



PREMIÈRE QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Evaluation thématique: projets de l'OIT
concernant la formation pour l'emploi****Table des matières**

	<i>Page</i>
I. Introduction.....	1
II. Bureau international du Travail	1
A. Cadre d'évaluation.....	1
B. Vue d'ensemble	2
Principaux objectifs	2
Types de méthodologie et de matériel de formation.....	2
Bénéficiaires prévus et destinataires directs	3
Projets de développement institutionnel et projets d'appui direct	3
C. Evaluation: principales conclusions	3
Efficacité et résultats	4
Impact.....	5
D. Facteurs de succès et enseignements tirés	7
Elaboration et conception des projets	7
Mise en œuvre du projet	10
III. Centre international de formation de l'OIT	12
A. Vue d'ensemble	13
Objectifs de développement des projets	13
Objectifs immédiats.....	13
B. Evaluation des résultats	13
Principaux résultats.....	14
Impact, viabilité et reproductibilité des projets.....	14

C.	Enseignements tirés	15
	Au stade de la conception du projet	15
	Gestion et mise en œuvre du projet.....	16
	Durabilité et reproductibilité	17
IV.	Observations finales.....	17
	A. Bureau international du Travail.....	17
	Programme focal sur les connaissances, les compétences et l'employabilité (IFP/SKILLS)	18
	Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises (IFP/SEED)	18
	B. Centre international de formation de l'OIT à Turin	19

Annexes

I.	Méthodologies et matériels de formation de l'OIT	21
II.	Liste des projets exécutés par le BIT qui ont servi de base à l'évaluation thématique	23

I. Introduction

1. Le sujet du présent document, la formation pour l'emploi, a été choisi par le bureau de la Commission de la coopération technique. Compte ayant été tenu des délibérations précédentes de la commission et des débats qui ont eu lieu au cours de plusieurs réunions du bureau, on a voulu cette année élaborer un document plus analytique, axé non seulement sur le degré de réussite de la mise en œuvre des programmes et projets mais aussi sur leur impact, leur durabilité, leur reproductibilité et les enseignements qui en ont été tirés.
2. La première partie du document porte sur des projets mis en œuvre par le Bureau international du Travail dans lesquels la formation est une composante importante et qui ont trait à de grands programmes de l'OIT. La seconde partie porte sur des projets de coopération technique se rapportant à la formation pour l'emploi qui sont menés à bien par le Centre international de formation de l'OIT à Turin.
3. Le document a été établi à partir de l'examen de 19 projets. L'un d'eux, qui a bénéficié à la fois d'un apport important du Centre de Turin et du soutien technique du siège, est donc évoqué dans les deux parties du document ¹.

II. Bureau international du Travail

A. Cadre d'évaluation

4. Cette partie du rapport a été établie à partir de l'examen de 15 projets, mis en œuvre entre 1992 et 1999, dans lesquels la formation est une composante importante et qui sont liés à de grands programmes de l'OIT dans les domaines suivants: développement des qualifications, emploi indépendant, développement des petites et micro-entreprises, promotion des femmes et réadaptation professionnelle. Il s'agit de 13 projets nationaux et de deux projets sous-régionaux qui couvrent l'Afrique (six projets), l'Asie (quatre projets), l'Europe de l'Est (trois projets) et l'Amérique latine (deux projets). Leur budget va de moins de 500 000 dollars à près de six millions et leur durée de dix-huit mois à neuf ans.
5. L'examen se fonde sur les rapports d'évaluation des projets et les documents de projet, les rapports d'examen tripartites et les rapports d'évaluation à mi-parcours. On compte en tout neuf évaluations internes et six évaluations externes réalisées respectivement par des fonctionnaires du BIT et par des consultants externes.

¹ Le projet polonais est un projet conjoint de coopération technique qui a été entrepris par le siège de l'OIT et par le Centre de Turin. L'unité technique compétente du siège était chargée de la stratégie d'ensemble de mise en œuvre du projet, du programme de travail et des activités du projet. Par une approche intégrée, le Centre de Turin a contribué au développement des capacités nationales – en particulier, formation de formateurs à l'élaboration de programmes d'études modulaires, formation d'instructeurs à la prestation d'une formation inspirée des Modules de qualifications pour l'emploi, et formation d'agents des services de l'emploi. Un conseiller technique principal, affecté à temps plein, avec l'assistance technique du siège de l'OIT, a été chargé de mener à bien les activités de développement institutionnel et a veillé à la durabilité et à la reproductibilité des résultats du projet.

6. Les projets choisis, dont la principale composante est la formation, comprennent des projets d'ampleur et de durée différentes exécutés dans diverses régions, visent des destinataires directs ou des bénéficiaires prévus différents et illustrent les différentes approches et méthodologies de l'OIT en matière de formation. Ont été choisis des projets achevés dont les activités ont été évaluées à leur terme ou, ce qui était préférable, quelques années après. La plupart ont été évalués sitôt achevés. Deux seulement (Cambodge et Pologne) ont été évalués environ deux ans après leur achèvement (évaluation rétrospective). L'existence de rapports détaillés d'évaluation, établis suivant les normes de l'OIT dans ce domaine, a également été prise en compte pour choisir les projets.

B. Vue d'ensemble

Principaux objectifs

7. Les objectifs de développement des 15 projets choisis étaient les suivants:
- amélioration des compétences et employabilité (Ukraine, Pologne, Honduras I et Madagascar);
 - atténuation de la pauvreté et création d'emplois, dans des petites et moyennes entreprises et dans le secteur informel, en faveur de groupes à faibles revenus (Biélorus, Tanzanie I, Cambodge, Pakistan et Népal);
 - amélioration de la qualité de l'emploi et de la qualité de vie de groupes défavorisés (Afrique de l'Est et Afrique australe, Tanzanie II, Bangladesh, Namibie, Afrique australe, Honduras II).
8. Ainsi, le principal objectif immédiat était de renforcer et de développer les capacités des catégories suivantes de destinataires directs:
- organismes nationaux de formation (Honduras I, Madagascar, Pologne et Ukraine);
 - organismes de développement de petites et micro-entreprises et associations professionnelles (Cambodge, Honduras II, Afrique de l'Est et Afrique australe, Tanzanie I);
 - divers organismes publics, organisations non gouvernementales et organisations communautaires qui contribuent à l'intégration de groupes défavorisés (pauvres sans emploi, handicapés, jeunes et femmes) dans le développement socio-économique (Bangladesh, Biélorus, Namibie, Népal, Pakistan, Afrique australe et Tanzanie II).
9. Les principaux indicateurs de réalisation de cet objectif immédiat étaient le nombre des effectifs des destinataires directs du projet capables, après avoir reçu une formation, de dispenser une formation, le nombre de bénéficiaires prévus qui ont été formés par des formateurs affectés au projet et la viabilité des organisations qui ont été renforcées.

Types de méthodologie et de matériel de formation

10. Les méthodologies et matériels de formation de l'OIT (voir annexe I) qui suivent ont été utilisées: Modules de qualifications pour l'emploi; Réadaptation axée sur la communauté; Formation au niveau communautaire; Gérez mieux votre entreprise (GERME); Programme modulaire sur les femmes, la pauvreté et l'emploi; et Formation à la gestion à l'échelle

locale. Ces méthodologies et matériels ont été élaborés par l'OIT et sont appliqués depuis une quinzaine d'années.

Bénéficiaires prévus et destinataires directs

11. Les bénéficiaires prévus comprenaient plusieurs catégories de groupes défavorisés. Les femmes démunies vivant en milieu rural ont été les principales bénéficiaires des projets Bangladesh, Pakistan, Népal et Tanzanie II. Au Cambodge, c'étaient les femmes démunies, les déplacés et rapatriés, les handicapés et les soldats démobilisés. En Namibie et en Afrique australe, les projets étaient destinés aux handicapés (femmes et jeunes enfants). Au Bélarus, en Pologne et en Ukraine, les principaux bénéficiaires étaient les personnes ayant perdu leur emploi à la suite de programmes d'ajustement structurel. Les projets Afrique de l'Est et Afrique australe et Honduras II visaient les chefs de petites et micro-entreprises des secteurs formel et informel.
12. Les destinataires directs comprenaient un vaste ensemble d'institutions et d'organismes: ministères, organismes publics, organisations d'employeurs et de travailleurs, organisations non gouvernementales, organisations publiques et privées de développement des petites entreprises, associations professionnelles, associations de handicapés, organisations communautaires et organisations du secteur privé. L'ensemble des projets sélectionnés a permis d'établir des rapports constructifs avec plusieurs de ces entités.

Projets de développement institutionnel et projets d'appui direct

13. D'une manière générale, actuellement, très peu de projets de coopération technique sont des projets d'appui direct (qui fournissent une assistance directe – prestation de services spécifiques – aux bénéficiaires prévus). La plupart des pays préfèrent des projets axés sur le développement institutionnel, c'est-à-dire des projets qui, en apportant une aide à tout un ensemble d'organisations et d'institutions publiques ou privées appelées «destinataires directs», atteignent les bénéficiaires de manière indirecte. Ces derniers projets ont un impact sur le long terme et, globalement, ont un bien plus grand nombre de bénéficiaires prévus que les projets d'appui direct.
14. Les quinze projets choisis aux fins de la présente évaluation thématique étaient axés sur le développement des capacités institutionnelles. L'objectif de la plupart des projets ayant fait l'objet d'une évaluation était la formation de formateurs. Ainsi, en Pologne, 230 enseignants et instructeurs d'organismes ayant eu accès au projet ont reçu une formation, ce qui a contribué grandement à la durabilité des prestations de formation. Dans certains cas, le développement institutionnel est allé de pair avec un appui direct aux bénéficiaires prévus, dans le cadre de la formation des effectifs des institutions et organismes visés (destinataires directs). L'appui direct a constitué un objectif secondaire important dans certains projets (entre autres Bangladesh, Cambodge, Namibie, Pakistan et Tanzanie II).

C. Evaluation: principales conclusions

15. Les principales conclusions de la présente évaluation thématique sont présentées ci-dessous (Efficacité et résultats, Impact (durabilité, reproductibilité, impact sur le long terme)). Les facteurs de succès des projets ont également été examinés et sont présentés dans la section sur les enseignements tirés des projets.

Efficacité et résultats

- 16.** La présente évaluation est axée sur les résultats liés à l'objectif immédiat de renforcement des capacités par la formation – capacité d'élaborer des politiques nationales pour les handicapés ou le développement des petites entreprises, facilitation de l'accès des petites entreprises aux services de développement commercial et aux services financiers, élaboration de techniques utiles pour les femmes vivant en milieu rural. Deux aspects ont été examinés: d'une part, les capacités acquises dans le domaine de la formation par les destinataires directs du projet, y compris le nombre des effectifs qui ont suivi une formation et les sujets de la formation; d'autre part, le nombre de bénéficiaires prévus qui ont été formés par le personnel affecté à l'exécution du projet et par les partenaires du projet, l'objectif étant d'améliorer leur employabilité et de les aider à exercer des activités rémunératrices ou à créer une petite ou micro-entreprise.
- a) Capacités acquises par les destinataires directs du projet
- 17.** On entend par capacités les compétences techniques, administratives et de gestion acquises par le personnel des institutions ou organismes qui lui permettront, au terme du projet, de dispenser une formation effective aux bénéficiaires prévus et d'adapter constamment leurs services à la demande et aux caractéristiques des usagers. L'exercice de ces capacités nécessite des ressources matérielles (installations, équipements, etc.) et financières sans lesquelles les destinataires directs du projet ne seraient pas en mesure de réaliser leurs objectifs.
- 18.** Les capacités définies ci-dessus ont été réalisées dans une large mesure dans les six projets suivants. Ukraine: 23 organismes ont acquis la capacité d'élaborer et d'utiliser une méthode de formation modulaire; Pologne: 50 fonctionnaires des services du travail et 230 formateurs de 110 organismes publics et privés de formation ont été formés pour élaborer et dispenser aux adultes une formation professionnelle axée sur l'emploi; Bélarus: le personnel des services de l'emploi et d'organismes locaux de formation a été formé pour répondre aux besoins des chômeurs de régions défavorisées; Tanzanie I: 26 fonctionnaires d'un important organisme de formation professionnelle ont suivi des cours pour pouvoir dispenser une formation commerciale à des chefs d'entreprises du secteur informel; Cambodge: le personnel de huit agences locales pour le développement économique a été formé pour dispenser une formation commerciale et d'autres services dont les petites et micro-entreprises ont besoin; projet GERME en Afrique de l'Est et en Afrique australe: 34 formateurs d'organismes privés, 180 membres de 30 organisations pour le développement des petites entreprises et 15 formateurs supérieurs ont été formés à l'application de la méthodologie et du matériel didactique de GERME.
- 19.** Dans d'autres projets, pour un certain nombre de raisons, le renforcement de ces capacités n'a été réalisé qu'en partie. Ainsi, à Madagascar, le ministère compétent n'a pas alloué les ressources matérielles et financières nécessaires au projet; en raison de retards dans le projet Honduras I, 60 pour cent seulement des objectifs prévus ont été réalisés et la reconstruction du projet a donc été recommandée; certains des membres du personnel de contrepartie formé dans le cadre des projets du Pakistan et du Bangladesh ont été transférés à d'autres organismes publics alors que ces projets touchaient à leur fin, ce qui a considérablement diminué la capacité des destinataires directs du projet.
- b) Bénéficiaires prévus qui ont été atteints et formés dans le cadre des projets
- 20.** Le nombre de bénéficiaires prévus qui ont été atteints et formés dans le cadre de certains projets choisis aux fins du présent document (Bangladesh, Cambodge, Namibie, Pakistan et Tanzanie I) n'est pas nécessairement à lui seul un indicateur des bons résultats d'un

projet. En effet, comme on l'a déjà indiqué, l'appui direct aux bénéficiaires prévus n'est que l'une des composantes de la formation dispensée aux effectifs d'institutions ou d'organismes (destinataires directs). Toutefois, ce nombre peut donner des indications sur l'évolution à long terme. Dans des projets aux résultats assez satisfaisants, des milliers de bénéficiaires prévus ont été atteints: 3 600 au Bangladesh, 10 000 au Cambodge, 4 500 pour le projet GERME en Afrique de l'Est et en Afrique australe et 7 300 en Pologne.

Impact

- 21.** Les éléments pris en compte pour évaluer l'impact des projets sont la durabilité et la reproductibilité des résultats des objectifs immédiats, ainsi que leur impact à long terme sur les objectifs de développement.
 - a) **Durabilité**
 - 22.** Un des indicateurs de durabilité est la capacité des destinataires directs de fournir des services de formation une fois le projet achevé. Cette capacité dépend de quatre éléments – institutionnel, de gestion, technique et financier – le dernier étant de loin le plus difficile à réaliser.
 - 23.** La durabilité de la prestation de services de formation ne peut être évaluée objectivement à la fin d'un projet. Pour ce faire, une évaluation rétrospective (en général au moins deux ans après la fin du projet) est nécessaire. Néanmoins, une évaluation finale, lorsque le projet est achevé ou sur le point de l'être, peut fournir des premières indications, en particulier lorsqu'elle porte sur la capacité potentielle des destinataires directs.
 - 24.** Parmi les quinze projets choisis, les projets Ukraine, Pologne, Cambodge, GERME et Tanzanie I ont permis d'atteindre un niveau suffisant, voire considérable, de durabilité potentielle. Les informations disponibles semblent montrer que l'organisation non gouvernementale nationale établie avec l'aide du projet Cambodge est devenue viable en 2000. Elle fonctionne de façon autonome, sans subventions de fonctionnement. Les destinataires directs de ces projets étaient des organismes publics dont les nouveaux programmes ont été considérés comme suffisamment probants pour bénéficier d'investissements publics continus.
 - 25.** Quatre autres projets n'ont réussi qu'en partie à atteindre un degré analogue de durabilité (Bangladesh et Honduras I, Madagascar et Tanzanie II). Les autres projets, pour l'essentiel, ont permis de réaliser l'objectif immédiat qui était d'apporter un appui direct aux bénéficiaires prévus.
 - 26.** Il ressort des rapports d'évaluation que trois principaux facteurs permettent de déterminer la mesure dans laquelle la durabilité est garantie. D'abord, les projets qui sont parvenus à une durabilité suffisante comportaient, dès le stade de l'élaboration, des éléments propres à assurer la durabilité du projet. A cet égard, le projet du Cambodge est exemplaire.
 - 27.** Deuxièmement, le choix et la détermination des destinataires directs du projet peuvent jouer un rôle important. Les projets pour lesquels les partenaires ont fait preuve d'une forte détermination semblent non seulement avoir mieux fonctionné, mais aussi avoir atteint un degré acceptable de durabilité (par exemple, Pologne et Ukraine) mais, lorsque cette forte détermination fait défaut (par exemple, Madagascar), la durabilité des résultats du projet est incertaine.
 - 28.** Troisièmement, le recouvrement des coûts des projets qui ne portent que sur la formation est notoirement faible mais il peut être quelque peu accru en axant la formation sur la demande. Par conséquent, afin que leur viabilité financière soit garantie, il importe que les

projets de développement institutionnel prévoient d'autres activités rémunératrices, par exemple un mécanisme de crédit ou d'autres services commerciaux. Ainsi, les agences locales pour le développement économique (projet Cambodge) sont devenues financièrement viables en renforçant leurs programmes de crédit. D'autres projets, comme le projet GERME en Afrique de l'Est et en Afrique australe, en facilitant l'accès à diverses sources de crédit, ont attiré des usagers qui souhaitaient couvrir une grande partie des coûts de formation. La plupart des projets à l'examen n'ont pas adopté une telle approche. C'est pourquoi, même s'ils ont atteint un certain degré de viabilité technique et de gestion, ils continuent de dépendre du financement public ou de donateurs sans lesquels, sur le long terme, les activités de formation qu'ils prévoient ne pourraient peut-être pas être poursuivies.

b) Reproductibilité des activités des projets

29. Les six projets (Ukraine, Bélarus, Pologne, Cambodge, GERME et Tanzanie I) qui ont réalisé la plupart de leurs objectifs immédiats peuvent être transposés, quelques ajustements mineurs pouvant y être éventuellement apportés pour en améliorer les résultats, comme il ressort des rapports d'évolution. De fait, la plupart de ces projets ont déjà été transposés dans plusieurs pays (en particulier, les projets Cambodge et Pologne et le projet GERME en Afrique de l'Est et en Afrique australe). L'approche et la méthodologie qui ont été élaborées grâce à l'application du projet en Pologne ont non seulement été reprises par des prestataires de formation dans le pays mais aussi utilisées pour concevoir et élaborer des projets dans d'autres pays (entre autres, Bélarus, Bosnie-Herzégovine, Ukraine et Zambie).

30. Le projet GERME, en Afrique de l'Est et en Afrique australe, qui a eu de bons résultats, est en partie une reprise. Le matériel didactique du projet GERME a d'abord été élaboré puis utilisé en Afrique de l'Est, et le matériel du programme précédent «Démarez votre entreprise» avait été appliqué aux Fidji. Le projet en Afrique de l'Est et en Afrique australe a continué d'élaborer de nouveaux matériels didactiques, et des versions générales en ont été tirées en vue de leur utilisation et de leur adaptation partout dans le monde.

c) Impact sur le long terme

31. L'impact sur le long terme de la réalisation des objectifs de développement ne peut être évalué que quelques années après la fin des projets (évaluation rétrospective). Ce type d'évaluation n'est pas habituellement effectué (faute de ressources attribuées à cette fin dans les projets), mais des évaluations finales indépendantes portent parfois sur l'impact potentiel du projet sur le long terme. Des études de ce type ont été effectuées pour la moitié des projets choisis aux fins du présent document. Toutefois, leur qualité et leur fiabilité ne sont pas toujours suffisantes. En particulier, on sait peu de choses de la qualité et de la viabilité des emplois et entreprises récemment créés. De même, il n'apparaît pas clairement comment les études d'impact ont été effectuées et, semble-t-il, il n'y a pas eu d'études de base au début des projets.

32. En Pologne, le projet de développement de la formation des adultes a pleinement réalisé ses objectifs à long terme qui étaient d'améliorer les qualifications et l'employabilité. D'importants prestataires publics ou privés de formation (110 organismes de formation), ainsi que le ministère du Travail et de la Politique sociale et le ministère de l'Education, continuent d'appliquer et d'adopter les résultats du projet, plus de trois ans après la fin de celui-ci. Le système de formation modulaire promu par le biais du projet a été inclus dans la Stratégie nationale 2000-2006 pour l'emploi et la mise en valeur des ressources humaines. Les projets du Bélarus et de l'Ukraine n'ont pas fait l'objet d'études d'impact, mais les résultats obtenus au cours des projets et la détermination des gouvernements laissent penser que ces projets auront à long terme l'impact escompté.

33. Quant aux autres projets, les informations manquent pour tirer des conclusions. Toutefois, les résultats relativement limités de plusieurs projets (Pakistan, Népal, Namibie et Afrique australe) donnent à penser que leur impact sur le long terme sera assez faible.

D. Facteurs de succès et enseignements tirés

34. On s'est efforcé d'identifier certains des facteurs qui contribuent habituellement au succès de projets. Les projets choisis pour la présente évaluation thématique ont été analysés en fonction de ces facteurs, et les enseignements qui en ont été tirés sont résumés ci-après.

Elaboration et conception des projets

35. D'une manière générale, le succès d'un projet dépend, dans une large mesure, de la qualité de sa conception et de son élaboration. Pour garantir la qualité, les conditions suivantes sont nécessaires: liens bien définis entre objectifs, résultats et activités; indicateurs précis de résultats, développement et objectifs immédiats réalistes; durée et ressources du projet réalistes et conformes aux résultats prévus; moyens pour garantir la durabilité des résultats du projet. Alors que les procédures de l'OIT en matière d'élaboration et de conception de projets exigent ces éléments, il est apparu que plusieurs des projets choisis pour la présente évaluation thématique ne les comportaient pas tous, ce qui peut expliquer en partie que les objectifs de certains de ces projets n'ont pas été pleinement réalisés.
36. Souvent, il est difficile que des projets mal conçus soient durables. Il est donc important d'incorporer dans la conception du projet, comme cela a été le cas dans les projets probants du Cambodge et de la Pologne (voir encadrés 1 et 2), des éléments propres à garantir la durabilité des projets de formation pour l'emploi, à savoir: réalisation d'études préliminaires avant de décider de lancer un nouveau projet; élaboration de grande qualité du projet; évaluation dès que possible de l'impact du projet sur le long terme; approche intégrée; adoption d'une méthode de formation axée sur la demande. Ces mesures, si elles ne sont pas prises au début du projet, n'auront qu'un effet limité.

Encadré 1: Pologne

En Pologne, l'OIT a aidé le ministère du Travail et de la Politique sociale à mettre en œuvre le projet de développement de la formation des adultes, projet financé par un prêt de la Banque mondiale entre 1993 et 1998 et doté d'un budget total de 3,5 millions de dollars. Le projet avait pour objectif d'augmenter la productivité, de promouvoir les investissements de l'étranger et d'accroître la mobilité de la main-d'œuvre en prévoyant des cours de recyclage pour les chômeurs et en améliorant les compétences des travailleurs peu ou semi-qualifiés afin qu'ils puissent mieux faire face au chômage structurel. A la fin du projet a été établi un réseau national de prestataires de formation capables de mettre en œuvre des programmes flexibles de formation modulaire axés sur l'emploi, programmes conçus à partir des Modules de qualifications pour l'emploi et qui répondaient étroitement aux besoins de redéploiement direct et/ou de placement d'effectifs, ainsi qu'à ceux du marché du travail. A la suite de ce projet, un réseau national d'information et de communication à l'intention des prestataires de formation sera établi pour accroître la capacité des institutions de mettre en œuvre une formation modulaire axée sur les compétences et d'élaborer de nouveaux matériels et méthodes de formation.

Les facteurs suivants ont contribué aux bons résultats du projet:

- la Banque mondiale avait procédé à une analyse préalable et à une évaluation du projet;
- une équipe du BIT avait travaillé très étroitement avec le Centre de Turin à l'élaboration d'un document très complet de projet;
- une mission du BIT avait été chargée de mettre en place le projet. Elle comprenait un conseiller technique principal nommé pour le long terme et, en temps voulu, elle a créé une unité de professionnels;

- le ministère du Travail et de la Politique sociale, qui s'est avéré efficace, ainsi que d'autres institutions nationales publiques ou privées ont joué un rôle essentiel dans la production et la mise en œuvre des extrants du projet;
- grâce à la formation, au terme des cours de formation de formateurs, d'équipes nationales d'élaboration de programmes d'enseignement, la capacité institutionnelle nationale a été garantie sur le long terme;
- l'intégration des services nationaux et régionaux de l'emploi, qui était l'un des objectifs immédiats du projet, est allée dans le sens de l'orientation du projet vers la demande et l'emploi et a relié formation et marché du travail;
- des cours de formation d'un bon rapport coût-efficacité, à programmes modulaires et flexibles, ont été adoptés par les services de l'emploi et ont bénéficié à plus de 7 000 chômeurs en 1998-99;
- l'engagement de l'OIT et la contribution directe de l'ensemble des organismes intéressés à l'échelle nationale ont été un facteur de succès, comme l'ont souligné le gouvernement polonais et la Banque mondiale.

Encadré 2: Cambodge

Au Cambodge, qui venait de connaître plus de vingt années de guerre civile, le projet de promotion des petites entreprises du secteur informel a été mis en œuvre entre mai 1992 et décembre 1995 et doté d'un budget global de 4,4 millions de dollars. Par la promotion des petites entreprises, il visait à contribuer au développement socio-économique sur le long terme du Cambodge et à accroître le niveau de vie de groupes défavorisés et touchés par la guerre. A la fin du projet, une ONG nationale autonome, l'Association des organismes cambodgiens de développement économique local (ACLEDA), a été créée. Elle est sur la voie de la viabilité économique et a déjà apporté une aide à 10 000 personnes, dont 90 pour cent de femmes. Un projet de suivi a permis de renforcer et d'accroître les services financiers de l'ACLEDA. Actuellement, l'ACLEDA joue un rôle important dans l'atténuation de la pauvreté et la création d'emplois dans le pays.

Les facteurs suivants ont contribué aux bons résultats du projet:

- l'élaboration du projet prévoyait une évaluation approfondie du contexte institutionnel et des services offerts aux PME, ainsi que des besoins et attentes de l'un des principaux groupes visés (celui des soldats démobilisés). Une période d'assistance préparatoire a permis à l'OIT de mieux connaître la situation avant de finaliser le document du projet;
- la conception du projet et l'appui de l'OIT ont donné à l'équipe du projet assez de souplesse, tant pour faire face aux difficultés que pour saisir les possibilités qui se sont présentées. Ainsi, la création de l'ACLEDA n'était pas prévue dans le document du projet;
- faute de partenaire convaincant parmi les ONG et les pouvoirs publics, le projet a favorisé la création d'une entité partenaire en mesure d'assurer la prestation, dans une optique commerciale, de services axés sur la demande. Le personnel cambodgien affecté au projet, qui a établi l'ACLEDA et était responsable de la prestation des services, avait été soigneusement choisi et formé. Motivé, il a fait complètement sien le projet;
- les services de formation à la gestion de l'entreprise et de crédit ont évolué en fonction des demandes des usagers. Au fur et à mesure de la progression du projet, la formation à la gestion de l'entreprise est devenue de plus en plus concrète, participative et brève. Des formations différentes ont été offertes aux différents groupes cibles. La formation faisait partie d'un programme intégré. Les stagiaires ont pu accéder au crédit pour réaliser leurs projets commerciaux. Les services de l'ACLEDA faisaient partie du programme de création d'emplois et étaient liés à ceux d'autres projets;
- des zones géographiques ont été définies à mesure qu'apparaissaient des débouchés économiques grâce à la construction de réseaux d'irrigation et de routes, dans le cadre d'un projet de travaux publics à forte intensité de main-d'œuvre. Les usagers pouvaient également accéder aux services prévus dans un projet de formation professionnelle;
- avec la création de l'ACLEDA début 1993, la question de l'institutionnalisation et de la viabilité des services a été traitée sans retard. Faire de l'ACLEDA une organisation autonome est devenu l'un des principaux objectifs du projet. Si l'on considère l'importance de cette organisation aujourd'hui, il apparaît que l'investissement en valait la peine.

a) Evaluation préliminaire de la situation socio-économique et d'autres caractéristiques de la zone du projet

- 37.** Cette évaluation, préalable à la conception du projet, montre si les conditions minima sont réunies pour que le projet ait des résultats suffisants. Toutefois, le plus souvent, elle n'est pas effectuée systématiquement, faute de ressources allouées à cette fin. Dans le meilleur des cas, elle est réalisée après le démarrage du projet, au moment de la première phase ou de la phase pilote. Ce type d'évaluation n'est utile que si ses conclusions sont véritablement prises en compte pour l'élaboration du projet, ce qui requiert de la souplesse de la part de l'organisme donateur. Il est très rare qu'une évaluation négative conduise à la décision de mettre un terme à un projet.
- 38.** Pour que l'amélioration des compétences débouche sur un emploi, la formation doit se fonder sur une évaluation du marché du travail et de la situation économique. Les divers éléments de cette formation axée sur la demande doivent tenir compte des besoins du marché du travail, des besoins réels et immédiats des employeurs et des possibilités d'emploi indépendant. Par conséquent, l'élaboration et la mise en œuvre d'un système de formation axée sur la demande passent par la collecte et l'analyse d'informations utiles à propos du marché du travail et de la situation économique. Il conviendra également d'évaluer la demande de divers types de formation et d'adapter le matériel didactique au profil des éventuels stagiaires. Ce type de formation aura probablement d'autant plus de succès qu'il saura répondre à des besoins clairement perçus et qu'il sera adapté aux exigences des stagiaires.
- 39.** Pendant la première phase ou la phase pilote du projet, des évaluations ou études ont été effectuées dans le cadre des six projets qui ont eu de bons résultats. Le projet Tanzanie I a beaucoup bénéficié d'un projet interdépartemental précédent sur le secteur informel en Tanzanie et de ses enseignements. De même, la phase opérationnelle du projet cambodgien, après une période d'assistance préparatoire, a commencé avec succès. Prendre en compte les enseignements des phases ou projets précédents est également important. Par exemple, des projets au Pakistan, en Afrique australe et au Népal qui ont été effectués en deux étapes n'ont pas corrigé les erreurs de la première et n'ont eu ensuite que des résultats limités.

b) Adoption d'une approche intégrée

- 40.** A quelques exceptions près, une formation en vue de l'amélioration des capacités devrait faire partie d'un projet intégré comportant plusieurs composantes, la formation en soi ne revêtant en général qu'un intérêt limité. Par exemple, dans trois projets (Pologne, Ukraine et Bélarus), pour que la formation réponde aux besoins du marché du travail, une approche intégrée a été appliquée grâce à la participation des services de l'emploi. La formation à la gestion de l'entreprise devrait être liée aux autres composantes nécessaires pour créer une entreprise fructueuse et permettre, entre autres, d'accéder plus facilement à divers services de développement d'entreprise et/ou services financiers (projet Cambodge), de promouvoir des conditions propices à l'activité économique et d'augmenter la productivité. Par ailleurs, le projet de formation a permis d'établir une coordination étroite avec d'autres projets qui couvraient les composants manquants et d'éviter les chevauchements. Les évaluations ou études susmentionnées devraient fournir des indications utiles sur les divers aspects que le projet pourrait traiter de manière intégrée.
- 41.** Seules quelques évaluations font apparaître des contraintes imprévues qui auraient pu être évitées si une approche intégrée avait été adoptée au début du projet. Trois projets (Pakistan, Bangladesh et Tanzanie II) ont pâti d'un manque de ressources pour les microcrédits, ce qui les a empêchés d'atteindre le grand nombre de bénéficiaires prévus. Le

rapport d'évaluation du projet de l'Afrique australe qui visait les handicapés recommande une extension du projet qui devrait comprendre d'autres éléments liés à l'éducation et à la santé et faire intervenir d'autres institutions du système des Nations Unies (OMS, UNESCO, UNICEF). Le rapport d'évaluation du projet visant au Népal les femmes chefs d'entreprises recommande également une extension du projet qui devrait prévoir des activités d'alphabétisation sans lesquelles le projet aurait peu d'impact.

c) Formation axée sur la demande

42. Il ressort clairement des rapports d'évaluation que la formation axée sur la demande a été dans l'ensemble plus probante que celle qui ne l'était pas. Les projets s'appuyant sur les Modules de qualifications pour l'emploi en Pologne, au Bélarus et en Ukraine, dont l'évaluation a été positive, se sont attachés à faire concorder la formation avec les nouvelles qualifications que les employeurs demandaient, ce qui a été considéré comme un facteur important d'amélioration des qualifications pour l'emploi.

Mise en œuvre du projet

a) Sélection et participation des destinataires directs

43. La sélection des institutions et organismes destinataires directs des projets de développement institutionnel est particulièrement importante pour en garantir le succès. En règle générale, dans le cas de ces projets, il convient dans la mesure du possible de construire à partir de ce qui existe plutôt que d'imposer des structures entièrement nouvelles. Dans certains cas, l'élaboration du projet passe par la sélection d'institutions locales déterminées (organismes publics, ONG, associations professionnelles). Dans d'autres, il est possible de choisir parmi plusieurs institutions ou organismes. Un mauvais choix, semble-t-il, non seulement diminue les chances de succès mais fait qu'il est difficile de réorienter un projet en marche. Une étude approfondie des destinataires directs potentiels devrait diminuer ces risques.

44. Les quinze projets à l'examen ont fait intervenir de nombreuses institutions et organismes nationaux – organismes publics, partenaires sociaux, ONG, associations de producteurs et organisations communautaires. Toutefois, il ressort des rapports d'évaluation qu'il n'y a pas de corrélation constante entre le type des institutions ou organismes choisis et les résultats des projets. A titre d'exemple, des organismes publics ont participé à des projets qui ont eu de bons résultats, et d'autres à des projets peu satisfaisants. Il en va de même pour les partenaires et les organisations non gouvernementales. Par conséquent, il convient de prendre en compte d'autres facteurs.

45. Les projets de la Pologne, de l'Ukraine et du Bélarus, qui ont eu de bons résultats, ont fait intervenir des organismes publics et des organismes privés de formation. Le succès de ces projets peut être attribué en partie à l'engagement des organismes publics de fournir sur le long terme un appui technique et financier sans réserve aux projets. A Madagascar, en raison de l'engagement limité des autorités, un projet analogue n'a pas eu d'aussi bons résultats. Au Cambodge, le projet a été probant et a débouché sur la création d'une nouvelle organisation non gouvernementale nationale. Bien que placé sous la tutelle des pouvoirs publics, le projet n'était pas opérationnellement lié à des organismes publics et il a été mis en œuvre avec beaucoup d'autonomie. Cela a permis d'élaborer des services axés sur la demande et de créer rapidement les capacités nationales nécessaires pour fournir des services dans un pays qui avait été dévasté par la guerre civile. En Afrique de l'Est et en Afrique australe, le projet GERME a fait intervenir des organisations gouvernementales et des organismes publics, ainsi que des institutions de développement de petites entreprises et des formateurs du secteur privé. Il ressort du rapport d'évaluation que ces dernières ont été dans l'ensemble plus efficaces que les organismes publics pour ce qui était de

recouvrer les coûts. Le projet Tanzanie I de promotion de l'emploi en milieu urbain a également fait intervenir plusieurs types d'organisations, ce qui a permis de réaliser la plupart de ses objectifs, en dépit des faibles résultats de certains partenaires.

46. Des organisations d'employeurs et de travailleurs n'ont participé en tant que destinataires directs, avec des organismes publics et des organisations non gouvernementales, qu'à un seul projet régional (Afrique australe). En Pologne, en Ukraine et au Bélarus, des organisations de travailleurs et d'employeurs ont été consultées puis associées aux activités des projets axés sur la formation et l'emploi.
47. Alors que divers destinataires directs participaient, dans tous les projets, en temps que partenaires, seuls quelques-uns ont contribué activement aux bons résultats des projets. Selon les rapports d'évaluation, les destinataires directs qui, d'une manière générale, ont été utiles sont ceux dont les effectifs étaient motivés et avaient directement intérêt à ce que le projet réussisse.
48. Certains des projets auxquels des organismes publics participaient en tant que destinataires directs (Pakistan, Bangladesh, Népal) ont pâti des fréquents transferts de personnel formé à d'autres organismes publics ainsi que des diverses et multiples contraintes bureaucratiques inhérentes à ce type d'organisme. A l'évidence, ces difficultés ne s'appliquent pas à tous les organismes publics, comme le montrent les bons résultats des projets en Pologne, en Ukraine et au Bélarus.
49. En conclusion, l'intérêt des effectifs des institutions et organismes et leur détermination à ce que le projet aboutisse sont importants. Souvent, c'est lorsqu'ils peuvent tirer directement parti du projet que cette détermination apparaît. En outre, la continuité des effectifs formés dans le cadre du projet peut contribuer à sa durabilité.
50. Dans une certaine mesure, la conjonction d'institutions publiques et privées contribue au succès des projets de formation pour l'emploi. Il est nécessaire de superviser et d'évaluer de près ces partenariats publics et privés pour qu'ils puissent être transposés.

b) Choix des méthodologies et matériels de formation

51. L'utilisation de méthodologies et de matériels de formation appropriés peut contribuer grandement à la bonne mise en œuvre et à la durabilité des projets. Le BIT a élaboré plusieurs méthodologies de formation en fonction des diverses catégories de bénéficiaires. Ces méthodologies et matériels ont été élaborés et essayés dans beaucoup de pays par des unités techniques du siège de l'OIT, en collaboration avec les structures extérieures du BIT et le Centre de Turin.
52. La plupart des projets qui ont eu des résultats relativement bons (Afrique de l'Est et Afrique australe, Tanzanie I, Pologne, Ukraine et Bélarus) ont utilisé une ou plusieurs de ces méthodologies et matériels éprouvés d'abord sur le terrain. Ces projets ont également bénéficié de l'appui technique des unités qui avaient élaboré le matériel didactique. Connaissant ces matériels, les personnes affectées au projet ont été en mesure, parfois, de les adapter considérablement à la situation socio-économique du pays, aux besoins prioritaires et aux bénéficiaires directs.
53. D'autres matériels, recouvrant de nouvelles qualifications générales ou avancées, ont également été élaborés au cours de la mise en œuvre de certains projets. Ainsi, en Pologne, des ensembles de matériels didactiques sur les compétences de base nécessaires pour la formation permanente, l'emploi indépendant, la conception assistée par ordinateur et la commande numérique avec ordinateur ont été élaborés pour tenir compte des nouvelles technologies et des nouveaux besoins du monde du travail.

54. Pour récapituler, les projets qui ont utilisé des méthodologies et matériels de formation éprouvés et élaborés par le BIT, puis adaptés à la situation sociale, économique et culturelle, ont été assez satisfaisants. L'élaboration de nouveaux matériels et méthodes didactiques pendant la mise en œuvre du projet ne se justifie que lorsque ces méthodes et matériels prennent en compte de nouvelles approches et/ou de nouveaux domaines de compétence.

c) Evaluation de l'impact ou évaluation rétrospective

55. Pour mesurer l'impact sur le long terme des projets de développement institutionnel, une évaluation rétrospective est nécessaire, ces projets ne produisant pleinement leurs effets que plusieurs années après leur achèvement. Des ressources prévues au budget du projet et/ou d'une autre provenance sont nécessaires pour effectuer ces études.

56. Les études d'évaluation de l'impact doivent se fonder sur des études préliminaires, effectuées avant le démarrage du projet, afin de pouvoir comparer la situation antérieure au projet et celle qui existait à la fin du projet. En outre, les projets doivent prévoir un système de suivi efficace en vue de la collecte périodique d'informations pour les études d'impact. Rares sont les projets à l'examen pour lesquels avaient été effectuées des études initiales garantissant la fiabilité de l'évaluation de l'impact. De même, les systèmes de suivi n'ont pas été très efficaces.

III. Centre international de formation de l'OIT

57. Dans cette section sont examinés les programmes liés aux projets de formation de formateurs que le Centre de Turin a menés à bien en 1990-2000.

58. Les projets avaient été choisis en fonction de divers éléments – portée géographique, ampleur, groupes cibles et aspects techniques des modalités d'exécution des projets. Cinq projets² ont été examinés. Ont ensuite été ajoutés à ces projets un projet national exécuté dans chacune des régions suivantes: Afrique, Asie, Europe, Amérique latine et Etats arabes. Les projets nationaux examinés comprennent quatre projets exécutés et un projet en cours. Ils vont d'un ample projet d'assistance technique (3,3 millions de dollars) à des projets par étapes au budget modeste (140 000 dollars). La présente évaluation se fonde sur quatre rapports préliminaires, six rapports à mi-parcours, trois rapports finaux et deux rapports sur l'impact du projet.

59. Dans tous les projets, il a été recouru à la formation de formateurs pour le renforcement des capacités, c'est-à-dire l'une des principales activités du Centre de Turin. Trois projets portaient entre autres sur la formation professionnelle (Namibie, Pologne et Yémen) et deux projets sur le développement des petites et moyennes entreprises (Chili et Viet Nam). Les trois projets de formation professionnelle étaient destinés à renforcer les capacités institutionnelles du destinataire en vue de l'élaboration de programmes d'études et d'activités de formation. Outre les organismes nationaux et privés de formation, des associations d'employeurs et des associations professionnelles ont participé à l'élaboration

² Liste des projets examinés:

- a) amélioration des capacités dans les communautés rurales – projet adapté pour la Namibie (contrat ECC 89/9531/12);
- b) programme de bourses pour le projet (POL/93/01/IBRD), développement de la formation des adultes (TOR9), Pologne;
- c) assistance technique pour le projet de formation professionnelle (CR 2793/YEM), Yémen;
- d) formation de consultants en gestion et assistance technique aux petites et micro-entreprises, Chili;
- e) promotion de l'entrepreneuriat féminin au Viet Nam.

de programmes d'études. Les deux projets de développement de petites entreprises visaient à améliorer la capacité des institutions de fournir des services consultatifs et d'appui aux entreprises. Le projet du Viet Nam visait à développer l'esprit d'entreprise chez les femmes. Les groupes cibles étaient entre autres les représentants d'organismes à l'échelle centrale ou provinciale ou privés de développement des entreprises, d'associations d'employeurs et de travailleurs, et de Chambres de commerce et d'organismes de crédit à l'échelle provinciale.

A. Vue d'ensemble

Objectifs de développement des projets

60. En Namibie et au Yémen, les projets de formation professionnelle étaient destinés à améliorer l'accès au marché du travail des personnes sorties du système scolaire, des adultes ayant suivi des cours de recyclage et des chômeurs. Le projet polonais visait à améliorer les qualifications des travailleurs peu ou semi-qualifiés et à accroître la mobilité de la main-d'œuvre et la capacité des travailleurs à faire face au chômage structurel. Au Chili, le projet consistait à établir, par le renforcement des institutions, un système de consultants en gestion et d'assistance technique aux petites et moyennes entreprises. Au Viet Nam, le projet visait à promouvoir l'esprit d'entreprise des femmes.

Objectifs immédiats

61. Les trois projets de formation professionnelle visaient à améliorer les compétences pédagogiques de formateurs de base préalablement choisis qui avaient déjà, en matière commerciale, des qualifications techniques suffisantes. L'objectif était qu'ils soient capables de former d'autres formateurs et d'élaborer leur matériel de formation ou de l'adapter aux langues locales. Evaluation des besoins en formation, élaboration de programmes d'études, méthodes de prestation de la formation et évaluation des qualifications étaient quelques-unes des compétences pédagogiques recherchées. En Pologne, le projet visait à accroître, dans 21 domaines professionnels, la capacité d'équipes d'élaboration de programmes d'études, à concevoir et mettre en œuvre des programmes modulaires de formation professionnelle fondés sur les Modules de qualifications pour l'emploi de l'OIT.
62. Au Chili, afin d'aider les entreprises, le projet était destiné à accroître les qualifications consultatives et de formation des formateurs et consultants du SERCOTEC³. Le projet vietnamien visait à intégrer les questions sexospécifiques dans les programmes existants de promotion des petites et moyennes entreprises.

B. Evaluation des résultats

63. Les objectifs des composants relatifs à la formation de formateurs dans les projets de Pologne, du Yémen, du Chili et du Viet Nam ont été pleinement atteints. En Namibie, l'évaluation de l'impact du projet indique qu'environ deux tiers des objectifs ont abouti.

³ SERCOTEC: Service de coopération technique (entité publique d'aide au développement des petites et moyennes entreprises).

Principaux résultats

- 64.** Les projets ont eu deux sortes de résultats. Le premier est la formation de formateurs, le second est ce que les formateurs, de retour sur leur lieu de travail, ont réalisé. Des exemples quantitatifs sont utiles pour montrer l'effet multiplicateur de la formation de formateurs. En Pologne, des experts du Centre de Turin ont formé 230 enseignants et formateurs hommes et femmes qui, à la fin du programme, ont été regroupés en 21 équipes d'élaboration de programmes d'études, lesquels couvraient 21 domaines professionnels. Ces équipes ont réalisé des programmes modulaires de formation axée sur l'emploi, y compris du matériel d'appui didactique (4 300 unités d'instruction) pour plus de 110 métiers de tous les secteurs d'activité économique. Le projet du Yémen a permis de former 12 formateurs de base qui, à leur tour, ont instruit 82 membres de commissions techniques et mené à bien l'ensemble des nouveaux programmes d'études prévus. Au Chili, le projet a permis de former 16 cadres du SERCOTEC chargés du développement de petites entreprises, lesquels ont formé à leur tour 370 consultants de petites et moyennes entreprises.
- 65.** Pour le projet du Viet Nam, le Centre de Turin a formé six représentants de haut niveau de la Chambre de commerce, de l'Union des femmes du Viet Nam et de centres privés de développement des entreprises. A leur retour au Viet Nam, les représentants de ces institutions ont organisé 19 séminaires que 742 femmes chefs d'entreprises ont suivis, ainsi que des points focaux pour les questions sexospécifiques dans les organismes de développement des petites et moyennes entreprises.

Impact, viabilité et reproductibilité des projets

- 66.** Le projet polonais a eu un impact remarquable qui est allé au-delà du système de formation des adultes. La méthode des Modules de qualifications pour l'emploi, qui a été élaborée sous l'égide du ministère du Travail et de la Politique sociale, a également été adoptée par le ministère de l'Education, dans le cadre de la réforme de la formation et de l'enseignement professionnel en Pologne (1999-2000). Le projet a débouché sur la création de 13 institutions pilotes qui ont permis de renforcer les capacités nécessaires pour moderniser la méthode des Modules de qualifications pour l'emploi, et d'intensifier l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de formation des adultes d'une façon viable et sans aide extérieure. L'OIT devrait, aux fins de futurs projets d'une nature analogue, transmettre les enseignements tirés du projet polonais.
- 67.** Au Yémen, le projet de formation professionnelle est en cours de mise en œuvre. Une évaluation quantitative et qualitative a été effectuée en avril 2000, deux ans après que des équipes d'élaboration de programmes d'études ont eu suivi une formation. L'élaboration de programmes d'études s'est poursuivie dans des conditions viables après le départ des experts internationaux. Il ressort de l'examen à mi-parcours que la sous-composante programme d'études a eu de remarquables résultats qualitatifs. Une autre étude a porté sur les résultats des nouveaux programmes, ainsi que sur les difficultés rencontrées à leurs différentes étapes – préparation, approbation, impression, distribution et mise en œuvre. Il a été tenu compte des résultats de l'enquête pour améliorer la viabilité et la reproductibilité du projet.
- 68.** L'évaluation finale en décembre 1999 du projet du Chili comprenait une étude sur la qualité et la pertinence des services consultatifs fournis par les consultants que les cadres du SERCOTEC avaient formés. L'intérêt et la satisfaction des entrepreneurs qui ont bénéficié de ces services consultatifs payants ont confirmé l'impact du projet. Des négociations sont en cours avec l'organisme parrainant pour reproduire le projet dans les régions du Chili qui n'étaient pas couvertes par le projet.

69. L'évaluation finale du projet vietnamien a confirmé la capacité institutionnelle qu'ont des Chambres locales du commerce, des institutions privées de développement et l'Union des femmes du Viet Nam d'organiser une formation et de fournir durablement aux entreprises des services consultatifs sur les questions sexospécifiques.
70. Des évaluations rétrospectives ont été effectuées pour deux projets, deux et trois ans après leur terme. Le ministère polonais du Travail et de la Politique sociale a évalué les activités d'élaboration et de mise en œuvre de la formation professionnelle à partir des Modules de qualifications pour l'emploi. Les résultats de cette évaluation ont été présentés dans un rapport⁴. Ils confirment la validité et la durabilité des activités entamées dans le cadre du projet de formation des adultes. Depuis 1998, une formation professionnelle fondée sur des programmes d'études élaborés au titre du projet susmentionné est proposée sur le marché ouvert de la formation. Vingt prestataires de formation ont indiqué que les programmes traditionnels sont progressivement remplacés par des cours modulaires. Deux ans après la fin du projet, le nombre de programmes de Modules de qualifications pour l'emploi est passé de 100 à 156 et touche environ 3 500 personnes par an. Le taux de placement des travailleurs ayant suivi des cours modulaires de qualifications est compris, suivant la profession, entre 60 et 100 pour cent.
71. L'évaluation rétrospective du projet namibien a consisté à interroger les personnes ayant suivi une formation à Turin, ainsi que leurs employeurs. Au moment de leur formation, la plupart étaient sans emploi. Une étude ultérieure a permis de retrouver presque tous les participants à cette formation et a établi que les deux tiers avaient trouvé un emploi, y compris un emploi indépendant. La moitié a indiqué que leur formation avait eu directement trait à leur emploi. Parmi ces derniers, 80 pour cent ont estimé que la formation leur avait été utile pour la plupart des tâches à effectuer. Environ 83 pour cent des employeurs qui avaient envoyé des membres de leurs effectifs à Turin ont constaté des progrès.

C. Enseignements tirés

Au stade de la conception du projet

- Les projets de formation professionnelle dans le cadre desquels des équipes d'élaboration de programmes d'études ont été d'abord formées puis supervisées sur le lieu de travail ont eu de bons résultats. Le choix des formateurs nationaux à intégrer dans ces équipes devrait donc se fonder non seulement sur leurs qualifications techniques, mais aussi sur leur disponibilité et leur intérêt à travailler en équipe, éventuellement à temps plein, dans un lieu préalablement établi et pendant une longue période.
- Une évaluation des besoins sectoriels et un audit des capacités institutionnelles des organismes de développement des petites et moyennes entreprises ou d'appui à celles-ci devraient être effectués avant de dispenser une formation aux conseillers et consultants d'entreprises.
- Prévoir une série de projets individuels de faible ampleur mais liés entre eux peut remplacer utilement l'élaboration d'un projet de grande envergure portant sur

⁴ Elaboration et mise en œuvre des programmes de formation professionnelle fondés sur les Modules de qualifications pour l'emploi: l'expérience polonaise, ministère du Travail et de la Politique sociale, Varsovie, juin 2000, Elzbieta Strojna.

plusieurs années et nécessitant, pour obtenir les ressources financières considérables qui seraient nécessaires, un organisme patronnant. Cette approche permet aux destinataires de négocier et de prévoir un programme flexible en plusieurs phases, avec l'assistance technique du donateur et du prestataire. Chaque phase représentera un mini-projet et comprendra une évaluation du projet et une proposition pour le projet suivant.

- Lorsque la formation de formateurs est choisie dans un programme de développement des petites et moyennes entreprises, il est nécessaire de prévoir au stade de la conception du projet un système d'assistance pour superviser et aider sur le terrain les consultants récemment formés, lesquels ne devraient pas être livrés à eux-mêmes. Un service d'assistance en ligne aux consultants d'entreprises, conjugué avec une banque de données présentant des études nationales de cas, pourrait être utile à cette fin.
- Pour accroître la qualité des services consultatifs aux entreprises et encourager l'émulation entre ceux-ci, les projets devraient également prévoir un système de certification des consultants et, dans le même temps, promouvoir les associations de consultants de petites et moyennes entreprises.
- La promotion de l'esprit d'entreprise chez les femmes aura probablement de meilleurs résultats si les questions sexospécifiques sont intégrées dans les programmes de développement des petites entreprises. Les programmes de formation de formateurs conçus à cette fin devraient faire intervenir les représentants de diverses entités – institutions de développement des petites et moyennes entreprises, Chambres de commerce, associations et unions de femmes, associations d'employeurs et organismes de crédit.

Gestion et mise en œuvre du projet

a) Formation

- La formation de formateurs est un moyen économique de renforcer les capacités institutionnelles et de parvenir à un développement durable.
- La formation en groupes est souhaitable lorsque le projet a pour but d'établir des unités opérationnelles dotées d'équipes de travail. Entre autres avantages, la formation en groupes favorise l'établissement de règles et de procédures pour le travail en équipe, l'esprit d'équipe et des normes de qualité homogènes dans ce domaine.
- Dans un projet de formation professionnelle, l'amélioration des qualifications techniques des formateurs devrait passer par l'octroi de bourses individuelles d'études qui permettront d'acquérir une expérience dans un secteur donné d'activité. La constitution de petits groupes de personnes ayant les mêmes besoins permettra de diminuer les coûts des bourses d'études.
- Des programmes de formation à distance adaptés aux besoins des usagers sont un moyen économique d'améliorer les connaissances et les qualifications individuelles liées mais non limitées à la conception, la prestation et l'évaluation de la formation, et aux services consultatifs de gestion et/ou aux services aux entreprises.
- Suivre une formation au Centre de Turin peut être une bonne solution si la formation va de pair avec un voyage d'études en Europe. Cette solution permet au directeur de cours de superviser la qualité, la plupart des facteurs de prestation de la formation se trouvant directement sous son contrôle.

b) Supervision et suivi

- La formation de formateurs ne suffit pas à elle seule. Il est de la plus haute importance de superviser et d'aider, aussi longtemps que cela sera nécessaire, les formateurs à leur retour afin que, sans aide extérieure, ils puissent s'acquitter durablement de leurs tâches.
- Superviser à distance et dans le cadre de missions de courte durée le bon déroulement d'un projet peut remplacer avantageusement, sur le plan économique, le recours à des experts ou à des consultants internationaux. Cette méthode a beaucoup contribué à mettre en œuvre une série de projets individuels de faible ampleur mais liés entre eux.
- Le recours à des consultants nationaux, entre des missions de courte durée d'experts internationaux, pour garantir la continuité des activités de développement en cours et les étayer, s'est avéré efficace. Cette méthode limite les coûts et permet de recourir, lorsque cela est nécessaire, à des consultants internationaux sans avoir à interrompre, entre les missions de ceux-ci, les activités de développement du projet.

c) Coordination de l'élaboration de programmes d'études et de l'acquisition d'équipements

- L'une des tâches les plus difficiles est de coordonner, d'un côté, l'élaboration de programmes d'études et, de l'autre, l'acquisition et l'installation de nouveaux équipements dans les centres de formation professionnelle. Les listes d'équipements à acquérir et les spécifications de ces équipements devraient être fonction des programmes d'études qui ont été élaborés, les besoins ayant été préalablement définis.

Durabilité et reproductibilité

- La formation de formateurs, aux fins de l'amélioration des capacités institutionnelles, offre davantage de possibilités grâce à son effet multiplicateur d'offrir un ensemble de qualifications durables plus vaste, et cela en moins de temps que la formation directe. Toutefois, pour accroître la viabilité des résultats, les programmes de formation de formateurs obligent l'organisation bénéficiaire à créer les conditions et à fournir les moyens nécessaires pour que les effectifs ayant suivi une formation puissent effectuer les tâches pour lesquelles ils ont été formés. La traduction du matériel didactique dans la langue locale permet de diffuser son contenu et de le réutiliser le cas échéant.

IV. Observations finales**A. Bureau international du Travail**

72. La viabilité et l'impact sur le long terme d'un projet dépendent de la qualité de sa conception. Certains des projets sur lesquels se fonde la présente évaluation comportaient des lacunes de conception. L'OIT devrait donc redoubler d'efforts pour mieux former le personnel des services extérieurs et du siège à la conception et à l'évaluation de projets, ainsi qu'au contrôle de la qualité de leur conception. Les mécanismes permettant d'appliquer à la conception de nouveaux projets les enseignements tirés de projets précédents devraient être renforcés.

73. Les unités techniques du siège, des bureaux et du Centre de Turin devraient se concerter pour revoir et actualiser les méthodologies et matériels de formation afin de les faire mieux connaître aux mandants de l'OIT et au personnel affecté à la coopération technique.
74. Pour améliorer la conception et la mise en œuvre de futurs projets de développement institutionnel, en particulier ceux qui utilisent une nouvelle méthode de formation et/ou une approche intégrée, il est important d'aller au-delà des évaluations finales et d'investir dans des évaluations de l'impact sur le long terme. A cette fin, l'OIT devrait entreprendre des recherches sur la méthodologie d'évaluation de l'impact.
75. Le budget des projets ne prévoit pas habituellement des ressources pour des évaluations rétrospectives comprenant une évaluation de l'impact. L'OIT devrait mieux s'entendre avec les organismes donateurs sur la nécessité d'études d'impact sur le long terme et d'investissements initiaux (par exemple aux fins d'évaluations préliminaires) afin de garantir les conditions nécessaires à certains types d'activités de formation.
76. Deux programmes focaux montreront la voie au BIT pour ce qui est de la formation pour l'emploi.

Programme focal sur les connaissances, les compétences et l'employabilité (IFP/SKILLS)

77. Ce programme vise à relier l'amélioration des qualifications, l'employabilité et l'accès à la formation pour l'emploi. Est en cours d'élaboration une approche intégrée et axée sur la demande, approche qui se fonde sur l'évaluation des besoins du marché. L'efficacité de cette approche dépend également de la capacité des services chargés de faciliter la recherche et l'obtention d'un emploi sur le marché du travail, de fournir des services de formation aux demandeurs d'emploi et aux groupes dans une situation difficile – femmes, handicapés, jeunes et travailleurs âgés.
78. Les projets ultérieurs de coopération technique conçus et élaborés dans le cadre de ce programme faciliteront et mettront en œuvre les activités d'amélioration des qualifications tout en renforçant et en développant les services de l'emploi, l'accent étant mis sur le renforcement des capacités dans les domaines suivants: conseils en matière d'emploi, orientation professionnelle et système d'information sur le marché du travail. Il est essentiel de recourir plus efficacement aux technologies de l'information et de la communication dans le cadre de la prestation d'une formation formelle ou non.
79. Pour élaborer de nouveaux projets de coopération technique, les effectifs affectés au programme focal en question travaillent en étroite collaboration avec le Centre de Turin, afin qu'expériences et connaissances respectives soient mises à profit.

Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises (IFP/SEED)

80. Le titre même de ce programme indique qu'il est nécessaire de pouvoir mesurer l'évolution de l'emploi à la suite des activités de formation et autres de l'OIT. Des recherches approfondies sont en cours, d'une part, sur l'impact de ces activités sur l'emploi et, d'autre part, sur de nouvelles méthodes d'évaluation de cet impact. Ces recherches devraient déboucher sur une évaluation rétrospective. L'un de leurs objectifs est d'identifier et de valider des méthodes à faible coût pour mesurer l'impact sur l'emploi, méthodes qui pourront être incorporées régulièrement dans de nouveaux projets.

81. Ces dernières années, l'OIT a investi dans la mise au point de tout un éventail de matériels de formation de grande qualité. Il est donc particulièrement important que les mandants et les fonctionnaires de l'OIT sachent de quels matériels ils disposent et qu'ils y aient facilement accès. Le programme focal en question donne depuis peu des informations, notamment sur divers matériels de formation, qui sont disponibles sur son site Internet (<http://www.ilo.org.seed>) et a établi un réseau international de prestataires de formation professionnelle pour faciliter l'échange de matériels dans ce domaine entre les pays qui ont déjà bénéficié d'une assistance et les projets de coopération technique en cours. Une banque de données et un site Internet sont en cours d'élaboration pour faciliter l'interaction entre les prestataires de formation de différents pays.

B. Centre international de formation de l'OIT à Turin

82. L'un des principaux enseignements tirés des activités présentées dans ce document est que l'impact des projets est plus grand lorsque les activités des projets sont accompagnées de mesures supplémentaires. S'il est vrai que la formation ou la formation de formateurs peuvent à elles seules réaliser leurs objectifs immédiats, les formateurs récemment formés ont besoin de conditions et de politiques favorables, ainsi que de ressources suffisantes pour utiliser leurs connaissances et leurs qualifications. Réciproquement, les nouvelles politiques et pratiques découlant de projets de coopération technique de l'OIT seront probablement beaucoup plus durables et effectives (au sens large du terme) si les parties prenantes et bénéficiaires y prennent entièrement part et si les activités du Bureau et du Centre de Turin sont organisées de façon complémentaire.
83. Pourtant, seul l'un des projets à l'examen a bénéficié d'une pleine coopération et d'une pleine concertation entre le Bureau, d'une part, et le Centre de Turin, d'autre part. Il s'agit du projet polonais: le Bureau a géré le projet et fourni le conseiller technique principal tandis que le Centre de Turin a pleinement participé à la conception du projet et géré et exécuté la mise en œuvre de sa composante formation. Dans les autres projets, le Bureau et le Centre de Turin ont agi séparément.
84. L'action conjointe du Bureau et du Centre de Turin aura de meilleurs résultats si les avantages comparatifs de l'un et de l'autre sont mis à profit. Le Bureau a l'avantage de pouvoir fournir une assistance technique sur les politiques et pratiques de formation pour l'emploi; pour ce faire, il peut compter sur les capacités du Centre de Turin en matière de formation et de méthodologie didactique pour améliorer le savoir-faire de l'OIT et rendre plus efficace la mission de celle-ci.
85. En outre, au fil des ans, le Bureau et le Centre de Turin ont acquis des compétences différentes pour ce qui est d'obtenir des ressources aux fins de leurs projets d'assistance technique et de formation. L'un et l'autre ont des relations privilégiées avec les donateurs et les organismes de financement multilatéraux et bilatéraux. Récemment, des contacts plus étroits entre les unités chargées de mobiliser des ressources ont débouché sur des directives mieux définies en vue d'une collaboration renforcée. On attend de ces directives qu'elles permettent d'accroître la portée des activités dans ce domaine, d'en améliorer l'efficacité et de limiter les chevauchements.
86. Compte ayant été tenu de ce qui précède, le Centre de Turin, par son plan quinquennal de développement 2001-2005, vise à parvenir à une collaboration plus étroite avec l'OIT dans son ensemble. Les activités et les produits du Centre de Turin sont de plus en plus interdépendants et intégrés, en particulier en ce qui concerne les programmes focaux qui, de la sorte, ont une portée et un impact plus importants.

- 87.** Dans le domaine de la formation pour l'emploi, les programmes du Centre de Turin reflètent les orientations des programmes IFP/SKILLS et IFP/SEED. Le Centre vise à renforcer les capacités des mandants de l'OIT et à faire connaître les résultats des recherches de l'OIT, en particulier dans les pays en développement et en Europe centrale et orientale.
- 88.** A propos du programme IFP/SKILLS, le Centre de Turin s'efforce de faire mieux connaître les méthodes et pratiques utilisées pour concevoir et mettre en œuvre des politiques de développement de l'emploi et des qualifications plus efficaces. Les domaines prioritaires d'action sont les suivants: élaboration de politiques d'emploi, systèmes d'information sur le marché du travail, services pour l'emploi, analyse des politiques de formation, réorientation des systèmes de formation, emploi des groupes défavorisés et travail décent dans le secteur informel. A titre d'exemple, les activités conjointes menées dans le cadre du programme «Des emplois pour l'Afrique» font que les activités du Centre de Turin dans les domaines de la formation et en vue du renforcement des capacités contribuent à élargir les objectifs de l'Organisation.
- 89.** A propos du programme IFP/SEED, les activités du Centre de Turin sont axées sur les politiques et pratiques visant à stimuler l'emploi indépendant et la capacité de trouver un emploi indépendant. Les domaines prioritaires d'action sont les suivants: formation à l'esprit d'entreprise, politiques et stratégies de développement de l'entreprise, services de développement de l'entreprise, promotion de l'esprit d'entreprise chez les femmes, promotion de l'entreprise citoyenne à l'heure des privatisations, microfinancement et programmes de crédits aux petites et moyennes entreprises, travail décent dans le secteur informel. Un travail conjoint, par exemple dans le cadre des séminaires annuels pour le développement de l'entreprise, permet de relier et de regrouper les activités que le Centre de Turin et l'Organisation déploient en faveur de groupes cibles, et de tenir compte des enseignements tirés pour l'élaboration de politiques et le développement des capacités institutionnelles.

Genève, le 12 février 2001.

Annexe I

Méthodologies et matériels de formation de l'OIT

1. *Modules de qualifications pour l'emploi (MES)*

La méthodologie des Modules de qualifications pour l'emploi de l'OIT a été définie dans les ouvrages *MES Staff Development Package et MES Handbook* (Chrosciel and Plumbridge, 1992). Elle est considérée comme une méthode moderne en vue de l'élaboration et de la prestation d'une formation axée sur l'emploi. Elle permet de concevoir une formation fondée sur les compétences et sur le principe que les demandes en qualification du marché du travail et les véritables besoins en formation des particuliers devraient être pris en compte. Elle favorise l'acquisition des compétences pratiques et sociales et des connaissances afférentes nécessaires pour satisfaire aux conditions d'un emploi ou d'un emploi indépendant donné. De plus, elle va dans le sens de la formation permanente en vue d'un travail décent, ce qui passe par des systèmes de prestation de la formation de plus en plus souples, lesquels sont l'une des principales caractéristiques des modules. A partir des enseignements tirés du projet, la méthodologie en question a été encore améliorée. A des fins de modernisation et d'amélioration, elle a maintenant recours aux technologies modernes de l'information.

2. *Réadaptation axée sur la communauté*

S'inscrivant dans le cadre général du développement communautaire, cette méthodologie est une stratégie de réadaptation, d'équilibrage des chances et d'insertion sociale des handicapés. Les handicapés eux-mêmes, leurs familles et les communautés, les services compétents de santé et d'éducation ainsi que les services professionnels et sociaux concourent à la mise en œuvre de cette méthodologie. Une approche multisectorielle est appliquée, avec la participation de l'OIT dans les domaines de la formation et de l'emploi, pour compléter les apports d'autres organismes en matière de santé et d'éducation, en particulier l'OMS et l'UNESCO. A propos de la formation, le principal souci est d'inclure les handicapés dans des programmes de formation en vue d'un emploi régulier afin de les préparer à l'emploi sur le marché primaire.

3. *Formation au niveau communautaire*

La méthodologie de la formation au niveau communautaire consiste en l'analyse, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de services de formation en vue d'un emploi rémunéré dans le secteur informel, en milieu urbain et dans les zones rurales. Elle est conçue pour aider les organismes publics, les organisations non gouvernementales et les organismes de formation à dispenser une formation en vue d'un emploi indépendant et de la création de revenus. L'accent est mis sur la participation de la communauté à toutes les étapes de la formation, ainsi que sur des qualifications pratiques en fonction de possibilités d'emplois préalablement identifiées. Ce type de formation permet également d'accroître la productivité des personnes occupées dans le secteur informel, en améliorant leurs qualifications et l'organisation et la gestion de la production.

4. *Gérer mieux votre entreprise (GERME)*

Le programme GERME prévoit une méthode durable et économique permettant d'atteindre un nombre important de chefs de petites entreprises qui n'ont pas suivi de formation, et de leur dispenser les qualifications de base nécessaires pour être compétitifs. Largement plus de 150 000 hommes et femmes chefs d'entreprise, dans 83 Etats Membres, ont bénéficié de ce programme qui est mis en œuvre grâce à des institutions intermédiaires – organisations d'employeurs, Chambres de commerce, centres syndicaux nationaux de formation et organisations non gouvernementales de femmes. Quelque 15 pays donateurs ont financé les activités que l'OIT a déployées pour introduire et appuyer le programme GERME partout dans le monde et, actuellement, 40 pays bénéficient de projets GERME. Le programme IFP/SEED met en application le programme GERME en formant les formateurs de ces institutions et fournit des services consultatifs en vue d'une application durable du programme. Les formateurs locaux, à leur tour, forment à la gestion les personnes qui souhaitent créer une entreprise ou des chefs d'entreprise. Grâce à cette stratégie de

multiplication, le programme bénéficie à de nombreux chefs d'entreprise ou à des personnes en passe de le devenir.

5. Les femmes, la pauvreté et l'emploi

Le programme modulaire sur les femmes, la pauvreté et l'emploi, qui est destiné aux décideurs, planificateurs, directeurs de programmes dans ce domaine et personnes chargées de les mettre en œuvre, ainsi qu'aux travailleurs, aux employeurs et à d'autres partenaires sociaux, est un instrument de sensibilisation, de formation et d'échanges d'informations sur les domaines interdépendants suivants: promotion de l'emploi, atténuation de la pauvreté et égalité entre les hommes et les femmes. Dans le cadre des questions sexospécifiques, ce programme se fonde sur l'analyse de politiques, stratégies, enseignements et bonnes pratiques, à l'échelle nationale et sous-régionale, dans huit domaines thématiques: liens entre emploi, pauvreté et femmes; capacité d'organisation et de négociation; accès aux ressources productrices; accès à la formation; accès au crédit, expansion de l'emploi salarié; protection sociale et fonds sociaux.

6. Formation à la gestion à l'échelle locale

Il s'agit d'une méthodologie de formation à la gestion qui a été conçue pour répondre aux besoins des chefs de micro-entreprises en Afrique. Elle vise les chefs d'entreprise ayant des capacités limitées de lecture et d'écriture et cherche à les aider à améliorer leurs entreprises et à augmenter leurs revenus.

Annexe II

Liste des projets exécutés par le BIT qui ont servi de base à l'évaluation thématique

- | | | |
|-----|------------------------------|--|
| 1. | NAM/95/M01/NOR | Human resources development for community-based rehabilitation of persons with disabilities – Namibie |
| 2. | PAK/94/M01/NET | Training and employment for rural women in NWFP – Pakistan |
| 3. | BDG/92/M01/NOR | Technologies for rural employment with special reference to women and sustainable development – Bangladesh |
| 4. | UKR/96/007 | Introduction of flexible training programmes for the unemployed (summary project evaluation reports and TPR) – Ukraine |
| 5. | RAF/92/M18/FRG | Improved livelihood for disabled women: A regional promotion programme for Southern African countries – projet interrégional |
| 6. | MAG/93/M01/IDA | Appui à la création et au développement du Centre de Ressources du Personnel des établissements d'enseignement technique et professionnel – CERES – Madagascar |
| 7. | BYE/98/002 | Poverty reduction through self-employment promotion in wealth-generating sectors – Bélarus |
| 8. | POL/93/01/IBR | Development of adult training (TOR N° 9) – Pologne |
| 9. | HON/96/M01/NET | Proyecto de Apoyo al Centro Nacional de Educación para el Trabajo – CENET – Honduras |
| 10. | URT/94/M04/NET | Action to assist rural women – Tanzanie |
| 11. | URT/97/019
URT/95/M03/NET | Integrated urban employment promotion – Tanzanie I
Action to assist rural women – Tanzanie II |
| 12. | RAF/97/M11/SID | Programme «Gérez mieux votre entreprise» à l'intention des entrepreneurs de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe: Phase deux |
| 13. | NEP/88/050 | Developing women's entrepreneurship in tourism – Népal |
| 14. | HON/95/M01/NET | Assistance in the formulation and implementation of a micro- and small enterprise promotion policy – Honduras |
| 15. | CMB/92/010 | Small enterprise and informal sector promotion – Cambodge |