



## PREMIÈRE QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Examen à mi-parcours  
de la coopération technique****Table des matières**

	<i>Page</i>
A. Introduction .....	1
B. Tendances de la coopération technique.....	2
Vue d'ensemble.....	2
Dépenses par région .....	4
Dépenses par secteur technique.....	5
Approbations .....	5
Exécution.....	6
C. Rapport sur le programme d'action établi par la Conférence.....	7
1. Améliorer la pertinence et l'efficacité de la coopération technique de l'OIT .....	8
Cadre de programmation commun à tous les programmes de l'OIT .....	9
Renforcer l'égalité entre hommes et femmes dans tous les aspects de la coopération technique .....	10
Apparition de nouvelles exigences économiques et sociales concernant l'intégration et la coopération régionales.....	11
Mise en œuvre de la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail .....	12
Créer, grâce à la coopération technique, un environnement favorable à la promotion, à la concrétisation et à la mise en œuvre des normes internationales du travail .....	13
Promotion des micro-entreprises et des petites et moyennes entreprises, qui sont fortement créatrices d'emplois.....	14
2. Amélioration de la qualité, de la transparence, de l'efficacité et de l'impact de la coopération technique de l'OIT.....	15
Des structures efficaces et efficientes .....	15
L'amélioration des capacités techniques grâce à la formation.....	16

Evaluation .....	18
Meilleures pratiques et leçons à retenir .....	19
Comment concevoir des stratégies de communication permettant d'améliorer la transparence des activités de l'OIT et de promouvoir des partenariats plus larges.....	20
Comment intégrer la participation tripartite à tous les stades de la coopération technique (à l'exception de programmes spécifiques exigeant l'autonomie) dans le but de renforcer la capacité des mandants.....	21
Comment accorder un rôle plus important à l'expérience locale dans la formulation et la mise en œuvre de la coopération technique.....	22
Renforcement du partenariat et nouvelles approches.....	23
Renforcement des relations avec le système des Nations Unies, en particulier dans le contexte du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, des institutions de Bretton Woods et des banques de développement régional, afin que soient pris en considération les principes essentiels et les valeurs de l'OIT lors de la programmation et de la mise en œuvre de leurs activités.....	24
Les institutions de Bretton Woods et les banques de développement régional.....	26
Le renforcement et le développement des liens avec d'autres acteurs partageant les valeurs et les objectifs du BIT sans affaiblissement du tripartisme .....	27
Le renforcement et l'extension des partenariats en vue de mobiliser les ressources: approches innovantes .....	27
D. Les perspectives.....	29
 <b>Annexes</b>	
I. Réunion des membres du Conseil d'administration au sujet des examens sur place (Genève, 19 novembre 2001) .....	31
II. Tableaux .....	34

## A. Introduction

1. La coopération technique est une question récurrente à l'ordre du jour de la Conférence internationale du Travail. Conformément à une résolution adoptée à la 73<sup>e</sup> session (1987) de la Conférence, ce sujet figure tous les cinq ans à son ordre du jour, à une exception près, où il a été reporté d'une année (1999), l'ordre du jour de 1998 étant très chargé en raison de la discussion concernant la Déclaration de l'OIT relative aux principes fondamentaux au travail et son suivi.
2. La résolution adoptée à la 87<sup>e</sup> session (1999) de la Conférence prévoyait notamment que le Bureau soumettrait à la Commission de la coopération technique du Conseil d'administration — outre les rapports réguliers sur la coopération technique adressés au Conseil d'administration — un rapport à moyen terme entre deux discussions à la Conférence.
3. Le présent rapport porte sur le *programme d'action de l'OIT* tel qu'il est énoncé dans la résolution mentionnée ci-dessus. La première partie fournit la toile de fond, ainsi que les principales informations statistiques sur la coopération technique. La partie suivante rend compte de la mise en œuvre du programme d'action. Le rapport conclut par quelques réflexions sur l'avenir.
4. Comme le Conseil d'administration l'avait approuvé lors de sa 277<sup>e</sup> session (mars 2000), des examens sur place des activités hors siège ont été effectués durant les deux années du biennium 2000-01. Chacun de ces examens a été assuré par trois membres du Conseil d'administration, un pour chaque groupe dans la région concernée. Immédiatement après la 282<sup>e</sup> session (novembre 2001) du Conseil, les membres des quatre équipes d'examen, réunis à Genève, ont débattu des quatre rapports d'examen. S'il est fait référence à leurs observations dans le corps du présent rapport, comme l'avait suggéré le bureau de la Commission de la coopération technique, les principales conclusions sont présentées dans l'annexe 1.
5. Le contexte dans lequel se sont déroulées les activités de la coopération technique entreprises depuis juin 1999 a beaucoup changé par rapport aux années précédentes. D'importantes modifications organisationnelles et structurelles ont été introduites depuis l'élection du nouveau Directeur général. L'adoption d'un programme et d'un budget stratégiques, complétés par la suite par un cadre stratégique, la réorganisation interne des unités du siège et la mise en place des programmes focaux internationaux (programmes InFocus) ont permis de consolider les programmes en vue de leur présentation aux donateurs. Cette amélioration a en outre bénéficié de deux mesures mises en place durant cette période: tout d'abord l'intégration du programme et du budget ordinaires avec la planification et la conception des programmes financés par des ressources extrabudgétaires; ensuite le renforcement des partenariats avec certains membres de la communauté des donateurs, sur la base d'une approche par programme (ou thématique) par opposition à une approche par projet. Ces approches nouvelles ont permis d'améliorer la coordination et la collaboration entre le siège et les structures extérieures dans le domaine de la coopération pour le développement et l'on a mis en place récemment des exercices réguliers et systématiques de programmation conjointe entre les unités techniques du siège et les bureaux extérieurs. Dans les régions, des dispositions ont été prises pour rationaliser les structures de gestion et de rapport et pour définir plus clairement le rôle et les responsabilités des bureaux extérieurs.
6. Des directives générales concernant la coopération technique ont été rendues nécessaires par la mise en place de l'Agenda du travail décent et du programme et du budget

stratégiques et par les débats et conclusions des quatre réunions régionales organisées depuis juin 1999. Depuis quelques années, l'OIT a également vu apparaître de nouveaux domaines d'activités en faveur du développement: le VIH/SIDA, la réponse aux crises et la reconstruction, le suivi de la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail. De nouvelles cibles de développement et de nouveaux contextes pour les activités de développement et de programmation sont également apparus sur la scène mondiale: le Sommet du Millénaire, les conférences organisées en 2000 dans le cadre du suivi du Sommet social mondial et de la Conférence de Beijing, la mise en place du Pacte mondial, la Conférence mondiale sur les pays les moins avancés tenue récemment à Bruxelles, la Nouvelle Initiative africaine, la troisième Conférence contre le racisme, la discrimination raciale, la xénophobie et l'intolérance qui y est associée, ainsi que les réformes du système des Nations Unies, dont le recours de plus en plus fréquent au plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) et les récents documents de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP).

7. Ces évolutions, internes ou externes, qui ont une incidence sur le programme de l'OIT, sont assez récentes. On n'a pas encore pris totalement la mesure de leur impact sur la conception des programmes de coopération pour le développement et sur les modalités de mise en œuvre. Dans les deux ans et demi à venir d'importants ajustements seront apportés au programme de l'OIT. On trouvera à la fin de ce document quelques réflexions sur l'avenir à partir desquelles la Commission de la coopération technique du Conseil d'administration pourrait présenter les directives requises.

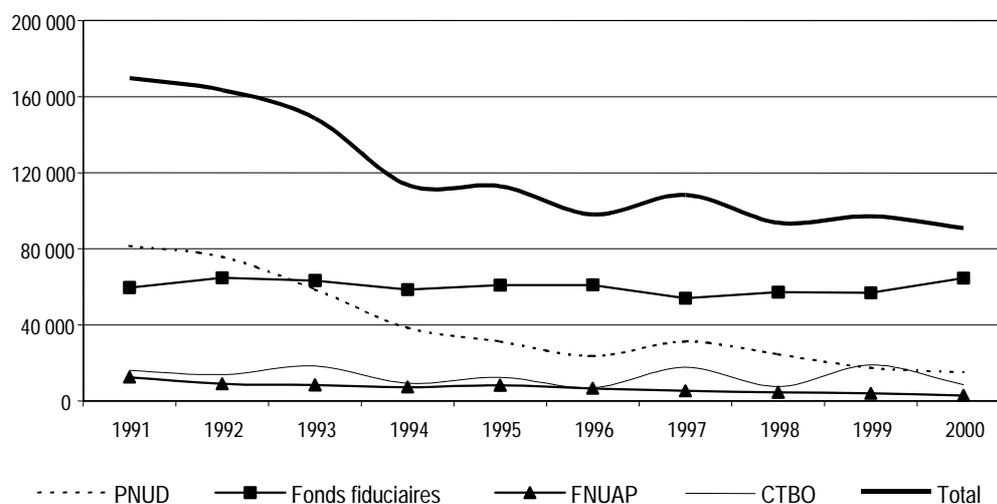
## **B. Tendances de la coopération technique**

8. Depuis la Conférence internationale du Travail de 1999, il a été beaucoup question des programmes de coopération technique de l'OIT dans les rapports soumis aux sessions de novembre 1999, 2000 et 2001 du Conseil d'administration. On ne trouvera donc ici qu'un bref résumé global destiné à fournir la toile de fond des parties qui suivront.

### **Vue d'ensemble**

9. Au cours des dernières années, l'OIT a réussi à augmenter le volume des ressources consacrées aux projets de coopération technique financés par la communauté multi-bilatérale. Les approbations sont ainsi passées de 60 millions de dollars en 1998 à 120 millions de dollars en 2000 et il est probable qu'elles dépasseront les 130 millions en 2001.
10. La communauté multi-bilatérale a exprimé sa confiance dans l'OIT comme il ressort non seulement du volume des financements, mais aussi des modalités selon lesquelles ces fonds sont programmés et utilisés. En témoigne la mise en place de l'approche par programme, qui permet au BIT de faire des propositions précises reposant sur un large consensus quant aux domaines prioritaires et aux pays cibles.
11. Le montant global des dépenses au titre de la coopération technique a, depuis quelque temps, légèrement fluctué. Il est tombé à 93,7 millions de dollars en 1998, a atteint 97,1 millions en 1999, pour légèrement fléchir à nouveau en 2000 (90,9 millions). La diminution de dépenses en 1998 et 2000 peut s'expliquer par une utilisation réduite des fonds de coopération technique du budget ordinaire (CTBO), ce qui se produit souvent durant la première année d'un biennium. L'expérience montre que les dépenses augmentent de façon significative durant la seconde année, comme on le voit sur la figure 1.1. Les chiffres préliminaires de 2001 font état d'une majoration importante des dépenses; une actualisation sera présentée de vive voix devant la commission.

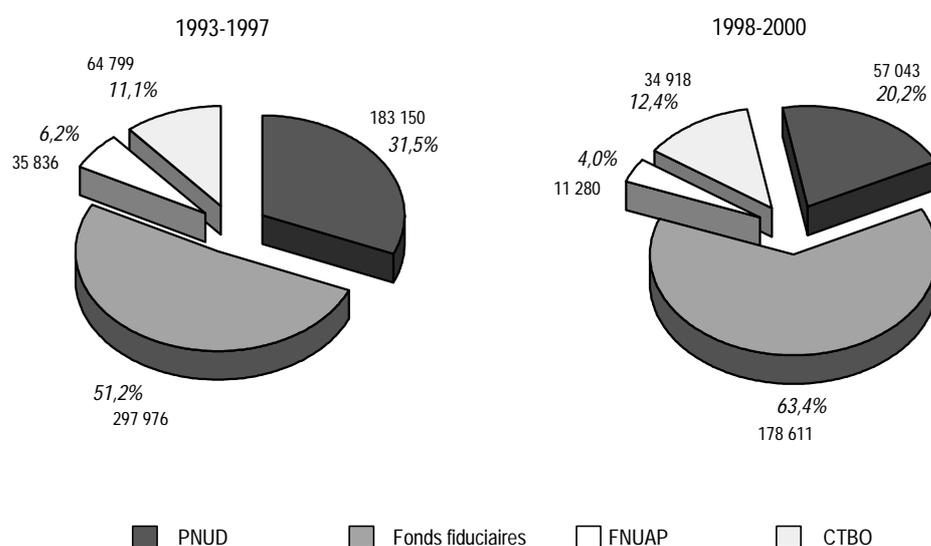
**Figure 1.1. Dépenses de coopération technique de l'OIT par source de financement, 1999-2000 (en milliers de dollars E.-U.)**



**12.** La contribution du PNUD a continué à baisser, passant de 24,6 millions de dollars en 1998 à 15,1 millions en 2000, soit 16,6 pour cent des dépenses totales. Il convient cependant de noter que, si l'utilisation des fonds du PNUD continue à baisser, le montant total des dépenses ne varie guère, en raison de l'augmentation importante des dépenses de fonds fiduciaires — 57,1 millions en 1998 et 64,6 millions en 2000.

**13.** Durant la période 1993-1997 (examinée par la Conférence internationale du Travail en 1998), comme durant la période suivante, l'ordre d'importance des sources de financement de la coopération technique est resté le même, mais les parts respectives ont profondément changé. La part des fonds fiduciaires qui, durant la première période, représentait 51,2 pour cent est passée à 63,4 pour cent durant la seconde période. En revanche, la part du PNUD a baissé, passant de 31,5 pour cent à 20,2 pour cent (voir figure 1.2).

**Figure 1.2. Dépenses de coopération technique de l'OIT par source de financement, 1993-2000 (en milliers de dollars E.-U.)**

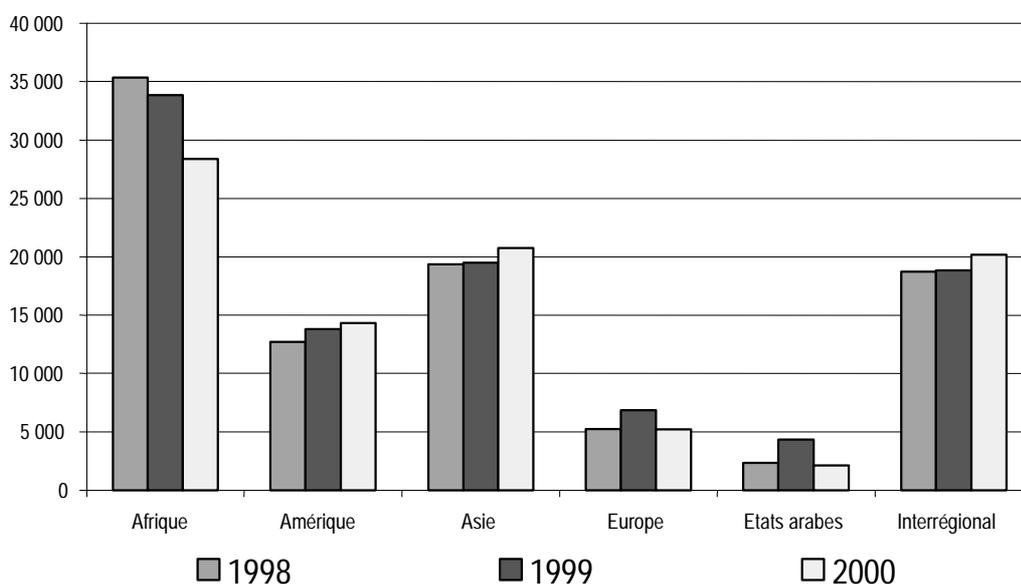


## Dépenses par région

14. Comme on le voit sur la figure 1.3, la part de l'Afrique dans le total des dépenses, si elle reste la plus élevée de toutes les régions, a baissé, passant de 35,4 millions de dollars en 1998 à 28,4 millions en 2000, soit 31 pour cent du total en 2000. D'autre part, les dépenses des Amériques ont continué à augmenter régulièrement, passant de 12,7 millions en 1998 à 14,3 millions en 2000. En Asie, les dépenses sont restées stables: 19,3 millions en 1998 et 20,7 millions en 2000. De même, les dépenses pour l'Europe et les Etats arabes ont été les mêmes en 1998 et en 2000. Les projets interrégionaux augmentent de façon constante et représentent 20,1 millions, montant le plus élevé depuis cinq ans. L'élargissement des principaux programmes tels que l'IPEC et la tendance accrue à exécuter les programmes de coopération pour le développement via des projets interrégionaux expliquent cette augmentation des dépenses mondiales/interrégionales.

15. La ventilation par région des chiffres interrégionaux donne une idée plus précise de la répartition régionale des dépenses. En 2000, l'Afrique a bénéficié de près de 7 millions de dollars de crédits interrégionaux, suivie de l'Asie: 5,1 millions, des Amériques: 3,9 millions, de l'Europe: 2,4 millions, et des Etats arabes: 1,5 million. Ce qui signifie qu'en 2000 l'Afrique a bénéficié de quasiment 35 pour cent du total des crédits interrégionaux, suivie de l'Asie avec 25,3 pour cent. Ceci prouve l'intérêt très vif porté par l'OIT aux pays les moins développés, dont la plupart se trouvent en Afrique et en Asie.

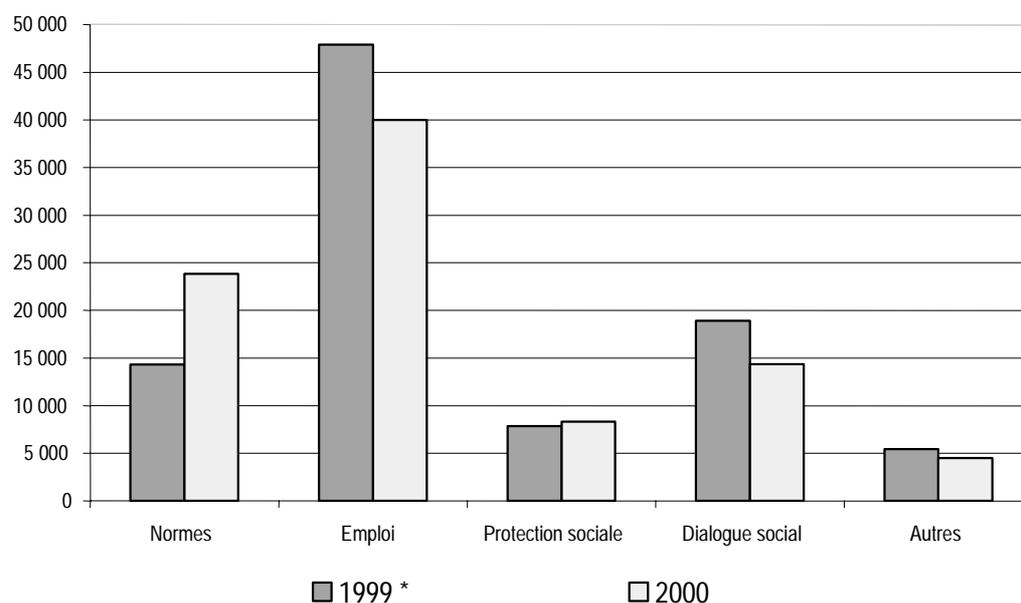
Figure 1.3. Dépenses de coopération technique de l'OIT par région, 1998-2000  
(en milliers de dollars E.-U.)



## Dépenses par secteur technique

16. Comme il ressort de la figure 1.4, en 1999 et 2000, c'est au secteur de l'emploi qu'a été dévolue la part de dépenses la plus importante — respectivement 47,9 millions et 40 millions de dollars —, suivi par les secteurs des normes et principes et droits fondamentaux au travail (14,3 millions, 23,8 millions), du dialogue social (18,9 millions et 14,3 millions) et de la protection sociale (7,8 millions et 8,3 millions). On notera qu'il y a eu, en 2000, une augmentation des dépenses consacrées aux normes et principes et droits fondamentaux au travail (11 pour cent) par rapport à 1999.

Figure 1.4. Dépenses de coopération technique de l'OIT par secteur technique, 1999-2000 (en milliers de dollars E.-U.)

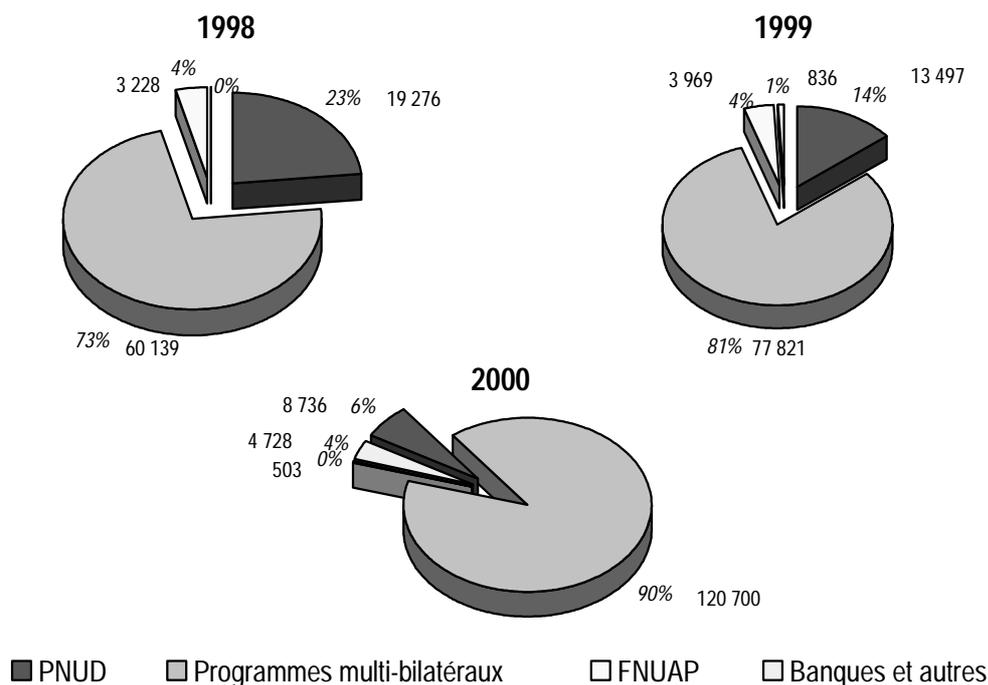


\* Non compris les dépenses supplémentaires d'un montant estimatif de 2,69 millions de dollars engagées par le PNUD et notifiées au BIT après la clôture des comptes pour 1999, qui ne peuvent être ventilées par secteur technique.

## Approbations

17. Sur la figure 1.5, on constate qu'entre 1998 et 2000 il y a eu une baisse générale des approbations correspondant à toutes les sources de financement, à l'exception de la composante multi-bilatérale. Les approbations de projets financés par le PNUD qui avaient porté en 1998 sur 19,2 millions de dollars, soit 23,3 pour cent du total, sont passées en 1999 à 14 pour cent et enfin à 6,5 pour cent en 2000. D'autre part, les approbations multi-bilatérales qui se montaient en 1998 à 60,1 millions, soit 72,8 pour cent, ont atteint 77,8 millions en 1999. En 2000, les approbations se sont élevées au total à 134 millions, dont 120 millions en provenance de sources multi-bilatérales.

Figure 1.5. Approbations de projets de coopération technique de l'OIT par source de financement, 1998, 1999, 2000 (en milliers de dollars E.-U.)



## Exécution

18. En 1999, les débats à la Conférence ont souligné que la capacité du Bureau de dépenser les fonds extrabudgétaires et de maintenir les taux relativement élevés enregistrés dans les années 1990 à 1995 ne cessait de diminuer. Dès le début 2000, le Directeur général a pris un certain nombre de mesures pour redresser la situation, et une circulaire officielle a été publiée en mai 2000. Ces mesures, complétées au fil des informations disponibles, sont les suivantes: mise en place d'une équipe spéciale sur les questions d'exécution chargée d'analyser la situation, d'identifier les problèmes et de proposer des mesures correctives; instauration d'un système de rapport régulier à l'équipe de direction sur l'avancement des travaux et les problèmes rencontrés; instruction donnée au directeur de projet de définir les responsabilités en matière de gestion, de mettre en place des systèmes de contrôle et de suivi et d'améliorer la planification et la budgétisation des activités pendant la durée du projet; instruction donnée aux services d'appui de passer en revue les «goulots d'étranglement» qui pourraient découler de procédures ou pratiques dépassées et de réfléchir à d'autres méthodes permettant de mesurer l'exécution; établissement de programmes de formation et d'information destinés au personnel du siège et des bureaux extérieurs.

19. Les actions suivantes ont été réalisées durant la dernière période biennale:

- Mise en place d'un système permanent de contrôle de l'exécution de la coopération technique, unité par unité, de façon à ce que la haute direction et le Bureau dans son ensemble soient tenus informés.
  - Le rapport sur l'application de chaque unité est désormais publié tous les mois sur Intranet.

- L'équipe de direction est régulièrement informée de la situation de l'exécution (la question figure à son ordre du jour permanent).
  - L'équipe de direction est saisie chaque année d'un rapport d'exécution détaillé et analytique comprenant des suggestions pour l'action future (trois rapports ont été présentés en 2000-01).
- Etablissement d'une assistance téléphonique pour répondre aux demandes concernant l'application des projets.
  - Organisation, dans les différentes régions, d'ateliers sur les questions d'exécution.
  - Elaboration en cours d'un logiciel basé sur le Web qui permettra de suivre les flux de projets et d'améliorer l'information relative au programme de coopération technique. Ceci facilitera la surveillance du programme, la gestion et le suivi des flux — soumission, rapports, évaluations, etc.
  - Rédaction en cours de directives et bonnes pratiques appropriées, et élaboration et mise à disposition sur Intranet d'un manuel pratique de coopération pour le développement.
20. L'exécution de la coopération technique financée par des sources extrabudgétaires continue d'être un sujet de préoccupation pour le Directeur général. A l'issue de l'examen d'ensemble effectué à la fin de 2001, il a décidé de modifier les modalités du système des rapports en prévoyant la définition de cibles assorties d'un mécanisme de contrôle trimestriel. Il a également demandé aux directeurs de se concentrer sur les aspects qualitatifs de l'exécution et de revoir les méthodes d'évaluation traditionnellement utilisées pour déterminer si elles correspondent aux besoins actuels.
21. La situation de l'exécution s'est améliorée durant l'exercice. Les dépenses extrabudgétaires du Bureau ont augmenté de 5,5 pour cent en 2000 et, d'après les chiffres provisoires, l'augmentation devrait être de près de 23 pour cent en 2001. C'est là une réussite importante puisque depuis 1991 les dépenses financées par des sources extrabudgétaires n'avaient cessé de diminuer. Il faut, par ailleurs, souligner que c'est au moment où les allocations augmentaient également que le Bureau a amélioré sa capacité d'accroître ses dépenses. Il semble donc que la situation se soit véritablement améliorée dans son ensemble. En 2000, le taux d'exécution s'est établi à 58 pour cent (contre 51 pour cent en 1999). Les chiffres n'étaient pas clôturés au moment de la rédaction du présent document, mais, d'après les estimations préliminaires, le taux d'exécution pourrait être de l'ordre de 60 pour cent en 2001.

## C. Rapport sur le programme d'action établi par la Conférence

22. Les *Conclusions relatives au rôle de l'OIT en matière de coopération technique*<sup>1</sup>, adoptées par la Conférence internationale du Travail à sa 87<sup>e</sup> session en 1999, définissent un cadre général pour la coopération technique de l'OIT, y compris l'orientation future de la politique de coopération technique de l'OIT, ainsi qu'un plan d'action comportant des directives précises. Le reste du présent document rend compte des initiatives et activités

<sup>1</sup> Conférence internationale du Travail, *Compte rendu provisoire* n° 22, 87<sup>e</sup> session, Genève, 1999.

entreprises au cours des deux années et demie précédentes en relation précise avec les points énumérés dans le programme d'action pour l'OIT.

23. Ces actions doivent être replacées dans le contexte des réformes et modifications structurelles mises en route en mars 1999 au sein du Bureau par le nouveau Directeur général. Comme il est mentionné dans l'introduction, les changements principaux qui ont eu des répercussions sur le programme de coopération pour le développement et qui sont directement liés aux conclusions adoptées par la Conférence en 1999 sont les suivants: i) mise en place d'un programme et d'un budget stratégiques, basés sur quatre objectifs stratégiques et deux thèmes transversaux; ii) intégration des ressources du budget ordinaire et de ressources extrabudgétaires dans tous les exercices de programmation, de façon à rationaliser la programmation et à améliorer au maximum la performance; iii) programmation régulière conjointe entre secteurs techniques et régions, afin de faciliter l'établissement d'un cadre de programmation commun; iv) mise en place de programmes focaux internationaux de façon à dynamiser les activités de coopération pour le développement et à améliorer la coordination entre le siège et le terrain; v) élaboration, avec certains grands donateurs multi-bilatéraux, d'une «approche programme» faisant partie intégrante d'une stratégie de mobilisation des ressources; vi) rationalisation des fonctions et des responsabilités en matière de gestion des activités dans les régions. Il sera fait référence ci-après à ces réformes, ainsi qu'à d'autres qui ont été opérées durant les deux ans et demi écoulés, lorsqu'elles ont trait à des évolutions récentes de la coopération technique.

## **1. Améliorer la pertinence et l'efficacité de la coopération technique de l'OIT**

24. La coopération technique doit soutenir les quatre objectifs stratégiques et répondre aux demandes et aux besoins des mandants; les objectifs par pays doivent essentiellement porter sur les priorités de tous les mandants, qui doivent être associés au processus.
25. La répartition par objectif stratégique du programme de coopération technique de 1998 à 2000 montre à quel point ces objectifs ont été soutenus (en termes de dépenses en dollars) et quels sont, depuis quelques années, les principaux ajustements apportés: augmentation des activités liées au travail des enfants et à la Déclaration, diminution proportionnelle des activités liées à l'emploi. Dans la mise en œuvre des programmes correspondant aux quatre objectifs stratégiques, le Bureau s'efforce de veiller à une parfaite collaboration entre le siège et les bureaux extérieurs de façon à ce que soient respectés quatre critères de base, à savoir:
- que les propositions soient techniquement rationnelles et de très bon niveau;
  - que les mandants soient consultés et associés au développement du programme, et que l'activité proposée soit pertinente pour le pays ou la région concernés;
  - que le domaine d'activité soit ancré dans le programme et budget de sorte qu'il y ait à la fois soutien, synergie et liens entre les activités relevant du budget ordinaire et les activités financées par des sources extrabudgétaires et que ces dernières correspondent aux priorités définies par le Conseil d'administration et la Conférence internationale du Travail;
  - que l'activité proposée soit conforme aux critères du donateur.
26. La façon de concevoir, rédiger et réaliser ces programmes dans le respect de ces quatre critères varie considérablement en fonction du domaine de compétence et de la tâche à

accomplir. Il y a, néanmoins, fort longtemps que les bureaux extérieurs sont tenus de veiller à ce que les mandants de l'OIT participent à la mise en œuvre des programmes de coopération technique dans les différents pays. La consultation s'opère de différentes façons: certains bureaux organisent régulièrement des réunions tripartites pour analyser le programme; d'autres convoquent des réunions individuelles; d'autres consultent par courrier, en particulier dans les pays où l'OIT n'a pas de bureau. Le type et l'importance de la consultation sont également fonction de la nature du projet. Certains projets nécessitent la participation de différents ministères, parfois même du gouvernement. D'autres sont essentiellement axés sur l'un des partenaires sociaux. Les résultats ont dans l'ensemble été variables, comme il ressort des examens sur place effectués par des membres de la Commission de la coopération technique dans quatre régions<sup>2</sup>. L'une des conclusions tirées lors d'une réunion organisée le 19 novembre 2000 par l'un des 12 membres de la commission ayant participé à ces examens est que la consultation avec les mandants tripartites n'est pas pertinente dans tous les cas et que le Bureau devrait établir des directives précises pour qu'un processus soit mis en place et respecté.

27. Le Bureau est conscient de la nécessité de donner des directives sur la mise en œuvre des programmes. Depuis l'examen en 1998 de la politique de partenariat actif, qui a été suivi de consultations internes sur la gestion des opérations extérieures, un certain nombre de mesures, décrites dans les sections suivantes, ont été prises ou définies et sont considérées comme hautement prioritaires pour 2002. L'une de ces mesures n'est autre que la révision, en 2002, des objectifs par pays. Depuis 1999, le processus de planification est devenu plus complexe. De nouveaux facteurs extérieurs à l'OIT, comme par exemple le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (DSRP), le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et autres cadres de développement, vont désormais jouer un rôle important dans la définition des programmes de l'OIT dans les différents pays. Les opinions et les priorités des mandants seront déterminantes non seulement en elles-mêmes, mais également parce qu'elles aideront le Bureau à veiller à ce que, compte tenu des autres cadres, son programme soit pertinent à la fois pour le pays et pour l'OIT. Au sein de l'OIT, il faudra tenir compte du programme à l'appui du travail décent et des équipes régionales chargées de le mettre en œuvre, ainsi que des contributions qu'elles devraient et pourraient adopter à l'échelon du pays. De plus, l'orientation prise depuis deux ans en faveur d'un cadre de programmation commun faisant le lien entre les activités financées par le budget ordinaire et les activités extrabudgétaires impose une programmation commune entre le siège et les bureaux extérieurs ainsi qu'une définition commune des objectifs et plans de travail de la période biennale. Ce travail, actuellement en cours, est l'un des principaux éléments d'un projet financé par le ministère du Développement international du Royaume-Uni. Il a pour but de renforcer la planification stratégique au sein du Bureau. C'est dans ce contexte que sont formulées les nouvelles dispositions relatives aux objectifs par pays qui indiqueront comment tenir compte des priorités des mandants et associer ces derniers au processus.

### ***Cadre de programmation commun à tous les programmes de l'OIT***

28. On a également demandé au Bureau de veiller à la mise en place d'un cadre de programmation commun qui fasse le lien entre les programmes financés sur le budget courant et les programmes extrabudgétaires. Comme on l'a vu plus haut, un certain nombre de mesures ont été déjà prises pour appliquer cette directive. De janvier à mars 2000 a été organisée, entre le siège et le terrain, une première série de réunions portant sur la programmation commune et ayant pour objet de coordonner toutes les activités prévues

<sup>2</sup> Voir annexe.

pour l'année, qu'elles soient financées sur le budget courant ou sur des ressources extrabudgétaires. Durant le deuxième semestre 2000 comme en 2001, on a, dans ce domaine, sensiblement progressé. Tout d'abord, le programme et budget pour 2002-03 a défini comment, dans le cadre de chaque objectif opérationnel, il convient de relier les activités extrabudgétaires au programme financé sur le budget courant. Ensuite, la planification du travail, dont est responsable le Bureau de programmation et de gestion, a mis en place les instruments indispensables pour qu'au siège comme sur le terrain les différentes unités puissent contribuer à la fixation d'objectifs communs, à la définition d'indicateurs et à la programmation des activités. Afin d'achever ce travail, on a organisé en octobre 2001 un important atelier de programmation commune entre le siège et les bureaux extérieurs. Cet exercice de programmation commune a permis aux secteurs du siège et aux régions d'identifier les priorités communes et les domaines de collaboration. Les domaines retenus ont servi à la mise en place d'objectifs au niveau des unités. Au 31 décembre 2001, les objectifs pour 2002-03 de toutes les unités du siège et des bureaux extérieurs figuraient sur l'Intranet, ce qui va permettre d'améliorer la cohérence et la collaboration entre les unités du siège et les régions. Dans ce domaine, le travail continue grâce au projet de planification stratégique, financé, comme indiqué plus haut, par le ministère britannique du Développement international.

### **Renforcer l'égalité entre hommes et femmes dans tous les aspects de la coopération technique**

29. Dans sa circulaire de décembre 1999, *Egalité entre hommes et femmes et intégration d'une démarche soucieuse d'équité dans les activités du BIT*, le Directeur général définit clairement la politique de l'OIT dans ce domaine. Cette circulaire a été accompagnée d'un plan d'action de l'OIT sur l'intégration de l'égalité entre hommes et femmes, soumis au Conseil d'administration en mars 2000. Ce plan d'action prévoit la mise en place de procédures et d'une analyse de l'impact de l'égalité, de façon à veiller à ce que les programmes et projets de coopération technique tiennent compte de l'égalité, en particulier lors de l'identification des objectifs, résultats, activités et indicateurs.
30. Le Bureau est actuellement en train d'intégrer l'égalité dans la coopération technique, selon une double stratégie: mise en place d'instruments et conception de mécanismes de contrôle. On trouvera plus bas un aperçu d'ensemble de ces deux domaines.
31. Les *Directives pour l'intégration des questions de genre dans la conception, le suivi et l'évaluation des programmes et projets de l'OIT* sont un instrument important d'intégration de l'égalité dans la coopération technique. Des efforts sont en cours pour adapter et actualiser ces directives en fonction du nouveau cadre de budgétisation stratégique et pour veiller à ce que la conception et le contrôle des projets répondent aux critères d'évaluation de la coopération technique.
32. Avec le soutien du Bureau de l'égalité entre hommes et femmes, le Centre de Turin met actuellement en place un programme en ligne de formation à distance sur l'intégration de l'égalité dans le monde du travail. Ce programme a pour but d'améliorer la capacité du personnel du BIT et des mandants à inclure ces questions dans leurs programmes et activités, dont les projets de coopération technique.
33. La première vérification relative à l'égalité, organisée de façon participative dans tout le Bureau, permettra notamment de savoir où en est l'intégration de cette question, y compris en ce qui concerne la coopération technique. Les résultats de cette vérification seront communiqués au Conseil d'administration en novembre 2002.

34. Des initiatives ont également été prises au niveau des unités pour évaluer dans quelle mesure les questions relatives à l'égalité entre hommes et femmes sont intégrées dans les activités des différentes unités. L'année dernière, IFP/DIALOGUE, STEP (Stratégies et techniques contre l'exclusion sociale et la pauvreté) et l'IPEC (Programme international pour l'abolition du travail des enfants) ont procédé à des analyses sur l'égalité. STEP a réalisé un document sur l'évaluation de ce facteur dans les projets de coopération technique. L'IPEC a réalisé une importante analyse de ses projets et a conçu, en fonction des conclusions tirées, un projet de plan d'action pour favoriser cet aspect dans tous les projets et programmes.
35. Des mesures sont actuellement prises pour assurer la visibilité des actions menées en faveur de l'égalité non seulement, comme c'est déjà le cas, dans les projets portant sur cette question, mais également dans les autres projets et programmes. Le cadre de travail qu'est le mécanisme d'allocation de ressources à la coopération technique (TC-RAM) en est un exemple récent: les propositions reçues ont été examinées et classées par ordre de priorité selon la façon dont elles répondaient, entre autres, à ces critères sur l'égalité. Il serait possible d'appliquer à l'OIT cette approche de façon plus générale et de la développer encore.

### ***Apparition de nouvelles exigences économiques et sociales concernant l'intégration et la coopération régionales***

36. L'accent a été mis sur les points suivants: édifier ou renforcer le tripartisme dans les régions; aider les régions à élaborer et à développer des cadres de travail pour le développement social; diffuser des informations relatives aux questions économiques et sociales et au marché du travail; améliorer la capacité des mandants nationaux à répondre aux questions d'intégration régionale et économique.
37. Pour soutenir la 12<sup>e</sup> Conférence interaméricaine des ministres du Travail, un projet de l'OIT s'est efforcé de traiter de la vague de changements induits par la mondialisation et les révolutions technologiques dans les pays d'Amérique latine et des Caraïbes. La conférence s'est félicitée de la promotion par le projet, dans le contexte de l'intégration économique mondiale, des principes et droits fondamentaux au travail (Ottawa, octobre 2001). En coordination avec le CINTERFOR (Centre interaméricain de recherche et de documentation sur la formation professionnelle), diverses activités ont été organisées au Brésil, en Uruguay, au Venezuela, en Argentine et en République dominicaine, afin d'améliorer, dans le cadre de l'intégration économique régionale, les programmes de formation professionnelle des travailleurs. Un autre projet a permis au CCSCS (Comité de coordination syndicale des pays du Cône Sud), au MERCOSUR (Marché commun du Sud) et au Conseil consultatif andin sur le travail de débattre de stratégies communes concernant la dimension sociale de l'intégration économique et son impact sur le marché de l'emploi.
38. L'intégration sous-régionale est l'une des priorités de la Nouvelle initiative africaine, qui a évolué en fonction du cadre de développement de cette région. L'OIT a soutenu les réunions des syndicats d'employeurs et de travailleurs pour aider les partenaires sociaux à contribuer à la mise en place opérationnelle du NEPAD (Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique). En Afrique, elle a également mis en place des partenariats à long terme avec des organismes sous-régionaux comme l'OUA (Organisation de l'unité africaine), l'OUSA (Organisation de l'unité syndicale africaine), la CISL/AFRO (CISL région Afrique), la CPE (Confédération panafricaine des employeurs), l'ODSTA (Organisation démocratique des syndicats des travailleurs africains), etc. Les bureaux africains sont en contact direct avec les structures sous-régionales de l'OUA: CEDEAO (Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest), SADC (Communauté de

développement de l'Afrique australe), CEMAC (Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale), etc., et un mémorandum d'accord a été signé en 2001 avec la Communauté d'Afrique orientale.

39. En Afrique occidentale et centrale, le programme PRODIAF (Projet OIT/Belgique destiné à promouvoir le dialogue social en Afrique francophone) a encouragé une approche régionale du dialogue social dans le cadre de la CEMAC et de l'UEMOA (Union économique et monétaire ouest-africaine).
40. L'OIT a activement participé au processus du Pacte de stabilité pour l'Europe du Sud-Est, avec pour objectif de donner, grâce à la participation active des syndicats européens de travailleurs et d'employeurs, une dimension sociale à cette initiative. Les employeurs et les syndicats de l'Europe du Sud-Est se sont réunis pour la première fois en janvier 2002. Le Forum des employeurs d'Europe du Sud-Est a encouragé l'échange d'informations et l'élaboration d'approches communes entre employeurs des Balkans en faveur du Pacte de stabilité. Divers programmes de coopération, complétés par des séminaires tripartites de haut niveau, ont été convenus avec les 13 pays qui vont accéder à l'Union européenne.
41. En Asie, la participation aux efforts d'intégration régionale est passée par une collaboration avec d'autres organisations afin de répondre aux nouveaux problèmes sociaux et économiques de la région. Diverses interactions techniques ont été mises en place avec les organisations suivantes: APEC (Coopération économique Asie-Pacifique), ASEM (Sommet euro-asiatique), et SAARC (Association sud-asiatique de coopération régionale). Les réunions sous-régionales des ministres du Travail d'Asie du Sud ont également été un forum important, qui a permis d'identifier des domaines d'assistance de la part de l'OIT. Un séminaire organisé en octobre 2001 avec le Conseil syndical de l'ANASE a permis de traiter des questions d'intégration.
42. Les modules de formation du Centre de Turin (formation tripartite ou spécifiquement destinée aux mandants de l'OIT) permettent eux aussi d'acquérir efficacement des capacités. Un centre de ressources a été mis en place par l'OIT en étroite coopération avec les organismes suivants: Fédération des syndicats indépendants de Russie, CISL (Confédération internationale des syndicats libres), différentes confédérations syndicales internationales (UITA/Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes, UNI/Union Network International, ICEM/Fédération internationale des travailleurs de la chimie, de l'énergie, des mines et des industries diverses, ITF/Fédération internationale des ouvriers du transport, Centre de solidarité et Fondation Ebert). Ce centre sera au cœur de la formation syndicale et facilitera l'échange d'informations et la création de réseaux. Pour améliorer en Afrique les capacités des partenaires sociaux, deux centres régionaux d'administration du travail (CRADAT/ARLAC — Centre régional africain d'administration du travail) ont fourni des services d'information, de formation et de conseil.

### ***Mise en œuvre de la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail***

43. Le suivi de la Déclaration, figurant en annexe de la Déclaration elle-même, se réfère à des rapports annuels sur les conventions non ratifiées, à des rapports mondiaux portant tous les ans sur l'une des quatre catégories de principes et droits fondamentaux, ainsi qu'à des plans d'action pour la coopération technique, conçus en particulier pour mobiliser les ressources internes et externes nécessaires à leur concrétisation. Jusqu'à présent, deux plans d'action ont été soumis au Conseil d'administration, qui les a approuvés. Le premier, en novembre 2000, portait sur la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective (document GB.279/TC/3). Un bref résumé des activités

menées dans le cadre de ce plan a été présenté à la Conférence de juin 2001 (*Compte rendu provisoire* n° 12, 89<sup>e</sup> session de la Conférence internationale du Travail, Genève, 2001). Le second, en novembre 2001, portait sur l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire (document GB.282/TC/5). Il comportait des informations complémentaires sur l'assistance de l'OIT prêtée sous les auspices de la Déclaration par un certain nombre d'unités du siège ou des bureaux extérieurs, et il proposait, pour combattre le travail forcé, une approche axée sur la coopération technique.

44. Le tableau ci-dessous indique l'état d'avancement de la première phase de la mise en application de la Déclaration.

**Programmes et projets approuvés sous les auspices de la Déclaration, par catégorie de principes ou de droit et par région (pourcentage des dépenses)**

Période	Liberté d'association et négociation collective	Travail forcé	Travail des enfants	Non discrimination	Plusieurs catégories	Dollars E.-U. (000)
1999-2000	56	7	0	21	16	23 069
2000-01	30	3	2	0	64	26 219

Région	Afrique	Amériques	Pays arabes	Asie et Pacifique	Europe	Monde
1999-2000	24	18	0	48	0	10
2000-01	16	12	6	15	8	44

**Créer, grâce à la coopération technique, un environnement favorable à la promotion, à la concrétisation et à la mise en œuvre des normes internationales du travail**

45. Le soutien apporté au suivi de la Déclaration s'est accompagné de nouveaux progrès considérables dans la campagne pour la ratification universelle des huit conventions fondamentales. Si la coopération technique et le travail de sensibilisation et de conseil inhérents au suivi de la Déclaration ont essentiellement pour but de promouvoir les principes en question, on a noté, comme le soulignent les organes de contrôle, des effets positifs concernant à la fois la levée des obstacles à la ratification des conventions et leur mise en application.
46. Liberté d'association et négociation collective — En janvier 2001 a été lancé, sous l'égide du Programme sur les normes internationales du travail et les droits de l'homme du Centre de Turin, un projet de deux ans, financé sur des fonds extrabudgétaires. Il a pour objet d'améliorer la viabilité de l'assistance technique fournie à cet égard par le Bureau, en l'accompagnant, en amont et en aval, d'activités de formation, ce qui devrait permettre de mieux identifier les besoins des mandants. Le projet sur la liberté d'association bénéficie des nouvelles méthodes de formation du Centre de Turin, en particulier en ce qui concerne la formation de longue durée, de façon à en augmenter la portée et à assurer un suivi approfondi. Des projets globaux, comportant une interaction de l'assistance technique et de la formation, ont été mis en œuvre, entre autres pour le secteur portuaire des pays du CONOSUR et pour les Etats du Golfe. Enfin, on a constitué en 2001 une équipe d'experts spécialisés dans le domaine de la liberté d'association, afin de soutenir les efforts du Centre de Turin et du Bureau. Il serait envisageable de mettre en place le même type de projet et de financement pour les autres activités du suivi de la Déclaration.

47. Abolition du travail des enfants — Le Programme focal sur le travail des enfants (IPEC) a mis au point ses propres méthodes de travail, sous forme de coopération technique, sous la forme, d'une part, de programmes limités dans le temps et sous celle, d'autre part, du développement de la base de données et de la campagne sur les normes. La première a, de toute évidence, contribué au processus de ratification (ratification particulièrement rapide de la convention n° 182 (par environ 115 pays à l'heure actuelle)) et regain d'intérêt pour la convention n° 138 (116 ratifications); la poursuite de ces modes d'action complémentaires devrait permettre d'améliorer la mise en œuvre de ces conventions, à mesure que les ratifications prennent effet et que les opérations de notification et de contrôle se poursuivent.
48. Les deux programmes focaux — promotion de la Déclaration et IPEC — ont mobilisé d'importantes ressources extrabudgétaires, ce qui, une fois encore, prouve combien il importe à la communauté internationale d'aider les pays à ratifier et à mettre en œuvre les conventions concernées.
49. On espère que l'approche intégrée des activités normatives influera sur la façon dont les différents pays les accepteront. Les instruments normatifs prévus par les conventions et recommandations de l'OIT, ainsi que par la Déclaration, donnent à l'Organisation un fort avantage comparatif, sous la forme de l'élaboration de politiques consensuelles faisant autorité, ainsi que d'objectifs et même de programmes détaillés. Ils constituent un excellent cadre de travail, au niveau international, pour l'élaboration de la notion de travail décent et, au niveau national, pour l'élaboration de plans d'action sur le travail décent. C'est pourquoi le Département des normes internationales du travail réfléchit actuellement à la façon dont il pourrait intensifier les synergies avec d'autres secteurs techniques, afin d'améliorer la mise en application effective des normes sur l'emploi, la protection sociale et le dialogue social, et de permettre la mise en œuvre de processus servant à définir les normes et à les contrôler, de façon à mieux cerner les priorités. La mention de considérations normatives dans le rapport destiné à la discussion menée par la Conférence internationale du Travail sur l'économie informelle en est un exemple. Par ailleurs, il est prévu de parler en 2003 d'une approche intégrée des questions de santé et de sécurité au travail liées aux normes.

### ***Promotion des micro-entreprises et des petites et moyennes entreprises, qui sont fortement créatrices d'emplois***

50. L'une des stratégies essentielles de l'OIT pour promouvoir et améliorer l'emploi consiste à favoriser l'esprit d'entreprise et le développement des petites entreprises. Dans le monde du travail, la plupart des travailleurs sont employés dans des micro-entreprises et de petites entreprises, souvent créées par des femmes, des jeunes ou des gens aux ressources très faibles. Il est important de veiller à ce que le développement des petites entreprises devienne une stratégie importante en faveur du travail décent, et non la dernière solution dont disposent les travailleurs et les personnes vivant dans la pauvreté. En 1999, le Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises (IFP/SEED) a été l'un des principaux axes de la campagne organisée par l'OIT pour exploiter le potentiel de développement des petites entreprises et contribuer ainsi à créer des perspectives de travail décent pour tous.
51. Grâce à d'importants financements extrabudgétaires, IFP/SEED a été en mesure, en 2000-01, d'accélérer le travail simultanément dans de nombreux pays, et de faire en sorte que les recherches récentes débouchent sur des outils concrets et des directives politiques. On a combiné le travail conceptuel et la mise en place d'outils génériques avec des tests pilotes, des évaluations de résultats, des activités concrètes au niveau national et une importante

campagne internationale organisée au moyen de publications, de conférences et de partenariats avec d'autres organisations internationales.

52. On a également testé, en Inde et au Ghana, de nouvelles approches d'amélioration de la qualité du travail dans les micro-entreprises. En Asie et en Afrique, on a organisé des projets régionaux pour aider les organisations patronales à fournir des services essentiels et à représenter les femmes chefs d'entreprise. En collaboration avec le Centre de Turin, on a organisé des séminaires internationaux sur les meilleures pratiques de développement de l'entreprise. La formation intitulée «Gérez mieux votre entreprise» est offerte dans une quarantaine de pays. Enfin, divers projets de coopération technique comportent une expérimentation sur le terrain de nouvelles méthodes peu coûteuses d'évaluation de l'impact résultant des efforts de promotion accomplis par les petites entreprises concernant la qualité et le nombre des emplois.
53. L'OIT veut faire savoir que le travail décent peut aussi exister dans les micro-entreprises et les petites entreprises. L'amélioration des conditions de travail et de la qualité de l'emploi peut augmenter la productivité et la qualité des produits, permettant ainsi, même aux entreprises les plus modestes, d'accéder à de nouveaux marchés. Divers projets de coopération technique destinés aux petites entreprises montrent que le travail décent peut être à la fois un important facteur de production et un objectif social. Par exemple, on a intégré aux cours «Gérez mieux votre entreprise» organisés au Viet Nam une formation sur la qualité de l'emploi. Et, d'après les premières évaluations, ceux qui ont suivi les cours ont réussi à améliorer à un faible coût leurs conditions d'emploi et leur performance. Une étude de faisabilité faite au Ghana a débouché sur une campagne pilote de marketing social, organisée pour faire comprendre quel est le lien entre qualité de l'emploi et performance. En Inde, un projet en cours vise à montrer aux entreprises à domicile comment l'amélioration des conditions de travail est susceptible d'accroître la productivité et la qualité du produit, et finalement d'aider l'industrie locale à rester compétitive.
54. Grâce aux programmes de coopération technique, IFP/SEED peut aider les petites entreprises à mettre en pratique le travail décent en faisant figurer les normes du travail dans leurs initiatives politiques, en renforçant les associations représentatives des petites entreprises et des travailleurs et en collaborant avec d'autres unités pour améliorer la protection sociale (STEP, SFP), la liberté d'association (IFP/DECLARATION) et la santé et la sécurité au travail (IFP/SafeWork, ILO/AIDS).

## **2. Amélioration de la qualité, de la transparence, de l'efficacité et de l'impact de la coopération technique de l'OIT**

### ***Des structures efficaces et efficientes***

55. En redéfinissant les rôles et les responsabilités respectifs du siège et des structures de terrain et à l'intérieur même de chacune de ces catégories, le débat qui avait eu lieu lors de la Conférence en 1999 a attiré l'attention sur la nécessité d'une réforme. Dans l'ensemble, le but de la réforme serait de mettre en place une présence plus accessible et des structures de service plus efficaces au niveau du terrain. Personne n'ignore le type de réforme entrepris au niveau du siège.
56. Depuis deux ans a lieu une révision de la structure au niveau du terrain. Comme le Directeur général l'a fait savoir à la Commission du programme, du budget et de l'administration en mars 2001, il ne pensait pas être mandaté pour fermer des bureaux dans les pays en développement. C'est pourquoi, au lieu de se préoccuper de problèmes de

changements structurels comme, par exemple, l'ouverture et la fermeture de bureaux, il a préféré concentrer ses efforts sur l'amélioration des services, le dégraissage au niveau des cadres et les comptes rendus. L'établissement des équipes de «travail décent» a été une innovation importante. Ces équipes sont composées du directeur régional, d'un personnel de soutien en nombre limité appartenant au bureau régional et de directeurs d'équipes multidisciplinaires de la région. Les équipes régionales de «travail décent» seront responsables de l'amélioration de la collaboration avec le siège, du renforcement des programmes de travail et de leur mise en application au niveau régional, dans le but d'aider à la mise en place de réseaux de compétences et de soutenir des opérations de «travail décent» au niveau des régions. Le travail de ces équipes devrait permettre de renforcer le volume crucial des compétences au niveau du BIT et faciliter la coopération.

57. Une autre réforme a eu lieu dans le domaine du dégraissage des cadres et des comptes rendus. Depuis 1999, la gestion des EMD et des bureaux régionaux pour un même poste de responsabilité a été réunie sous un seul directeur. Ce processus, mis en œuvre depuis un certain nombre d'années, a été définitivement mis en place au début de l'année 2002. De plus, avec l'établissement des équipes régionales de travail décent, il a été décidé que tout ce qui concerne la programmation faisant partie de la compétence géographique de la fusion EMD/bureau régional sera coordonné par le directeur de l'office qui sera en même temps membre de l'équipe de «travail décent». Ceci débouchera sur des stratégies et des aménagements de programmes plus cohérents au niveau de la région et de la sous-région. Cette réforme vise aussi à rendre les structures fusionnées plus responsables, en particulier au niveau financier. Elles auront pour tâche d'aider à définir des priorités et à atteindre les objectifs fixés. Ce changement devrait avoir pour résultat de clarifier pour les membres de chaque région le partage des responsabilités en ce qui concerne les services assurés par le BIT. Le Bureau examine aussi la possibilité d'une nomenclature simplifiée pour les bureaux extérieurs du BIT. Les détails du travail opéré sur les nouveaux systèmes et procédures de gestion ainsi que sur les comptes rendus et le rôle et les responsabilités des différentes unités, y compris le siège et le terrain, n'étaient pas encore entièrement définis au moment de la rédaction du présent document. La réforme devrait être en place ou du moins, pour certaines régions dans lesquelles une période de transition est nécessaire, un calendrier devrait être établi vers le milieu de l'année 2002.
58. En plus de l'amélioration des services au niveau des régions, le Directeur général s'est aussi engagé à procéder à la décentralisation de responsabilités accrues qui incombent aux cadres chargés de la coopération technique en même temps qu'à un certain nombre de postes professionnels, au profit des structures de terrain. Pour le premier trimestre 2002, il est prévu un petit atelier siège/terrain qui examinera les propositions des directeurs régionaux en vue de renforcer leur rendement, à la fois en termes de nombre et en termes de compétences. Cet atelier se propose également d'examiner les critères selon lesquels l'encadrement de la coopération technique devrait être de plus en plus décentralisé au profit des bureaux extérieurs.

### ***L'amélioration des capacités techniques grâce à la formation***

59. Le Centre international de formation de l'OIT à Turin a continué à mettre en place des mesures visant à rehausser ses capacités institutionnelles en vue d'améliorer la formation et de faire porter ses efforts sur les objectifs stratégiques de l'OIT, l'intégration des femmes et la cohérence régionale de ses activités.
60. Le tableau 1 de l'annexe 2 montre le volume financier général des activités mises en place par le Centre de Turin: 24,8 millions de dollars en 1999, 23 millions de dollars en 2000 et 24,5 millions (il s'agit d'une estimation) en 2001. La mise en place de ces activités a été rendue possible par tout un ensemble de sources de financement et d'accords, y compris un

financement par l'Italie et l'OIT, des dons par des agences donatrices bilatérales, la participation à des offres financières internationales, sans oublier des contributions directes de pays et d'organismes bénéficiaires.

- 61.** Le meilleur indicateur de performance pour le Centre de Turin est le nombre de participants formés. Les tableaux 2 et 3 de l'annexe 2 montrent le nombre et la répartition géographique des participants. Le nombre total des participants dans les programmes de formation est passé de 6 523 en 1998 à 8 070 en 1999. Cette augmentation importante en 1999 a été en grande partie due à un volume exceptionnellement important d'activités sous l'égide de la Commission de l'emploi et de la politique sociale (ESP) ciblées sur les pays européens. Le composant ESP a baissé en 2000 et 2001, tandis qu'augmentaient les activités ciblées sur les pays en développement. On prévoyait que le nombre des participants en 2001 atteindrait 89 000. En 2000, plus de 41 pour cent des participants étaient des femmes. Ce résultat devait être maintenu et amélioré en 2001.
- 62.** Conséquence de la politique délibérée du Centre visant à faire porter tous les efforts sur les priorités et les composants, 35 activités tripartites ont eu lieu en 2000, contre neuf en 1999. La création d'un fonds spécial (à partir de l'apport volontaire de l'Italie) en 1999 pour encourager employeurs et employés à participer à un programme d'intégration fait partie de la stratégie du Centre pour renforcer le tripartisme. De 1999 à 2001 quelque 160 bourses de recherche ont ainsi été entièrement financées. Les bourses étaient accordées après consultation entre les groupes d'employeurs et de travailleurs.
- 63.** En 1999, un questionnaire commun de fin d'activité a permis d'évaluer le niveau de satisfaction des participants. En 2000, 46 pour cent des activités de formation se sont servies de ce questionnaire. Le but du Centre est de couvrir 80 pour cent des activités en question en 2001. Ce questionnaire commun a permis au Centre de traiter les informations statistiques sur la satisfaction des participants et de dégager des tendances, des lignes de force et des domaines à améliorer dans ses programmes et services. Les informations sont intégrées dans les projets et la gestion des activités et des processus de travail et, chaque fois que cela est nécessaire, des corrections sont apportées. En général, les résultats semblaient prouver que les participants, tout en trouvant que les activités correspondaient aux besoins de leur organisme et à leurs fonctions actuelles, n'étaient pas satisfaits du nombre et de la qualité des informations reçues avant les cours. Le Centre a dû revoir ses usages à cet égard, et il se sert de plus en plus de son site Web pour communiquer avec les participants et discuter des problèmes avec eux.
- 64.** Certains éléments de l'évaluation (évaluation des connaissances, évaluation à long terme) ne peuvent pas être mesurés avec des moyens classiques. En ce qui concerne l'évaluation de ces éléments, le responsable des activités, en accord avec l'unité d'évaluation, décide au cas par cas des moyens appropriés à utiliser. L'évaluation de la formation sur les résultats des stagiaires et/ou sur les capacités institutionnelles constitue un aspect important. Cependant, l'évaluation ne peut avoir lieu que dans le temps et peut difficilement être isolée de divers facteurs extérieurs. Le Centre fait des efforts pour organiser des ateliers de suivi des formations avec d'anciens participants chaque fois que cela est possible. Les ateliers donnent l'occasion au Centre et aux participants d'estimer dans quelle mesure ils ont réussi à mettre en place les projets d'actions individuelles élaborés pendant les activités de formation et d'identifier les obstacles rencontrés. Le Centre entreprend aussi des enquêtes périodiques sur les anciens participants et leurs institutions afin d'évaluer comment les compétences acquises grâce aux formations du Centre ont été utilisées par l'individu lui-même et l'institution. Le Centre tente de donner à ce genre d'étude une plus grande diffusion et une plus grande précision.
- 65.** La mise en place du programme 2002 vient à la suite de la réorganisation en janvier 2000 des programmes de formation dispensés par le centre. Les aspects principaux sont les

suivants: plus d'efforts portant sur les priorités et les objectifs stratégiques du BIT (de nouveaux programmes sur le dialogue social et les activités des employeurs); continuation et approfondissement de la politique d'intégration des femmes; plus de ressources allouées à la promotion des activités tripartites; développement de nouveaux projets d'enseignement par correspondance dans les régions, tels que: suivi de la Déclaration, initiatives pour l'emploi au niveau local, services de développement des affaires, formation et intégration; renforcement du système actuel d'évaluation incluant des évaluations de fin de programme et des tests des moyens d'évaluation; enfin, le développement d'un système de réseaux avec les anciens participants.

66. En janvier 2002, en accord avec les recommandations de l'Assemblée générale des Nations Unies, l'Ecole des cadres des Nations Unies est devenue une institution indépendante partageant les locaux du Centre. L'Ecole des cadres continuera à aider au renforcement des performances des Nations unies par la promotion d'une culture de management commune aux Nations Unies. Des équipes des Nations Unies opérant dans plus de quarante pays sont actuellement formées en vue du bilan commun de pays et du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Avec les changements qui interviennent dans les besoins et les priorités, les programmes de l'Ecole des cadres devront être en mesure de répondre à de nouveaux développements, de nouvelles exigences, de nouveaux critères de compétences de la part des gestionnaires des Nations Unies au XXI<sup>e</sup> siècle.

## **Evaluation**

67. Les principes d'évaluation à venir des programmes et activités du BIT dans le cadre de la stratégie d'évaluation du BIT ont été décrits dans le volume 3 du programme et budget 2000-01. Pendant la réunion de mars 2001 du Conseil d'administration, le Directeur général est revenu sur la question en proposant des pratiques d'évaluation et un plan d'évaluation. A la suite de cette réunion, le Bureau a entrepris une étude des politiques et pratiques d'évaluation dans d'autres organismes internationaux avec pour objectif de tirer profit des expériences des autres dans la formulation de pratiques adaptées au BIT.
68. Les résultats de l'étude ont montré que les pratiques d'évaluation du BIT étaient en règle générale en conformité avec celles d'autres organismes internationaux et indiquaient que l'on pouvait innover sur deux points: la systématisation des évaluations et leur intégration dans un budget stratégique et l'utilisation d'évaluateurs indépendants.
69. Le premier point exigeait que l'on s'assure que les responsables de programmes intègrent bien les informations tirées des évaluations dans leurs prises de décision et se servent de ces informations dans leurs rapports sur les résultats d'un programme. On a considéré que ceci était une question de procédure interne et de formation. C'est pourquoi le Bureau de programmation et de gestion a organisé des programmes de formation en budget stratégique, en gestion des performances et en supervision des responsables aux sièges et dans les régions. Le Bureau a également adapté sa structure, et une redistribution des responsabilités a eu lieu afin de réaliser une plus grande intégration et plus d'efficacité dans les fonctions d'évaluation.
70. Le second point concernait la responsabilité dans la conduite des évaluations. Alors qu'une évaluation indépendante et extérieure peut être plus crédible, elle est aussi coûteuse. L'évaluation d'un programme moyen coûte environ 75 000 dollars et exige une somme équivalente en temps passé par le personnel à revoir l'exercice d'évaluation. De plus, comme le montre l'expérience, un haut niveau de qualité n'est pas systématiquement garanti. De toute manière, selon les recommandations de la Commission de la coopération technique, il devrait y avoir plus d'évaluations extérieures indépendantes, sans oublier qu'il serait extrêmement coûteux de faire faire toutes les évaluations par des personnes de l'extérieur.

71. Les dispositions actuelles concernant les évaluations exigent que tous les projets soient soumis à une autoévaluation annuelle et à une évaluation avant le début d'une nouvelle phase. D'autre part, les projets disposant d'un budget annuel de plus de 250 000 dollars feront en plus l'objet d'une évaluation indépendante au moins une fois pendant leur durée de vie.
72. En accord avec ce qui est établi ci-dessus, les évaluations ont eu lieu de façon systématique. De plus, deux évaluations thématiques sur la formation à l'emploi et à l'administration du travail ont eu lieu afin de faire l'objet d'un rapport aux réunions de mars 2001 et 2002 de la Commission de la coopération technique.
73. La présentation des évaluations thématiques a donné suite à une nouvelle caractéristique. Le Bureau, à la demande de la commission en mars 2001, a présenté un rapport à la réunion de novembre sur les mesures entreprises en réponse aux recommandations, commentaires et observations.
74. Une autre expérience a eu lieu consistant en examens sur les lieux mêmes par des membres du Conseil d'administration. Deux équipes tripartites ont visité des projets sélectionnés en Afrique, aux Etats-Unis et en Amérique du Sud, en Asie et en Europe. Leurs découvertes et leurs recommandations ont aidé — et continuent à aider — l'orientation du BIT en ce qui concerne le travail de coopération technique.
75. Pour ce qui est des évaluations, les membres du Conseil d'administration ont recommandé que l'on prête particulièrement attention à l'incorporation et à la désignation des ressources en vue d'évaluations basées sur les résultats réels dans les dossiers de projets, ceci afin de permettre une estimation de l'impact et de la viabilité du projet. Ils ont également conseillé que la diffusion des résultats des évaluations devienne chose courante dans le programme de coopération technique, et des méthodes devraient être mises au point afin d'intégrer les leçons à retenir dans les projets à venir.
76. Les activités concernant les fonctions d'évaluation dans la coopération technique entreprise par le Bureau ou envisagée par celui-ci comprennent: l'établissement de directives et de listes de contrôle pour les dossiers de programme de qualité; la formation en conception, surveillance et évaluation; l'établissement de systèmes de localisation pour les différentes activités d'un cycle de projets comprenant des plans d'évaluation pour les projets et les programmes financés par des indépendants; l'établissement de séries d'objectifs identifiables et vérifiables qui puissent évaluer objectivement; l'établissement de procédures de sélection d'évaluateurs indépendants ainsi qu'un tableau de service pour les évaluateurs; le développement de composantes des bases de données sur la coopération technique afin de s'assurer que les résultats des évaluations soient saisis et deviennent accessibles aux futurs concepteurs. Enfin, la contribution à l'échelle du Bureau de bases de données sur les résultats des évaluations, sans oublier les usages à retenir.

### ***Meilleures pratiques et leçons à retenir***

77. Des méthodes de comptes rendus sur les usages et leçons à retenir ont déjà été introduites. Fondés sur les évaluations entreprises, des contrôles ont lieu sur les projets et programmes. Les rapports annuels sur la coopération technique soumis aux réunions de novembre du Comité de coopération technique sont en partie consacrés aux leçons à retenir et aux réussites. Le site Web du Département de la coopération et du développement du BIT relatera des réussites dont un grand nombre apparaîtront aussi dans le magazine *Travail* du BIT.

---

**Comment concevoir des stratégies de communication permettant d'améliorer la transparence des activités de l'OIT et de promouvoir des partenariats plus larges**

78. La stratégie a consisté à faire porter tous les efforts sur la mondialisation et sur les objectifs, sans oublier les moyens et les méthodes appropriés. Afin d'encourager les médias à couvrir les activités du BIT, par exemple, les activités ont inclus l'organisation de circuits permettant de présenter les projets aux journalistes et la fourniture aux médias locaux de mises à jour et d'informations sur le développement des projets. De plus, des interviews avec la presse, la radio et la télévision ont eu lieu, au siège et sur le terrain, pour les responsables du BIT et les participants et bénéficiaires locaux. En collaboration avec les bureaux régionaux, une base de données mondiales est en train d'être dressée afin d'identifier plus efficacement les moyens d'atteindre les médias au niveau local, régional et international.
79. «*Travail*», qui est également disponible sur Internet, couvre de très près les projets du BIT sur le terrain. De l'aide a été apportée afin de faciliter des adaptations du magazine dans les langues locales.
80. Plusieurs programmes vidéo sur des projets du BIT ont été produits pour des diffusions locales et internationales, dont CNN World Report, auquel le BIT apporte sa contribution de façon régulière. Le programme, qui met l'accent sur la promotion de la Déclaration, a produit et diffusé des vidéos en même temps que des rapports mondiaux publiés sous la rubrique «Déclaration» et quatre annonces officielles animées à la télévision. Ces spots ont été diffusés sur un certain nombre de chaînes télévisées, dont CNN. Des communiqués vidéo de nouveaux produits pour le CNN World Report et présentés en alternance traitaient de la liberté d'association, du travail forcé, du trafic d'êtres humains et incluent des films provenant de Bolivie, du Brésil, du Népal et d'Afrique du Sud.
81. Afin de renforcer les partenariats, dans le cadre de sa campagne de plaidoyer et d'assistance, des directives avaient été préparées et les bureaux régionaux ont été aidés dans l'identification de partenaires adéquats venus des Nations Unies et d'ailleurs (ONG, employeurs, syndicats, organismes de développement, etc.) susceptibles de participer à des activités communes, cosponsorisées, parallèlement aux événements et activités du siège, comme la Journée internationale des femmes, des ateliers en relations avec la Conférence mondiale contre le racisme, la discrimination raciale, la xénophobie et l'intolérance qui y est associée, le lancement et la promotion de recueils de directives pratiques du BIT sur le SIDA, de briefings sur les handicaps portant sur des points de la Déclaration et le lancement de rapports d'importance.
82. De façon régulière, des anecdotes sur la vie du BIT sont transmises dans les émissions en direct des Nations Unies; des annonces du service de télévision publique mettant l'accent sur le travail du BIT, ses projets et les questions prioritaires sont présentées régulièrement.
83. Des informations ont été présentées et des présentations multimédias sur l'assistance technique apportée par le BIT ont eu lieu lors d'expositions et de foires, au niveau local comme au niveau international.
84. Un élément important a été la traduction et la diffusion de documentation, de matériel d'information et d'affiches dans les langues nationales.
85. La campagne de l'IPEC pour la ratification de la convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants, 1999, a donné naissance à un certain nombre de partenariats majeurs et mineurs. Parmi les partenariats majeurs, on dénombre celui avec la Fédération africaine du football et le Comité d'organisation de la Coupe des nations africaine — la campagne

du «Carton rouge au travail des enfants» durant le championnat au Mali. La promotion de la campagne pendant les cérémonies d'ouverture et de fermeture, sans oublier les émissions télévisées pendant chacun des 32 matchs a ciblé un auditoire atteignant le chiffre de 600 millions de gens.

86. En collaboration avec les organisations d'employeurs et de travailleurs, la campagne IPEC en 2001-02 a fait des dons directs à 55 campagnes nationales et a fourni les matériaux nécessaires à une campagne à 140 pays. Les activités financées incluaient des rassemblements, des ateliers et des briefings pour les médias. De plus, la campagne IPEC, qui incluait celles conduites avec les organisations d'employeurs et de travailleurs et les ONG, a eu un impact sur 106 événements à l'échelle mondiale et auxquels assistaient des auditoires ciblés: parlementaires, fonctionnaires des ministères du travail et de l'éducation, responsables d'organisations d'employeurs et de travailleurs et ONG.

***Comment intégrer la participation tripartite à tous les stades de la coopération technique (à l'exception de programmes spécifiques exigeant l'autonomie) dans le but de renforcer la capacité des mandants***

87. Les vues et les priorités des mandants ont été pris en compte par le biais de consultations permanentes, de missions sur le terrain et d'ateliers. Les spécialistes ACT/EMP et ACTRAV ont entretenu un dialogue permanent avec les mandants et ont joué un rôle essentiel dans ce processus.
88. Les conclusions des réunions régionales, dans la mesure où elles expriment les exigences des mandants, ont joué un rôle important dans l'identification des besoins lors de la formulation des projets. La région Afrique a organisé des réunions de programmation collective avec les principales organisations d'employeurs et de travailleurs, s'assurant par là même que leurs besoins sont intégrés dans les plans de travail et les activités régionales.
89. Des cadres nationaux pour la coopération technique ont récemment été formulés en Chine, à Fidji et aux Philippines. La programmation comprend l'identification en commun des ressources internes et externes et la mise en œuvre d'activités avec les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs. Dans plusieurs autres pays, dans la région Asie-Pacifique, des institutions tripartites et bipartites ont fourni les forums appropriés pour les consultations, par exemple le Conseil bilatéral des travailleurs et employeurs du Pakistan, un organisme établi au Pakistan par la Fédération des employeurs et les groupements de travailleurs afin de diagnostiquer les problèmes, identifier les régions pour l'assistance du BIT et aider à la surveillance et à l'évaluation des activités de coopération technique.
90. De grands projets (IPEC, Déclaration) ont établi des comités nationaux de direction, comprenant des représentants des mandants et d'autres parties intéressées appartenant à la société civile. Ces comités se sont réunis régulièrement, ont surveillé et évalué les progrès accomplis. De la même manière, les comités consultatifs sur les projets, comme celui établi au Cambodge, ont travaillé en tant que mécanismes consultatifs pour les mandants de l'OIT, apportant directives et conseils sur des sujets tels que les plans de travail, la mise en œuvre et la coordination des activités, la surveillance, les rapports, les évaluations, etc.
91. En Afrique, le programme «Des emplois pour l'Afrique» a organisé des ateliers de formation nationaux sur la programmation des investissements en vue de trouver des stratégies d'emploi réductrices de pauvreté pour les gouvernements et les organisations de travailleurs et d'employeurs. Dix-sept groupes de sensibilisation constitués en réseau

national ont été établis. Ils comprennent les partenaires sociaux de l'OIT et ont pour but d'influer sur les politiques macroéconomiques fondées sur l'investissement qui sont favorables aux pauvres et à la création d'emplois.

92. Il y a lieu de mentionner ici que l'équipe d'examen sur le terrain du Conseil d'administration considérait que l'engagement de toutes les parties concernées, y compris les partenaires sociaux, était crucial pour le contrôle national et pour la réussite du projet/programme. Il était donc essentiel que ses membres restent engagés et participent à tous les stades, depuis la formulation jusqu'à l'évaluation. De plus, les modalités de leurs fonctions de contrôle doivent être bien définies dans le document de projet.

***Comment accorder un rôle plus important  
à l'expérience locale dans la formulation  
et la mise en œuvre de la coopération technique***

93. Diverses expérimentations ont eu lieu dans le domaine des expériences et des compétences locales. Dans les Etats arabes, par exemple, il y a des cas où, à la suite des leçons tirées de la mise en œuvre d'un projet de réhabilitation communautaire en Iraq, les méthodes qui avaient réussi ont ensuite été appliquées à des projets en Syrie, en Cisjordanie et à Gaza. De la même manière, une proposition de projet sur la réhabilitation et la réintégration d'anciens détenus a été mise au point sur la base d'un projet réussi mis en œuvre dans les territoires palestiniens.
94. L'octroi d'un rôle plus important aux compétences locales dans la mise en œuvre de projets a dépendu de la disponibilité des aptitudes locales. Europe a pu se servir de consultants locaux à une grande échelle pour une large gamme de projets couvrant des domaines différents à l'intérieur du mandat de l'OIT. Ceci s'est révélé très rentable. L'Afrique, les Etats-Unis et l'Amérique latine ont vu une augmentation importante du recours aux compétences locales. Les bureaux aux Etats-Unis et en Amérique latine ont de plus en plus eu recours aux compétences locales pour les postes de coordinateurs de projets de coopération technique ainsi que pour entreprendre des recherches et préparer des études. En Afrique, le recours aux experts locaux a conduit au renforcement des capacités institutionnelles et des ressources humaines. Alors que, dans certains pays, il est possible d'avoir presque exclusivement recours aux compétences et à l'expérience nationales, l'Asie — en particulier l'Asie de l'Est et le Pacifique — s'est trouvée confrontée à une disponibilité limitée des compétences. Les projets d'ACTRAV dans les pays en développement et dans les pays en transition ont rencontré des difficultés pour trouver au niveau local les personnes qui convenaient.
95. Les équipes d'examen sur le terrain avaient recommandé que, chaque fois que cela serait possible, on encourage le recours aux experts et aux coordinateurs nationaux, tout en s'assurant qu'ils avaient reçu une formation adéquate dans le domaine des objectifs de l'OIT. L'évolution actuelle consistant à renforcer le rôle de l'expérience locale dans la coopération technique, le Bureau fait des efforts et ce problème est soulevé lors de différents meetings, y compris dans l'atelier siège/terrain de gestion des régions et des relations siège/terrain.

## **Renforcement du partenariat et nouvelles approches**

Partenariats pour la mobilisation des ressources:  
la communauté donatrice multi-bilatérale

96. L'évolution la plus significative durant ces deux dernières années en ce qui concerne le renforcement des relations avec la communauté donatrice a été le renforcement des accords de partenariat ou d'encadrement avec un certain nombre de donateurs multi-bilatéraux. Cette approche a un certain nombre de composantes dont certaines varient d'un donateur à l'autre: accords de financement ciblant des thèmes ou des régions de programmation majeurs — par opposition à des projets individuels — reliés au programme et budget ordinaire et qui représentent des priorités communes; accords sur des pays ciblés qui sont principalement des pays parmi les moins avancés (PMA) ou pouvant bénéficier de l'aide de l'Association internationale de développement (AID); allocations spécifiques et développement de projets à l'intérieur d'une zone de programmation à déterminer par l'OIT à l'intérieur de certains paramètres établis par les donateurs; périodes de financement afin de les faire coïncider avec le cycle budgétaire habituel d'une ou deux périodes biennales; rationalisation des systèmes et des formes de rapports; enfin, réunions d'examen une ou deux fois par an. Des programmes de partenariat existent actuellement, sous une forme ou une autre. Avec le Danemark, la France, l'Irlande, l'Italie (programme Universitas), le Japon, les Pays-Bas et le Royaume-Uni (ministère du Développement international). Des discussions, soit au sujet d'un accord de partenariat, soit pour une approche plus programmée, sont en cours avec la Belgique, l'Allemagne, la Norvège et la Suède et viennent juste de commencer avec le Canada.
97. Une autre évolution majeure a été le changement considérable dans le mode d'approbation avec des baisses importantes de financement de la part du PNUD et du FNUAP et avec des augmentations non moins importantes de la part de la communauté multi-bilatérale. Par exemple, le financement multilatéral représentait 50 pour cent de toutes les approbations en 1997 (avec 60,2 millions de dollars). En 2000, ce financement représentait 90 pour cent de toutes les approbations (avec 120 millions de dollars). Cette tendance a de fortes chances de s'accroître en 2001. En conséquence du soutien des donateurs multi-bilatéraux, le niveau total d'approbation en 2000 atteignait 130 millions de dollars, ce qui représentait le chiffre le plus élevé depuis le début des années quatre-vingt-dix. Alors que les chiffres ne sont pas encore définitifs pour 2001, on estime que le niveau total pour la dernière année dépassera 140 millions de dollars. Une proportion importante du financement multi-bilatéral pour les années 1999 et 2001 est due aux importants apports du ministère du Travail des Etats-Unis. De plus, des accords majeurs ont été signés en 2000 avec les Pays-Bas et en 2001 avec le Royaume-Uni (ministère du Développement international). Un certain nombre d'autres pays ont aussi contribué de façon très importante durant la dernière période biennale, dont le Canada, le Danemark, la France, l'Irlande, l'Italie, le Japon, la Norvège, la Suède, la Suisse et le Luxembourg.
98. Le changement dans les modes de financement et les accords passés avec la communauté multi-bilatérale ont eu un impact sur le développement des programmes. Le financement de la part du PNUD a été en grande partie négocié et géré sur le terrain; les activités étaient principalement, mais non exclusivement, spécifiques aux pays et comportaient un nombre limité de projets discrets dans chaque pays. L'approche du partenariat avec les donateurs multi-bilatéraux fonctionne avec une perspective plus large, comprenant des programmes ou des thèmes prioritaires et a eu en grande partie pour conséquence des projets interrégionaux, développés principalement au siège, avec des activités au niveau du pays coordonnées par le biais de la structure régionale. La nécessité d'une plus grande coordination et collaboration s'est fait sentir, à la fois pour le développement des programmes et leur mise en œuvre. La collaboration siège/terrain dans les activités de

coopération technique a été renforcée jusqu'à ce jour par les meetings de programmation commune, qui doivent d'ailleurs avoir lieu annuellement à l'avenir.

99. A la lumière de ces évolutions, le besoin d'établir un processus d'identification des priorités dans le domaine des programmes de coopération technique, qui s'étend à l'ensemble du Bureau, s'est fait sentir. Ceci a constitué une question clé dans le dialogue en cours avec les partenaires multi-bilatéraux. Pendant l'année 2001, des mesures ont été prises afin d'établir un mécanisme interne d'examen des propositions de financement sous l'égide de l'accord de partenariat de deux donateurs multi-bilatéraux majeurs. Les quatre principaux critères pour le développement de la programmation cités plus haut ont été maintenus. Ce qui signifie que les programmes de coopération technique devraient être ancrés dans le programme et le budget habituel. Il est nécessaire qu'ils correspondent aux besoins des mandants et qu'ils respectent les cibles de développement des pays concernés. Il faut qu'ils soient de grande qualité et techniquement viables. Il faut également qu'ils correspondent aux critères des donateurs. Un premier exercice a eu lieu à l'automne 2001 et les leçons qui en ont été tirées ont montré qu'il faut plus de travail en ce qui concerne la conception et la préparation des propositions, des consultations entre différents bureaux, des consultations entre le siège et le terrain et dans les procédures de contrôle et d'évaluation. D'un autre côté, cet exercice a aussi montré les avantages potentiels de fonctionner selon un processus systématique qui rapprochait le siège et le terrain, harmonisait le développement de la programmation et renforçait la planification stratégique tout en encourageant des approches innovantes d'un secteur à l'autre. Dans ce domaine, le travail n'est pas terminé.

***Renforcement des relations avec le système des Nations Unies, en particulier dans le contexte du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, des institutions de Bretton Woods et des banques de développement régional, afin que soient pris en considération les principes essentiels et les valeurs de l'OIT lors de la programmation et de la mise en œuvre de leurs activités***

Le système des Nations Unies

100. Depuis 1999, il y a eu un certain nombre de changements en rapport avec les réformes du Secrétaire général des Nations Unies et l'ensemble du mécanisme consultatif existant entre les différentes agences des Nations Unies. Le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement a terminé la phase expérimentale et d'évaluation. Les principaux organismes subsidiaires du Comité administratif de coordination (CAC) ont été réformés et remplacés par le principal Conseil de direction sur la coordination. Le mécanisme de consultation interinstitutions — le Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (CCQPO) — a été remplacé par le Comité de haut niveau sur les programmes; le BIT est bien représenté dans ce comité. Au niveau opérationnel, un mécanisme rappelant le Groupe de travail sur le système des coordinateurs résidents a été maintenu en tant que groupe subsidiaire opérationnel informel du Comité de haut niveau sur les programmes. Le BIT continuera également à avoir un rôle important dans cet organisme.
101. Le BIT n'a pas cessé d'être impliqué dans le processus du plan-cadre. Une note d'orientation révisée du BIT, datant de juillet 2001, présente la politique du Bureau sur la participation au plan-cadre. A la fin de 2001, un total de 49 plans-cadres et de 93 bilans communs de pays ont été terminés au niveau mondial avec la participation du BIT à la majorité d'entre eux.

- 102.** Les impressions que le Bureau donne de lui-même à travers la participation aux plans-cadres ont été soulignées à la suite d'une évaluation indépendante qui a été conduite en 2001 par le Groupe des organismes de développement. On a constaté que le plan-cadre soutenait l'identification de grands écarts de capacités existant à l'intérieur du système des Nations Unies au niveau des pays, tout en fournissant un mécanisme permettant d'augmenter les capacités de l'équipe des Nations Unies à ce même niveau. Il facilitait la prise en compte au niveau local d'objectifs à l'échelle mondiale et fournissait à des groupes thématiques l'occasion de traiter de questions pluridisciplinaires telles que l'intégration des femmes, l'élimination de la pauvreté et celle du VIH/SIDA. Là où l'OIT était une agence de premier plan dans le groupe thématique en question, par exemple sur l'emploi (Philippines), le travail des enfants (Inde, Tanzanie), ses zones de priorité étaient bien reflétées dans les derniers documents du plan-cadre.
- 103.** On a cependant également observé que les perspectives régionales n'étaient pas toujours parfaitement intégrées dans les documents et le processus n'était généralement pas entièrement synchronisé avec le processus de planification. Il n'existait ni cibles ni plans d'action pour le système des Nations Unies. Les coûts des transactions restaient élevés à la fois pour le gouvernement et les agences du système des Nations Unies. Pour l'OIT, ces exercices constituaient une perte de temps et impliquaient l'engagement de ressources considérables.
- 104.** Le groupe de travail interinstitutions du Groupe des organismes de développement a mis au point un nouveau format commun pour les plans et dossiers de pays. Tous les nouveaux programmes par pays des fonds et des programmes doivent suivre les objectifs du plan-cadre. A partir de là, le plan-cadre deviendrait «un plan de développement des Nations Unies» pour ses programmes de coopération au développement dans chaque pays, à compter de janvier 2003. Des agences privées n'avaient pas participé à l'opération.
- 105.** En ce qui concerne le système des coordonnateurs résidents des Nations Unies, le Bureau a participé à la formulation et au développement de directives génériques et de notes sur plusieurs points qui s'appliquent à tout le système comme, par exemple, les droits de l'homme, le renforcement des capacités, la réaction aux situations de crise et la reconstruction, le suivi des conférences mondiales, le VIH/SIDA, et le programme commun dans le contexte du plan-cadre à travers le Groupe de travail sur le système des coordonnateurs résidents, un groupe informel intersessions du CCQPO aujourd'hui disparu. Les directives sont utilisées par les équipes des Nations Unies au niveau des pays.
- 106.** Le partenariat OIT/PNUD reste essentiel. Le Bureau dépend du réseau de bureaux du PNUD où il n'est pas physiquement présent en ce qui concerne le soutien logistique et les services administratifs. La crédibilité de longue date du PNUD avec les Etats Membres au niveau des pays et celle non moins ancienne du BIT se renforcent l'une l'autre. Avec le capital initial du PNUD, une initiative commune pour préparer un programme d'emploi et de réduction de la pauvreté a été lancée à la fin de l'année 2001. Ceci devrait déboucher sur un programme mondial commun sur l'emploi et l'éradication de la pauvreté.
- 107.** Le BIT a continué à prodiguer des conseils au Programme alimentaire mondial (PAM) sur les normes du travail applicables dans le cas «Des vivres contre du travail» (travail forcé, âge minimum requis pour le travail des enfants, discrimination dans l'emploi, etc.). Il a aidé à la préparation de Food for Asset Guidelines que doivent utiliser tous les bureaux de pays du PAM.
- 108.** Le BIT continue à jouer un rôle actif dans les réformes des Nations Unies, dans le mécanisme consultatif interinstitutions des Nations Unies et dans le système des coordonnateurs résidents des Nations Unies, afin de promouvoir ses priorités et s'assurer que les autres agences des Nations Unies les prennent en compte dans leurs programmes

respectifs. L'OIT continuera également à participer activement au bilan commun de pays et au plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement afin de maximiser leur utilité en tant que plate-forme pour la promotion du programme de «travail décent», de la Déclaration et des objectifs stratégiques de l'OIT. Le Bureau s'assurera aussi qu'il joue un rôle important dans la carte routière de la mise en œuvre de la Déclaration du Millénaire, en particulier l'objectif de la réduction de moitié du nombre de gens vivant en état d'extrême pauvreté, avant l'année 2015.

### ***Les institutions de Bretton Woods et les banques de développement régional***

- 109.** Un dialogue étroit sur la ligne d'action à adopter a eu lieu avec les institutions de Bretton Woods, une gestion des réseaux au niveau de l'analyse et de la recherche et une coopération technique au niveau des pays. Le dialogue sur la ligne d'action a inclus l'impact des politiques d'ajustement structurel et de la mondialisation sur la société et l'emploi, le droit du travail et les questions de politiques des salaires, les questions relatives au marché de l'emploi, la sécurité sociale et les retraites, le développement de l'entreprise et le crédit rural, les politiques de l'emploi, la discrimination contre les femmes et la formation.
- 110.** En réponse aux demandes des gouvernements, un soutien direct au processus DSRP a été fourni à plusieurs pays comme le Cameroun, la Gambie, la Guinée, le Pakistan et le Sénégal. Cinq pays DSRP (Cambodge, Honduras, Mali, Népal, République-Unie de Tanzanie) ont été sélectionnés comme pays cibles dans lesquels les engagements de l'OIT seront soigneusement soutenus et contrôlés, afin de démontrer la contribution effective du programme de «Travail décent» de l'OIT. Le travail de l'OIT avec le Programme de transport en Afrique subsaharienne de la Banque mondiale et le Forum international pour le transport et le développement rural a fourni de nouvelles occasions d'influer sur les programmes gouvernementaux de développement soutenus par la Banque mondiale, les banques régionales et les donateurs bilatéraux. L'OIT participe à des consultations interorganisations sur le Centre de développement intégré et le processus DSRP.
- 111.** L'introduction des DSRP et l'intérêt accru accordé par les institutions de Bretton Woods à la réduction de la pauvreté ont insufflé une énergie nouvelle à la coopération entre le Programme des investissements à haute intensité de main-d'œuvre de l'OIT et la Banque mondiale et les banques de développement régional. En ce qui concerne les normes internationales du travail, l'OIT continuera à travailler en vue d'accroître les progrès réalisés avec les institutions de Bretton Woods, surtout en développant au niveau des pays ses liens avec le processus-cadre du développement intégré/DSRP. Dans le domaine de la protection sociale, l'OIT continue à être engagée de manière active dans des projets de sécurité sociale financés par la Banque mondiale au Cameroun, au Congo et au Gabon. La coopération entre l'OIT et la Banque mondiale dans le domaine du VIH/SIDA a été soulignée pendant un dialogue entre le Directeur général et le président de la Banque en juin 2001; à la suite de cela, l'OIT a proposé que son Code de pratiques soit intégré dans les programmes des banques de pays choisis d'Afrique en tant que projet pilote.
- 112.** L'OIT continuera à étendre et renforcer ses relations avec les institutions de Bretton Woods, dans le contexte d'un partenariat de développement plus intégré et plus large, et à prendre la tête du mouvement en vue de promouvoir les composantes du travail décent afin qu'elles soient intégrées dans des stratégies de développement national et international.
- 113.** A la demande de la Banque africaine de développement, l'OIT a lancé un programme de sensibilisation de la direction et du personnel professionnel de cette banque sur les normes du travail, afin d'encourager la prise en compte de ces dernières dans les projets à venir. En ce qui concerne la Banque asiatique de développement, le projet relatif à la promotion

de normes internationales du travail dans leur dialogue avec les pays et leurs programmes d'investissement est en bonne voie.

***Le renforcement et le développement des liens avec d'autres acteurs partageant les valeurs et les objectifs du BIT sans affaiblissement du tripartisme***

114. Dans le cadre de la stratégie d'ensemble de mobilisation des ressources, le Bureau a exploré les possibilités de partenariat avec le secteur privé. Il est évident que le secteur privé est intéressé par une telle évolution et que ces partenariats ouvrent la voie à de nouvelles possibilités.
115. L'OIT s'est engagée activement dans le mécanisme du Pacte mondial, lancé en janvier 1999 par le Secrétaire général des Nations Unies. Ceci, ajouté à la tendance croissante de responsabilisation sociale des sociétés, a conduit à une demande accrue de la part des sociétés de services de l'OIT, directs et clairement liés à un projet. Le Forum global sur l'emploi a fourni une nouvelle occasion d'explorer la possibilité de partenariats à venir avec le secteur privé.
116. Il est cependant nécessaire d'attirer l'attention sur le fait que l'expérience du système des Nations Unies a prouvé que la mise en œuvre de projets dans le secteur privé peut s'avérer complexe. Même si le rapport du Corps commun d'inspection de 1999 sur l'engagement et la coopération du secteur privé avec le système des Nations Unies ne donne pas de directives qui s'appliquent au système tout entier, une interaction au niveau des agences a été recommandée, et ceci a été mis à l'ordre du jour de la prochaine réunion interorganisations des conseillers juridiques.
117. Afin d'encourager le partenariat avec le secteur privé, les fondations et autres partenaires originaux, un contrôle interne a récemment été entrepris par CODEV et JUR. Ce contrôle, tout en gardant présent à l'esprit la structure tripartite constitutionnelle, a identifié des zones de problèmes spécifiques et des limites pour ce genre de partenariat et proposera au Directeur général des directives corrigées qui devraient faciliter ces partenariats. Le Conseil d'administration sera tenu au courant des évolutions dans ce domaine pendant l'année 2002.

***Le renforcement et l'extension des partenariats en vue de mobiliser les ressources: approches innovantes***

L'Union européenne

118. Les relations avec l'Union européenne ont toujours été prioritaires pour le Bureau; la Commission et le Parlement européens restent des partenaires importants dans la promotion des normes internationales du travail.
119. En ce qui concerne les problèmes de coopération technique, l'accord-cadre du 9 août 1999 entre l'Union européenne et les Nations Unies reste le fondement des négociations entre l'OIT et l'UE sur les méthodes financières et administratives pour la mise en œuvre par l'OIT de projets financés par la commission. Etant donné les modalités existantes, la collaboration de l'OIT avec l'Union européenne s'est faite au coup par coup. Seuls quelques projets sont actuellement financés par l'Union européenne, dans le domaine du travail des enfants (Pakistan), de la promotion de l'entreprise (Guinée) et du développement des compétences (Niger).

- 120.** A l'intérieur de l'Union européenne, l'ancien bureau de la Direction générale VIII traitant de la coopération au développement ainsi que d'autres parties de la Commission européenne ont récemment été restructurés, et un nouveau service de la Commission, l'office de coopération EuropeAid a été créé. Faisant partie de la Commission européenne, EuropeAid a les responsabilités essentielles en ce qui concerne la mise en œuvre de tous les projets de développement sous l'égide de l'Union européenne.
- 121.** L'OIT a pris des initiatives concrètes pour développer un intermédiaire entre les priorités de développement de l'Union européenne et le programme de «Travail décent» de l'OIT. Dans ce contexte, un mémorandum d'accord a été signé par les deux institutions en mai 2001, suivi par des négociations de haut niveau à Bruxelles, Genève et Turin.
- 122.** EuropeAid et la commission sont en train de réexaminer les mandats et les capacités des différentes institutions des Nations Unies afin de définir des partenaires stratégiques. Dans ce contexte, et dans le but d'explorer des opportunités en vue d'une collaboration plus étroite entre les deux institutions dans le domaine de la coopération technique, le directeur général d'EuropeAid a visité l'OIT en 2001. Il a été convenu que, à l'intérieur du cadre des consultations annuelles entre l'OIT et la direction générale emploi, l'OIT et EuropeAid reverront leur coopération chaque année. Etant donné que les programmes de développement de l'Union européenne sont fondés sur les stratégies de développement national au niveau des pays et, bien souvent, à l'intérieur du processus du DSRP, des possibilités de coopération concrète dans ce domaine seront examinées et l'OIT indiquera à EuropeAid un certain nombre de sujets techniques importants pour lesquels les pays en développement avaient requis l'aide de l'OIT.
- 123.** EuropeAid s'intéresse particulièrement à la méthodologie de l'OIT dans le domaine du dialogue social. D'autres domaines d'intérêt incluent la protection sociale, en particulier le VIH/SIDA dans le monde du travail. Le suivi de la Déclaration, en particulier la lutte contre les pires formes de travail des enfants, et le programme «Des emplois pour l'Afrique» pourraient être des domaines de collaboration à venir.

#### Universitas

- 124.** Universitas est un programme de partenariat de l'OIT qui cherche à soutenir des partenaires sociaux tripartites, des instituts de formation, des responsables du développement et des décideurs dans la formulation de politiques socio-économiques et de stratégies ciblées sur le développement économique au niveau local. L'OIT est en train d'exécuter la phase I du programme de développement italien financé par la coopération. Un deuxième programme est maintenant en préparation avec différentes institutions canadiennes.
- 125.** Universitas a une approche sur deux fronts: *a)* le renforcement des partenariats avec les donateurs et le système des Nations Unies en général sur des programmes s'occupant des stratégies de réduction de la pauvreté à travers le développement de l'administration locale et du développement économique local; *b)* la mise en valeur des capacités techniques et des compétences des intervenants nationaux, des Nations Unies et des donateurs bilatéraux, surtout dans le domaine du développement économique local.
- 126.** Au niveau international, Universitas fournit, conjointement avec le PNUD et l'UNOPS (Les initiatives pour un partenariat antipauvreté), sans oublier des programmes bilatéraux italiens, un échange d'informations et des outils innovants dans le domaine du développement humain et du travail décent. Les innovations provenant du monde entier incluent des pratiques sociales et institutionnelles ayant un impact prouvé sur le développement humain et le travail décent.

- 127.** Dans chaque pays participant, Universitas soutient le développement de programmes d'études universitaires en vue de l'éducation et de la formation de cadres de direction et du personnel travaillant dans le domaine social et devant jouer un rôle clé dans les processus de développement économique.
- 128.** Comme exemple d'approche innovante, citons le développement de larges partenariats à travers le sport. La question du sport et du développement, par exemple, est un élément important de la stratégie globale de réduction de la pauvreté au Mozambique telle qu'elle s'applique dans le plan d'action en vue de la réduction de la pauvreté absolue et au plan-cadre, en particulier en ce qui concerne le problème de développement économique local et de gouvernement local. Les possibilités de développement de micro-entreprises et de petites entreprises en relation avec le sport, à la fois au niveau national et au niveau local, pourraient rassembler la société civile, les institutions publiques et les partenaires sociaux, à la fois à l'intérieur de chaque région mais aussi au niveau d'autres régions.
- 129.** Des plans communs d'action avec «Les initiatives pour un partenariat antipauvreté» sont envisagés en Algérie, à Cuba, à El Salvador, au Guatemala, au Honduras, au Mozambique et au Nicaragua. D'autres pays viendront peu à peu s'ajouter à cette liste.

## **D. Les perspectives**

- 130.** Depuis deux ans et demi, des progrès ont été faits dans un certain nombre de domaines, comme cela est indiqué ci-dessus. Néanmoins, on a rencontré des difficultés qui exigeront qu'on leur prête attention à l'avenir. L'ensemble des réformes dans les opérations de terrain a été mis en œuvre au coup par coup afin de développer des directives pour les projets et plans de pays, y compris des moyens d'assurer le plein engagement des mandants de l'OIT dans la programmation des activités. Il reste beaucoup à faire pour décentraliser vers le terrain de plus importantes responsabilités en vue du développement des activités de coopération. En même temps que le besoin de renforcer la collaboration entre les sièges et le terrain, des efforts accrus sont nécessaires en vue d'intégrer le plein usage des compétences et du rendement du Centre de Turin dans la conception et la mise en œuvre des activités de l'OIT dans le domaine du développement de la coopération. Deuxièmement, étant donné la priorité donnée au développement de l'encadrement du partenariat avec la communauté des donateurs, ainsi qu'à l'amélioration de l'exécution de la coopération technique, il n'a pas été possible de consacrer plus de temps ou de ressources à la construction de solides bases de données et à l'établissement de méthodologies afin de mesurer les changements et les tendances dans les activités et les ressources dans certaines circonstances. Ces difficultés sont apparues, par exemple, lorsque l'on a essayé de retrouver l'importance des ressources de projets interrégionaux dans les pays les moins développés ou tenté de mesurer les ressources que consacrent différents projets à divers composants tels que l'égalité entre hommes et femmes et la promotion des activités des travailleurs ou des employeurs. Troisièmement, dans l'ensemble, la mise au point des programmes et l'évaluation des activités ont souffert d'un manque de travail permettant d'aller de l'avant. Dans les mois à venir, on s'occupera de ces domaines ainsi que de ceux qui continuent à requérir une grande vigilance, comme l'exécution des programmes. On s'occupera également de nouveaux défis à relever dans le domaine du développement des programmes.
- 131.** En 2002, la coopération en vue du développement, menée par l'OIT, s'inscrit dans un paysage différent de celui de 1999, comme on l'a remarqué dans l'introduction ci-dessus. Le défi à venir est de s'assurer que le programme de «Travail décent» fait bien toujours partie du débat et du processus de développement. Il faudra continuer le travail pour s'assurer que les programmes de l'OIT sont parfaitement cohérents et s'inscrivent dans les différents cadres opérationnels à la fois au niveau mondial et au niveau des pays, y compris

le plan-cadre, les DSRP et les documents de stratégie pour les pays européens. Il faudra également s'assurer que l'OIT, avec ses mandants tripartites, est en mesure d'apporter sa contribution à ces processus, en particulier si l'on considère qu'elle bénéficie d'un avantage comparatif grâce à l'approche du «Travail décent». Le travail de l'OIT dans le domaine de la coopération technique devra de plus en plus démontrer ses interrelations avec les domaines critiques cités dans des initiatives mondiales telles que les objectifs internationaux de développement, la Nouvelle initiative africaine, le VIH/SIDA et l'égalité entre hommes et femmes. Il n'y a pas si longtemps, l'OIT elle-même a concentré ses efforts sur certains domaines dont le dialogue social, le renforcement du tripartisme, l'emploi, comme cela est prévu dans le Forum mondial sur l'emploi et les quatre principaux domaines de la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail ainsi que la dimension sociale de la mondialisation. Dans les mois à venir, l'OIT s'intéressera à l'économie informelle. Des zones de développement programmé dans l'économie informelle devront être définies en vue d'activités de coopération technique, et il ne fait aucun doute que de nouveaux modes d'exécution seront nécessaires.

- 132.** La communauté des donateurs s'est montrée réceptive à un certain nombre de grands objectifs dans le domaine de la coopération en vue du développement. L'un des principaux défis sera de s'assurer que le développement programmé dans ces régions répond bien aux nouvelles exigences, que la mobilisation des ressources peut s'étendre et que de nouveaux partenariats sont forgés. Ce sont là des tâches difficiles, étant donné la complexité des domaines en question et leurs liens étroits. Le travail conjoint du siège et des bureaux extérieurs sera bien plus souvent requis que dans le passé afin de garantir la qualité technique des projets et leur utilité pour les pays. La mobilisation des ressources demande aussi que l'on s'y attarde. Depuis deux ans et demi, l'OIT a consolidé ses partenariats avec la communauté multi-bilatérale. Des efforts bien plus importants seront nécessaires pour étendre la base des ressources avec les autres partenaires et définir les domaines d'intérêts réciproques où une optimisation des synergies est possible.
- 133.** Le Bureau attend avec intérêt les directives que la commission souhaitera sans doute donner sur des domaines prioritaires pour la coopération en vue du développement et la mise au point des modalités d'opération.

Genève, le 14 février 2002.

## Annexe I

### Réunion des membres du Conseil d'administration au sujet des examens sur place (Genève, 19 novembre 2001)

Comme l'avait décidé le Conseil d'administration à sa 277<sup>e</sup> session, en mars 2000, des examens sur place ont eu lieu chaque année en 2000 et en 2001. Chaque examen a été dirigé par trois membres du Conseil d'administration, un pour chaque groupe appartenant aux régions concernées. Les rapports sur les quatre examens ont été intégrés lors d'une réunion à Genève des membres des quatre équipes d'examen, juste après la 282<sup>e</sup> session (novembre 2001) du Conseil d'administration.

Les quatre aspects suivants ont été abordés:

- L'utilité du projet.
- La cohérence et la qualité des services techniques fournis.
- Le processus de mise en œuvre, le respect du calendrier et les autres aspects de l'exécution; le rôle des bureaux de l'OIT.
- La viabilité et le rattachement au pays du projet, y compris l'engagement des mandants de l'OIT.

Dans ce contexte, la réunion a permis de mettre en commun les différentes expériences et a mis en relief les points suivants à ne pas négliger à l'avenir.

### **Conception des projets**

Pour être efficaces les programmes et projets devraient être fondés sur des analyses solides des situations, après avoir pris en compte les demandes et les éléments favorisant le mandat de l'OIT. Des efforts particuliers sont nécessaires lorsque les informations statistiques existantes sont limitées.

Les projets devraient être internationaux, régionaux ou nationaux, selon les cas. Etant donné que chaque type de projet a ses mérites et ses limites, il est nécessaire de les évaluer au coup par coup.

Des analyses de durabilité devraient avoir lieu dès le départ et faire partie du document de projet/programme.

L'engagement de toutes les parties concernées, y compris les partenaires sociaux, est un élément clé de la responsabilisation et par là même du succès du projet/programme. Il est donc essentiel qu'elles soient consultées et restent engagées pendant les stades de formulation, d'exécution et d'évaluation des projets/programmes. Les modalités de leurs fonctions de contrôle devraient être clairement définies dans le document de projet/programme.

L'évaluation des projets et des programmes devrait faire partie intégrante de la conception des projets.

On devrait prêter une attention particulière à l'incorporation et l'affectation des ressources en vue d'une évaluation basée sur les résultats réels dans le document de projet, afin de rendre possible une estimation de la durabilité et de l'impact du projet. Cela devrait être porté à l'attention de la communauté des donateurs.

La diffusion des résultats des évaluations devrait être habituelle dans le Programme de coopération technique, et un mécanisme devrait être mis au point permettant d'incorporer les

enseignements tirés dans les projets à venir. Les résultats positifs et réutilisables de l'IPEC en République-Unie de Tanzanie et du projet pour la modernisation de l'administration du travail en Amérique centrale, à Belize, au Panama et en République dominicaine (MATAC) font partie des exemples cités qui pourraient être diffusés.

### **Mise en œuvre**

Les rôles et les responsabilités des différentes parties associées à la mise en œuvre du projet/programme et les liens entre les différentes composantes de l'OIT, à savoir le siège, les bureaux régionaux, les EMD, les bureaux de zone, l'équipe du projet et les partenaires sociaux devraient être établis sans ambiguïté.

Le dosage correct et efficace des partenaires doit être établi. Un projet de formation, par exemple, devrait envisager l'engagement substantiel de Turin.

Bien que la décentralisation soit en théorie le moyen le plus efficace de mettre en œuvre un projet, des considérations de rendement (y compris la disponibilité des compétences dans les EMD) devraient être prises en compte tout en déterminant la meilleure localisation de la gestion du projet. Ceci devrait avoir lieu dès la phase de conception, si possible. De plus, les conditions particulières à un pays, qu'il s'agisse d'un des pays les moins développés ou d'un pays en transition, par exemple, ne doivent pas être ignorées.

### **Viabilité**

Étant donné que la responsabilisation est le facteur essentiel de la viabilité, il faudrait lui accorder l'importance qui lui est due dès le début.

- Les documents de projet devraient indiquer précisément les modalités de transition de la phase de projet à celle d'un projet opérationnel autonome.
- Les projets jouissant du soutien du gouvernement sont sans doute ceux qui ont le plus de chances de succès. Cependant, la simple volonté politique peut ne pas suffire. Un engagement sérieux assorti des ressources voulues serait nécessaire.

Dès le début, il faut décider si un projet peut devenir autonome ou si un soutien constant sera nécessaire. Dans certains cas, bien que les objectifs soient atteints, il reste nécessaire de soutenir constamment le projet. Dans ce cas, des initiatives sont nécessaires assez rapidement afin d'impliquer le gouvernement ou le donateur. L'OIT elle-même peut prêter assistance dans certains cas avec les fonds habituels de crédit à la coopération technique en attendant la conception de mesures à plus long terme.

Il faut distinguer les pays selon leur niveau de développement. Pour les plus faibles, il faudrait envisager des efforts spéciaux, étant donné que leurs gouvernements ont peu de chances de posséder l'infrastructure et les fonds nécessaires au financement des coûts une fois les projets terminés.

Chaque fois que cela est possible, l'emploi d'experts et de coordinateurs nationaux doit être soutenu, tout en s'assurant qu'ils ont été correctement formés pour mettre en application les objectifs stratégiques de l'OIT.

Il faut éviter que le projet ne devienne totalement dépendant de particuliers car cela risque de mettre fin à sa durabilité.

### **Examen d'ensemble des examens sur le terrain**

Cet exercice tripartite a en général été considéré comme positif pour un certain nombre de raisons:

- il a fourni aux membres de la Commission de la coopération technique l'occasion de voir et de comprendre tout d'abord les opérations incluses dans un projet et les nombreuses questions

soulevées par la coopération en vue du développement, ce qui a eu pour effet d'accroître les bases de connaissances de la commission;

- le caractère tripartite de l'exercice illustre qu'une approche commune, ciblée sur les questions techniques, contrairement à des visions différentes de groupes particuliers, pourrait être adoptée lorsqu'il s'agit de passer en revue les problèmes de coopération technique;
- cet exercice a donné aux membres du Conseil d'administration des idées sur la possibilité d'une réapplication des projets en conduisant des projets semblables dans d'autres régions d'un point de vue expérimental;
- l'exercice a été bien accueilli par les bénéficiaires, le personnel d'encadrement du projet et le personnel de terrain du Bureau. Cela leur a donné une visibilité immédiate et les a motivés pour continuer le travail à l'avenir.

Il convient de distinguer les examens sur le terrain des activités de suivi qui doivent être menées afin d'assurer la continuité des activités du projet et leur viabilité.

- Lorsque l'on examine ce processus en pensant à l'avenir, des mesures devraient être prises pour s'assurer qu'il débouche sur une amélioration de la gestion des programmes de coopération technique. Il faudrait prendre des dispositions pour s'assurer que la rentabilité est prise en compte dans la sélection des examens (nombre de projets et pays considérés) et qu'un usage optimum est fait des avantages que cette activité apporte à la commission.
- Une plus grande préparation au niveau des équipes tripartites serait utile, y compris une discussion des problèmes clés au sein de la Commission de la coopération technique, et cela antérieurement aux visites. A ce sujet, le Bureau devrait rendre les informations sur les projets facilement accessibles, en particulier sur Internet.
- Tout en continuant à travailler en équipe, les membres devraient envisager la division des tâches ou des visites sur le terrain entre eux afin de couvrir un projet au maximum et tirer le meilleur parti d'une période de temps limitée.
- Il faudrait que le travail au niveau des réunions régionales soit mieux intégré aux examens sur le terrain. Ces examens devraient constituer un facteur essentiel au niveau des réunions régionales et un thème majeur de discussion.
- Au nombre des autres considérations, il faut citer le maintien de l'équilibre entre hommes et femmes dans la composition des futures équipes et des mesures de contrôle des coûts.

La réunion a demandé au Bureau d'inclure les questions et observations ci-dessus dans l'examen à mi-parcours de la coopération technique demandé par la session de 1999 de la CIT, qui sera présenté à la 283<sup>e</sup> session (mars 2002) du Conseil d'administration.

## Annexe II

Tableau 1. Volume financier des activités du Centre de Turin par secteur de l'OIT, 1999 à 2001

Secteurs BIT	Programmes techniques du Centre de Turin	1999		2000		2001 (estimations)	
		\$E.-U.x1000	Sous-total	\$E.-U.x1000	Sous-total	\$E.-U.x1000	Sous-total
Secteur I	Normes inter- nationales du travail et droits de l'homme	850		1 500		1 650	
			850		1 500		1 650
Secteur II	Emploi et mise en valeur des compétences	11 600		5 850		4 700	
	Développement de l'entreprise	2 550		2 650		3 500	
			14 150		8 500		8 200
Secteur III	Protection sociale	800		1 500		1 350	
			800		1 500		1 350
Secteur IV	Dialogue social	600		1 000		1 100	
	Activités pour les travailleurs	1 300		1 600		1 700	
	Activités pour les employeurs					700	
			1 900		2 600		3 500
Secteur intersectoriel	Gestion du développement	1 500		2 800		3 500	
	Enseignement à distance	300		400		900	
	Autres activités	1 500		1 500		1 100	
			3 300		4 700		5 500
ECNU	Ecole des cadres des Nations Unies	3 800		4 200		4 300	
			3 800		4 200		4 300
<b>Total général (\$E.-U.x1000)</b>		<b>24 800</b>		<b>23 000</b>		<b>24 500</b>	

**Tableau 2. Volume financier des activités du Centre de Turin par secteur de l'OIT, 1999 à 2001**  
(Nombre de participants)

Secteurs BIT	Programmes techniques du Centre de Turin	1999		2000		2001 (prévisions)	
		Nombre de participants	%	Nombre de participants	%	Nombre de participants	%
Secteur I	Normes internationales du travail et droits de l'homme	518	6	387	5	830	9
<b>Sous-total</b>			<b>6</b>		<b>5</b>		<b>9</b>
Secteur II	Emploi et mise en valeur des compétences	3 475	43	2 569	34	2450	27
	Développement de l'entreprise	1 323	16	1 300	17	1 300	15
<b>Sous-total</b>			<b>59</b>		<b>51</b>		<b>42</b>
Secteur III	Protection sociale	284	4	529	7	550	6
<b>Sous-total</b>			<b>4</b>		<b>7</b>		<b>6</b>
Secteur IV	Dialogue social	420	5	420	5	410	5
	Activités pour les travailleurs	407	5	438	6	680	8
	Activités pour les employeurs	71	1	0	0	180	2
<b>Sous-total</b>			<b>11</b>		<b>11</b>		<b>15</b>
Secteur intersectoriel	Gestion du développement	640	8	1 006	13	1 150	13
	Enseignement à distance	159	2	156	2	300	3
	Autres activités	144	2	65	1	100	1
<b>Sous-total</b>			<b>12</b>		<b>16</b>		<b>17</b>
ECNU	Ecole des cadres des Nations Unies	629	8	790	10	950	11
<b>Sous-total</b>			<b>8</b>		<b>10</b>		<b>11</b>
<b>Nombre total de participants</b>		<b>8 070</b>	<b>100</b>	<b>7 660</b>	<b>100</b>	<b>8 900</b>	<b>100</b>

Tableau 3. Répartition des participants par région de 1999 à 2001

Région	1999	(%)	2000	(%)	2001	(%)
Afrique	1 713	21	1 268	17	1 550	18
Amériques	759	9	1 532	20	1 650	19
Asie et Pacifique	834	10	888	12	1 000	11
Etats arabes	622	8	701	9	800	9
Union européenne	2 650	33	1 787	23	1 600	18
Autres pays européens	779	10	614	8	1 200	13
Fonctionnaires internationaux	713	9	870	11	1 100	12
<b>Total</b>	<b>8 070</b>	<b>100</b>	<b>7 660</b>	<b>100</b>	<b>8 900</b>	<b>100</b>