <a href="mailto:sandy@mtds.com">sandy@mtds.com</a> , Maroc
Ehtimad Bensaleh	Vice Présidente REMES, coach territorial CGEM	<a href="mailto:Yara.developpement.consulting@gmail.com">Yara.developpement.consulting@gmail.com</a> , <a href="mailto:yaradeco@gmail.com">yaradeco@gmail.com</a> Maroc
Mohamad ALAOUI, Hamza ELOTMANY et Fillali KHALID	Equipe UMT : Secrétaire National, Secrétaire national à la jeunesse, et membre du Bureau National	Tél : 0522307854 Email : <a href="mailto:alaoui47@hotmail.com">alaoui47@hotmail.com</a> , <a href="mailto:umt@menara.ma">umt@menara.ma</a> , Casablanca
Saida OUAID et Abdelilah MOUHARRIR	Equipe CDT : Membre du Bureau, et Responsable du Département des Conflits,	Tél : +2120663097840 Email : <a href="mailto:souaydat@yahoo.fr">souaydat@yahoo.fr</a> Email : <a href="mailto:moharrir@hotmail.com">moharrir@hotmail.com</a> Casablanca
Kafi CHERRAT, Hausal LAHSEN, et Mustapha KHLAFA	Equipe UGTM : Secrétaire Général, et membres du Bureau Exécutif	Tél : 00661200529 Tél : 0661202679 Tél : 619987184 Email : <a href="mailto:hausali1@hotmail.fr">hausali1@hotmail.fr</a> , <a href="mailto:m.khlafa@ces.ma">m.khlafa@ces.ma</a> , Rabat, Maroc
M.BENBADA	Consultant du Projet pour la Composante régionale	Tél : 00661429964 Rabat, Maroc
Mourad Gourouhi	Directeur Exécutif de l'Association Tanmia	Tél : 0675481009, Rabat Maroc
Maaroufi ILHAM	Membre du Comité Central Féminin de l'Union Nationale des Travailleurs du Maroc (UNTM)	Tél : 0662120586 Email : <a href="mailto:maaroufi.ilham@yahoo.fr">maaroufi.ilham@yahoo.fr</a> Rabat, Maroc

**Liste des personnes rencontrées/interviées (suite et fin)**

<b>Prénom et nom</b>	<b>Fonction</b>	<b>Coordonnées</b>
Mohammed BENMOUSSA	Directeur Provincial de l'Emploi de Meknès	Tél : 0674480580 emial : emploi.meknes@menara.ma
Claude Rioux	Consultant	Tél : 001 514 3436111 poste 10469 Email : Canada
Katherine TORRES	Genève	Tél : +41227996879
Cheikh Badiane	Evaluation Manager	BIT Dakar, email : <a href="mailto:badiane@ilo.org">badiane@ilo.org</a>
Gehan Sharkawi	Backstopper BIT Caire	Email :elessawy@ilo.org

### **Annexe 3 : Liste des principaux documents consultés**

1. BIT, 2015, Tableau des réalisations du Projet
2. BIT, 2015, Comptes rendus des activités
3. Claude Rioux, 2014, Le dialogue social au Maroc. Le fonctionnement des institutions tripartites du Travail. Synthèse et propositions.
4. ILO, Promoting Good Labor Governance and Fundamental Rights at Work in Morocco, a project proposal by the ILO, and annexes
5. ILO, Progress Reports, 2013, 2014 et 2015.
6. ILO, Financial Reports, 2013, 2014 et 2015.
7. ILO, Decent Work Country Programme for Senegal , 2012-2015
8. ILO, 2012, Policy Guidelines for results-based evaluation: principles, rationale, planning and managing evaluations.
9. ILO, Technical Cooperation Manual
10. ILO, 2014, preparing the evaluation report
11. ILO, 2007. Conclusions of the 11<sup>th</sup> African Regional Meeting.
12. ILO, 2014, Minute Sheet. Approval Corrigendum, Project Extension.
13. MEAS : Plan d'action stratégique 2014-2016

## Canevas du BIT pour les leçons apprises

Titre du Projet: Promouvoir la bonne gouvernance du marché du travail et les droits fondamentaux au travail au Maroc  
Project TC/SYMBOL: M 250 06 138 815

Nom de l'Évaluateur: Dr. Mohamadou SY

Date: 31 Août 2015

La leçon apprise qui suit a été identifiée au cours de l'évaluation. D'autres éléments explicatifs peuvent être trouvés dans le document principal du rapport .

LA Eléments	Texte
<p><b>Brève description de la leçon apprise (liens avec des actions ou tâches spécifiques)</b></p>	<p><b>Les approches d'interventions basées sur la flexibilité et l'innovation contribuent à l'efficacité des projets tels que le Projet de Gouvernance du marché du travail et les droits fondamentaux au travail au Maroc.</b></p> <p>En lieu et place d'une approche rigide et d'un plan d'actions figé, l'équipe du Projet a su faire preuve de créativité et d'adaptation aux besoins de ses clients. Elle n'a pas cherché à respecter son plan d'actions de manière aveugle mais elle est restée à l'écoute des besoins exprimés par les mandants tripartites. En effet, dans un contexte politique marqué par de nombreux changements institutionnels et en présence de grandes organisations professionnelles expérimentées, il fallait beaucoup d'ingéniosité et de flexibilité pour intéresser les mandants tripartites. Cela est d'autant plus important que la réussite du Projet dépendait de la qualité de leur participation.</p> <p>Le Donateur (US DOS) a également fait montre de compréhension et de flexibilité en acceptant de prolonger le Projet d'une année sans frais et en permettant de faire les ajustements budgétaires jugés opportuns.</p>

<p><b>Le contexte et les conditions préalables</b></p>	<p>Le contexte politique du Maroc était marqué par l'adoption en 2011 d'un agenda de réformes politiques au Maroc. En plus des réformes constitutionnelles, un Conseil Economique et Social a été créé, une Charte sociale avec un référentiel pour sa mise en œuvre a été adoptée et enfin le dialogue social, la négociation collective et la démocratie sociale ont été érigés en priorités. En dépit d'une croissance économique soutenue, le taux de création d'emplois a baissé et à la fin de l'année 2011, le chômage se situait à 9,1%. Par conséquent d'importantes couches de la population (femmes et jeunes surtout) étaient en proie au découragement. Ils étaient ainsi confinés dans des activités du secteur informel caractérisé par des conditions de travail médiocres et de bas revenus.</p> <p>Pour les conditions préalables, il fallait une certaine flexibilité des parties prenantes en général et de l'équipe de Projet et du Donateur en particulier. Il était important de réunir les conditions pour favoriser une participation des mandants tripartites.</p>
<p><b>Les utilisateurs cibles/les bénéficiaires</b></p>	<p>Les bénéficiaires sont constitués par l'ensemble des mandants tripartites et le Donateur. En effet, la flexibilité a permis au Gouvernement, en l'occurrence le Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales (MEAS), aux quatre grandes organisations de travailleurs et à la principale organisation d'employeurs de réajuster les objectifs du Projet en fonction de leurs besoins et de leurs contraintes spécifiques. L'autre bénéficiaire est le Donateur (USDOS) qui a soutenu la prolongation du Projet sans devoir mobiliser des ressources financières additionnelles.</p>
<p><b>Les défis/les aspects négatifs. Les facteurs de causalité.</b></p>	<p>Le Projet a connu un retard dans son démarrage et par conséquent les activités prévues ne pouvaient pas être mises en œuvre dans le respect des délais. Il s'y ajoute que le MEAS estimait que le Projet devait d'abord renforcer les capacités des fonctionnaires du niveau central avant de prendre en charge les besoins des acteurs locaux. La logique qui sous-tendait un tel raisonnement est que si les fonctionnaires du niveau central ne sont pas assez outillés, il leur sera difficile de jouer leurs rôles tel que prévu par le Projet. Enfin, certaines activités importantes comme la communication sociale et la capitalisation de l'expérience du Projet n'avaient pas été budgétisées.</p>
<p><b>Les succès/les aspects positifs. Les facteurs de causalité.</b></p>	<p>Les parties prenantes du Projet, les mandants tripartites et le Donateur ont su analyser correctement la situation du Projet et apporter ensemble les solutions qui s'imposaient. Les différents partenaires ont su faire preuve de flexibilité en privilégiant les objectifs du projet au détriment du respect strict du PRODOC initial.</p>

<p><b>Les questions administratives pour le BIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)</b></p>	<p>Le BIT doit pouvoir analyser la situation du Projet et accompagner les acteurs impliqués dans le processus de mise en œuvre des solutions préconisées par les parties prenantes.</p> <p>Il n’y a pas, pour le BIT, d’incidences spécifiques sur les plans des ressources humaines et financières.</p>
--	--

**Canevas du BIT pour les leçons apprises Canevas**

**Titre du Projet: Promouvoir la bonne gouvernance du marché du travail et les droits fondamentaux au travail au Maroc**  
**Project TC/SYMBOL: MOR/12/02/USA**

**Nom de l’Evalueateur: Dr. Mohamadou SY**                      **Date: 31 Août 2015**

La leçon apprise qui suit a été identifiée au cours de l’évaluation. D’autres éléments explicatifs peuvent être trouvés dans le document principal du rapport.

LA Eléments	Texte
<p><b>Brève description de la leçon apprise (liens avec des actions ou tâches spécifiques)</b></p>	<p><b>La confiance mutuelle, la disponibilité d’expertise en négociation et d’agents de changements constituent le socle d’un dialogue social réussi et bâti autour des intérêts de l’entreprise.</b></p> <p>Les acteurs qui sont appelés à dialoguer doivent bien se connaître et se faire confiance. Cela est valable pour l’ensemble des mandants tripartites.</p> <p>Si tous les acteurs en négociation sont mus par la recherche de compromis qui doit être la finalité de toute négociation, il devient plus aisé de concilier durablement leurs intérêts et leurs positions souvent divergentes. Or, le plus souvent, les acteurs qui sont appelés à négocier n’ont pas été préparés à cet exercice difficile qui ne doit pas être confondu avec l’intimidation et la domination.</p> <p>Les travailleurs auraient tort de se contenter de faire des revendications mais il leur faut aussi réfléchir à l’avancement de l’entreprise. Les employeurs doivent accepter de respecter les droits des travailleurs et les normes au travail et non pas toujours exploiter les failles de la législation du travail. L’administration du travail est appelée à accompagner l’effort collectif de négociation et contribuer ainsi à asseoir la paix sociale dans l’entreprise, gage de stabilité, de performance et de promotion sociale pour tous.</p>

<p><b>Le contexte et les conditions préalables</b></p>	<p>Très souvent les acteurs qui sont appelés à dialoguer au Maroc ne se connaissent pas véritablement et ne développent pas toujours des relations de confiance. Le manque de confiance entre les partenaires sociaux et le gouvernement ne signifie pas pour autant que les partenaires sociaux se font toujours confiance. Il y a toujours des syndicats qui sont dits « proches » du gouvernement et d'autres qui sont catalogués comme lui étant « hostiles ». Ces types de syndicats arrivent difficilement à s'entendre.</p> <p>Les conditions préalables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-la confiance mutuelle est une condition sine qua non sans laquelle il ne peut y avoir de dialogue véritable ;</li> <li>-l'existence d'une véritable expertise en dialogue social parmi les parties prenantes;</li> <li>-l'existence d'agents de changements qui sont capables de jouer des rôles de catalyseurs.</li> </ul>
<p><b>Les utilisateurs cibles/les bénéficiaires</b></p>	<p>Les bénéficiaires sont constitués par l'ensemble des mandants tripartites et le Donateur. En effet, un dialogue social réussi contribue à la paix sociale et au développement de l'entreprise.</p>
<p><b>Les défis/les aspects négatifs. Les facteurs de causalité.</b></p>	<p>Le dialogue social nécessite non seulement une confiance entre les différents acteurs mais aussi des capacités à négocier. Dans le cas présent, les principaux défis étaient les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-disposer de données factuelles sur l'état du dialogue social au Maroc ;</li> <li>-assurer la participation de l'ensemble des parties prenantes au dialogue social ;</li> <li>-amener les différentes parties prenantes à s'entendre sur les révisions à apporter au code du travail marocain.</li> </ul>
<p><b>Les succès/les aspects positifs. Les facteurs de causalité.</b></p>	<p>Les facteurs de succès ont été les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-la mise à disposition de données factuelles sur l'état du dialogue social au Maroc. Ces données ont été obtenues grâce aux quatre études commanditées par le Projet ;</li> <li>-la mobilisation d'experts nationaux et internationaux pour faciliter les échanges sur la révision du code du travail marocain ;</li> <li>-la valorisation de la participation de l'ensemble des parties prenantes à travers les travaux de groupes suivis d'échanges en plénières.</li> </ul>
<p><b>Les questions administratives pour le BIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)</b></p>	<p>Le BIT doit adopter une certaine position de neutralité afin de garder toute sa crédibilité et gagner ainsi la confiance des différentes parties en négociation. Il doit aussi mobiliser des ressources humaines compétentes pour conduire les études sur le dialogue social et faciliter les travaux de réflexion des mandants tripartites.</p>

## Canevas du BIT pour les leçons apprises

Titre du Projet: Promouvoir la bonne gouvernance du marché du travail et les droits fondamentaux au travail au Maroc  
Project TC/SYMBOL: M 250 06 138 815

Nom de l'Évaluateur: Dr. Mohamadou SY

Date: 31 Août 2015

La leçon apprise qui suit a été identifiée au cours de l'évaluation. D'autres éléments explicatifs peuvent être trouvés dans le document principal du rapport.

LA Eléments	Texte
<b>Brève description de la leçon apprise (liens avec des actions ou tâches spécifiques)</b>	<p><b>L'importance d'assurer un suivi des mandants tripartites formés dans le cadre du Projet.</b></p> <p>Sans un suivi des personnes formées par le Projet, il sera difficile d'apprécier le degré de réinvestissement des nouvelles connaissances, de repérer en temps utile les difficultés rencontrées et d'apporter les mesures correctrices nécessaires. Il est important d'assurer un suivi des mandants tripartites ayant pris part aux formations afin de s'assurer des acquis des formations, des besoins en accompagnement technique et des nouveaux besoins en formation.</p> <p>Le suivi doit être considéré comme une activité capitale qui permet de tirer des leçons des pratiques managériales et de les améliorer. A cet effet, le Projet gagnerait à se doter davantage de ressources humaines et financières pour assurer le suivi des partenaires ayant pris part aux différentes formations.</p>
<b>Le contexte et les conditions préalables</b>	<p>Le Projet a déroulé d'importantes activités de formation des mandants tripartites dans divers domaines. Ces formations n'ont pas fait l'objet de suivi approprié, ce qui prive le Projet de moyens d'apprendre sur l'impact de ses formations.</p> <p>Les conditions préalables :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Intégrer dans le PRODOC le suivi de la formation comme activité importante ;</li><li>-consacrer au suivi des ressources appropriées afin qu'il soit mené à bien ;</li><li>-mettre en œuvre les activités de suivi et tirer profit des résultats obtenus.</li></ul>

<b>Les utilisateurs cibles/les bénéficiaires</b>	<p>Les bénéficiaires sont constitués par le BIT qui met en œuvre le Projet, les organisations d'employeurs et de travailleurs dont les militants ont suivi les formations, les personnes dont les capacités ont été renforcées et enfin le MEAS qui a bénéficié de renforcement de capacités à travers les formations et la mise à disposition d'outils de gouvernance du marché du travail et dialogue social.</p>
<b>Les défis/les aspects négatifs. Les facteurs de causalité.</b>	<p>Puisque le Projet disposait d'une base de données sur les personnes formées et leurs organisations d'appartenance, les principaux défis étaient les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-disposer des ressources humaines et financières pour réaliser le suivi des personnes formées ;</li> <li>-disposer du temps nécessaire pour assurer le suivi des personnes formées quand on sait qu'elles sont nombreuses et éparpillées dans trois régions du pays.</li> </ul>
<b>Les succès/les aspects positifs. Les facteurs de causalité.</b>	<p>Ces différents défis sont surtout causés par le fait que le Projet avait une durée de vie réduite (21 mois) qui ne permettait pas de mener correctement des activités de suivi. Le plan de suivi évaluation du Projet n'intégrait pas également le suivi des personnes formées. Il s'y ajoute que le Projet ne disposait que de deux agents qui faisaient face à une certaine surcharge de travail.</p>
<b>Les questions administratives pour le BIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)</b>	<p>Le BIT doit améliorer la conception des PRODOC en général et le plan de suivi évaluation en particulier en prévoyant des activités spécifiques et des indicateurs de mesure de l'atteinte des résultats des formations sans oublier les ressources financières. Il doit aussi mobiliser des ressources humaines compétentes pour assurer le suivi des personnes formées, repérer les résultats et les éléments d'impact et enfin capitaliser les expériences de formation.</p>

## Canevas du BIT pour les leçons apprises

**Titre du Projet: Promouvoir la bonne gouvernance du marché du travail et les droits fondamentaux au travail au Maroc**

**Project TC/SYMBOL: M 250 06 138 815**

**Nom de l'Évaluateur: Dr. Mohamadou SY**

**Date: 31 Août 2015**

La leçon apprise qui suit a été identifiée au cours de l'évaluation. D'autres éléments explicatifs peuvent être trouvés dans le document principal du rapport.

**LA Éléments**

**Texte**

<p><b>Brève description de la leçon apprise (liens avec des actions ou tâches spécifiques)</b></p>	<p><b>Les changements recherchés en matière de respect des normes au travail et de dialogue social doivent être inscrits dans le moyen et le long terme dans les pays où le dialogue social est encore peu développé.</b></p> <p>Les projets qui visent des changements significatifs exigent des interventions bâties sur le moyen et le long terme. Par exemple, certaines modifications de la législation nationale marocaine sont un préalable à la ratification de la Convention 87 du BIT.</p> <p>La signature de conventions collectives peut exiger un long temps de maturation (cas de la Convention de Meknes qui a été signée au bout de 15 ans de négociation). Les mandants tripartites ont leurs propres agendas de développement et stratégies de négociation spécifiques. En fonction des enjeux, on assiste à des lenteurs/pesanteurs dans les processus décisionnels, voire à des résistances aux changements.</p>
<p><b>Le contexte et les conditions préalables</b></p>	<p>En dépit des progrès réalisés par le Maroc en matière de promotion de la démocratie et de respect des droits humains, le pays n'avait pas encore ratifié au moment de la conception du projet en 2011 la convention de l'OIT sur le dialogue social (C.144) et celle sur la liberté syndicale (C.87). En outre, le Code du travail contenait un article qui rendait difficile la constitution d'organisations représentatives au niveau des entreprises, le dialogue social et la négociation collective. Le taux de création d'emplois avait baissé et à la fin de l'année 2011, le chômage se situait à 9,1%.</p> <p>Les conditions préalables :</p> <p>En lieu et place d'une approche rigide et d'un plan d'actions figé, les parties prenantes du dialogue social doivent faire preuve de patience, de créativité et d'adaptation aux besoins des clients. Le Donateur (US DOS) doit également fait montre de beaucoup de compréhension et de flexibilité en acceptant de prolonger le Projet d'une année sans frais et en permettant de faire les ajustements budgétaires jugés opportuns.</p>
<p><b>Les utilisateurs cibles/les bénéficiaires</b></p>	<p>Les bénéficiaires sont constitués par l'ensemble des mandants tripartites et le Donateur. Aussi bien le MEAS que les partenaires sociaux sont des bénéficiaires dans la mesure où ils tirent profit d'un dialogue social réussi et d'une meilleure gouvernance du marché du travail. L'autre bénéficiaire est le Donateur (USDOS) qui soutient la prolongation du Projet sans devoir mobiliser des ressources financières additionnelles.</p>

<p><b>Les défis/les aspects négatifs. Les facteurs de causalité.</b></p>	<p>En effet, dans un contexte politique marqué par de nombreux changements institutionnels et en présence de grandes organisations professionnelles expérimentées, il fallait beaucoup d'ingéniosité et de flexibilité pour intéresser les mandants tripartites. Cela est d'autant plus important que leur participation dépend en grande partie de la capacité du projet à prendre en charge leurs attentes et à apporter des éléments de réponses à leurs difficultés.</p>
<p><b>Les succès/les aspects positifs. Les facteurs de causalité.</b></p>	<p>Les parties prenantes du dialogue social doivent savoir analyser correctement la situation du Projet et apporter ensemble les solutions qui s'imposent.</p> <p>La construction du dialogue social tripartite et le respect des droits des travailleurs et des normes au travail reposent sur l'engagement constant des partenaires sociaux et leur degré de résilience. Le dialogue social ne saurait être une activité linéaire puisqu'il est influencé par de multiples facteurs d'ordre politique, économique et socioculturel surtout dans les pays où il est encore peu développé.</p>
<p><b>Les questions administratives pour le BIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)</b></p>	<p>Le BIT, les mandants tripartites et le Donateur doivent inscrire dans la durée les initiatives de changement de législation et de signatures de conventions collectives. Comme mesures d'accompagnement, le BIT doit jouer un rôle de facilitation du dialogue en mettant à la disposition des différentes parties prenantes les outils et l'expertise nécessaire.</p>

### **Canevas du BIT sur les bonnes pratiques émergentes**

**Titre du Projet: Promouvoir la bonne gouvernance du marché du travail et les droits fondamentaux au travail au Maroc.**

**Project TC/SYMBOL: M 250 06 138 815**

**Nom de l'évaluateur: Dr. Mohamadou SY**

**Date: Août 2015**

La bonne pratique émergente a été identifiée au cours de l'évaluation. Des éléments additionnels sont disponibles dans le rapport d'évaluation.

<b>Elément de BP</b>	<b>Texte</b>
----------------------	--------------

<p><b>Bref résumé de la bonne pratique (lien avec le but du projet ou un résultat spécifique, background, objectif, etc.)</b></p>	<p><b>Le Projet a développé une approche originale en termes de ciblage géographique de ses zones d'intervention et de ses bénéficiaires.</b></p> <p>Le Projet est intervenu aussi bien au niveau central qu'au niveau local en ciblant trois régions du Maroc. Le Projet a également conforté l'expérience de déconcentration et de décentralisation avancée du pays en contribuant à lui donner un contenu avec une stratégie et des outils adaptés aux besoins des acteurs locaux en matière de respect des normes au travail et de dialogue social.</p> <p>L'expérience pilote du projet a offert au MEAS et au BIT l'opportunité de travailler au niveau local et au niveau sectoriel (agriculture). Cette expérience a permis de tirer des leçons qui peuvent servir dans les autres régions du Maroc. Au-delà, elle peut servir les pays africains en général et les pays maghrébins en particulier. Le BIT a ainsi l'opportunité d'affiner ses stratégies de protection sociale en milieu agricole et au niveau du secteur informel de façon générale. Le secteur informel regroupe des cibles vulnérables telles que les femmes et les enfants qui sont souvent victimes des pires formes de travail. Le Projet offre aux acteurs à la base l'opportunité de prendre en charge eux-mêmes leurs problèmes (les conventions collectives) sans devoir compter sur les grandes organisations professionnelles.</p>
<p><b>Contexte et conditions pertinentes : limites des conseils en termes d'applicabilité et de replicabilité</b></p>	<p>Le Projet a ciblé les travailleurs du secteur agricole qui utilise une forte main d'œuvre avec un taux de syndicalisation faible, une protection sociale très limitée et de nombreux risques de conflits. Le secteur agricole comprend de nombreuses exploitations familiales ou de petites entreprises qui développement des pratiques informelles en matière de protection sociale.</p>
<p><b>Les relations de causes à effets</b></p>	<p>Le Projet su faire un bon ciblage des bénéficiaires de ses activités ainsi que ses zones géographiques d'intervention. Ainsi, il a réussi à réaliser un mix entre les zones urbaines et les zones rurales en privilégiant dans ses interventions autant que possible les jeunes, les femmes et les travailleurs du secteur informel comme l'agriculture.</p> <p>Le Projet a également préconisé une approche participative qui a permis une forte implication de l'ensemble des mandants tripartites dans le choix des priorités et des zones d'intervention.</p> <p>Enfin, il a su produire des méthodologies et des outils d'intervention adaptés aux besoins de ses cibles dont notamment les inspecteurs du travail du MEAS et les membres des syndicats de travailleurs et d'employeurs.</p>

<p><b>Éléments de mesure d'impact et bénéficiaires</b></p>	<p>Les principaux éléments de mesure d'impact sont:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-la forte adhésion des mandants tripartite aux objectifs et à la stratégie d'intervention du Projet;</li> <li>-la production d'outils et de méthodologies de promotion du dialogue social ayant contribué à améliorer le dialogue social;</li> <li>-la production d'outils et de méthodologies de sensibilisation sur les normes au travail ayant conduit au changement de comportements.</li> </ul> <p>Les bénéficiaires sont les mandants tripartites et le BIT. L'impact sur les mandants tripartites peut être apprécié à divers niveaux : accroissement des capacités, amélioration des pratiques de gouvernance et meilleure connaissance des normes au travail.</p>
<p><b>Potentiel de replicabilité et par qui</b></p>	<p>L'expérience peut être répliquée dans plusieurs pays africains qui font face à un déficit de gouvernance du marché et de respect des normes au travail. Les pays du Maghreb qui présentent les mêmes caractéristiques socioculturelles que le Maroc pourraient être particulièrement intéressés par cette expérience.</p> <p>La replicabilité de l'expérience du Projet pourrait être assurée par les mandants tripartites des pays intéressés avec l'appui technique du BIT. Ce dernier pourrait mettre à disposition ses outils sur les normes au travail et le dialogue social.</p>
<p><b>Liens avec d'autres objectifs du BIT (PPTD, Résultats Programme Pays, Objectifs du Cadre stratégique du BIT)</b></p>	<p>Certes, le Maroc ne dispose pas encore d'un PPTD mais le Projet a contribué à l'atteinte des objectifs du plan stratégique 2011-2015 du MEAS en matière de promotion du dialogue social et de respect des normes au travail.</p>
<p><b>Autres documents et commentaires pertinents</b></p>	<p>Les résultats des travaux de consultance et les produits du Projet peuvent faciliter la mise en place d'un PPTD pour le Maroc.</p>