



ONZIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Evaluation du Programme focal
de promotion de l'emploi
par le développement
des petites entreprises****1. Introduction et historique**

1. L'évaluation du Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises (IFP/SEED) est présentée ci-après conformément à la stratégie d'évaluation du BIT examinée par le Conseil d'administration en novembre 2002¹ et aux dispositions du programme et budget pour 2002-03 adopté par la Conférence internationale du Travail. Il s'agit d'une évaluation indépendante fondée sur la collecte d'informations transparentes et objectives de sources diverses et sur une séparation nette par rapport à la direction du programme.
2. La présente évaluation détermine dans quelle mesure l'IFP/SEED se rapproche de ses objectifs en matière de promotion de l'emploi par le développement de la micro et de la petite entreprises. Elle passe en revue tous les grands secteurs d'activité en examinant la validité de leur conception par référence au mandat général du programme, leur stratégie, leurs principales réalisations et les enseignements tirés de leur expérience. En outre, trois des cinq thèmes transversaux ont été analysés – qualité de l'emploi, création d'associations et égalité hommes-femmes – sous l'angle de leur intégration dans les grands secteurs d'activité.
3. L'IFP/SEED a été créé en 2000. Ce programme s'appuie sur plusieurs dizaines d'années d'activités menées au sein du BIT pour le développement de la petite entreprise, notamment sur les modules de formation bien établis que sont «Démarez votre entreprise» et «Gérez mieux votre entreprise». Il offre ses services à toutes les entreprises: micro, petites et moyennes entreprises; petites coopératives et groupes de producteurs; travailleurs à domicile et travailleurs indépendants; hommes et femmes des entreprises formelles et informelles, qui produisent de manière indépendante ou en tant que maillons les plus petits de chaînes de production globales.

¹ Document GB.285/PFA/10.

4. L'évaluation comprend un examen sur dossier initial et des séries d'entretiens avec les représentants gouvernementaux et les représentants des employeurs et des travailleurs de différentes régions; le personnel de base de l'IFP/SEED; les cadres et les points focaux au siège et dans différents bureaux extérieurs; les membres des unités collaboratrices du BIT; et les contacts dans les organisations partenaires. Des études de cas réalisées au niveau national sur les activités menées au Ghana, au Sénégal, à Sri Lanka et au Costa Rica ont été utilisées pour évaluer l'efficacité, réactions à l'appui, du travail technique de l'IFP/SEED en déterminant dans quelle mesure il complète et renforce l'activité globale de développement de la petite entreprise menée par le BIT dans les Etats Membres, au niveau des politiques, des marchés et des services.
5. Cette évaluation est minutieusement documentée dans un rapport fourni sur demande aux membres du Conseil d'administration. Ce document récapitule les conclusions et recommandations en mettant l'accent sur les questions d'intérêt pour la gouvernance. Cette évaluation a donné lieu à un certain nombre d'actions de la part des responsables du programme, et le suivi continue d'être assuré au sein du programme lui-même.

2. Conclusions et recommandations

2.1. Transfert de savoir et appui aux Etats Membres pour la création de petites entreprises

6. La création de petites entreprises trouve toute sa place dans l'Agenda pour le travail décent de l'OIT. La stratégie de l'IFP/SEED a permis d'accroître le soutien que le BIT apporte aux Etats Membres dans des domaines importants, en matière de savoir-faire, d'actions promotionnelles et de services.
7. La recommandation (n° 189) sur la création d'emplois dans les petites et moyennes entreprises, 1998, définit quatre éléments fondamentaux d'une politique du BIT pour le développement de la petite entreprise, à savoir la création du cadre politique et juridique, le développement d'une culture d'entreprise, la mise en place d'une infrastructure de services efficace et le rôle de soutien des organisations d'employeurs et de travailleurs. Lorsque l'on crée de petites entreprises, la réussite dépend de toute une série de conditions, de politiques, d'outils et de services qui doivent interagir de manière intégrée.
8. La stratégie de l'IFP/SEED a intégré des méthodologies pour traiter le problème des faibles niveaux de productivité et de revenus, notamment dans les pays en développement. Accroître la capacité des petites entreprises à maintenir et améliorer la qualité des emplois existants et à en créer de nouveaux est devenu un thème central qui contribue directement à l'Agenda pour le travail décent. Les résultats directs obtenus par l'IFP/SEED sont considérables et représentent un enrichissement majeur du savoir-faire et des méthodes du BIT en matière d'appui aux petites entreprises. Il ressort des monographies nationales et de la documentation sur les projets que l'application de la plupart de ces produits a donné des résultats positifs.
9. Au niveau national, les résultats de l'IFP/SEED se traduisent par de meilleures pratiques d'entreprise, de meilleures conditions de travail et une plus grande viabilité de l'entreprise dans des environnements économiques et politiques souvent défavorables. Au niveau microéconomique, on s'est employé plus particulièrement à générer une demande durable de services de petites entreprises.
10. L'IFP/SEED a entrepris l'analyse de politiques nationales et engagé des mesures de réforme. Il a, par ailleurs, relié les politiques de développement de la micro et de la petite

entreprise à des stratégies plus globales de réduction de la pauvreté et de création d'emplois, en fixant notamment comme priorité la mise en place de programmes d'action nationaux engageant les parties prenantes nationales à s'attaquer aux aspects politiques et réglementaires aux niveaux micro, méso et macroéconomique.

11. Moins visibles, les travaux visant à créer un environnement plus propice aux petites entreprises et à leurs travailleurs ont été néanmoins importants et ne cessent de s'intensifier. Le renforcement de l'appui institutionnel aux relations d'emploi dans le secteur de la petite entreprise est devenu une composante importante du travail thématique de l'IFP/SEED mais qui nécessitera une plus grande attention dans la prochaine phase.
12. L'activité de l'IFP/SEED dans le domaine des services d'appui aux entreprises (BDS) a gagné en maturité ces dernières années, les grandes initiatives évoluant à l'évidence vers des techniques inspirées du marché. Elles s'appuient sur une bonne connaissance des marchés de BDS existants, sur l'évaluation des besoins et potentialités des fournisseurs de services locaux et sur l'accélération du recouvrement des coûts jusqu'au point de rentabilité.
13. L'intégration de la question de l'égalité hommes-femmes et du problème de la pauvreté est manifeste dans le travail thématique et dans les activités de terrain de l'IFP/SEED; ces deux priorités transversales ont bénéficié de niveaux substantiels de ressources et d'un appui technique important. Cependant, il faudrait davantage de documents sur la base desquels on puisse déterminer selon quelle stratégie ces deux questions sont traitées dans les principaux secteurs d'activité.

Recommandations

14. Conformément à l'Agenda global pour l'emploi, l'IFP/SEED devrait faire investir l'avantage comparatif du BIT dans la communauté d'acteurs du développement de la petite entreprise en tant que facilitateur sur les questions et sujets touchant à la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour les hommes et les femmes. Quant aux moyens d'accroître la productivité *et* d'améliorer la qualité de l'emploi, il conviendrait d'en discuter d'une manière plus claire et plus globale afin de mieux cerner l'avantage comparatif du BIT.
15. L'IFP/SEED devrait axer davantage son activité d'élaboration de produits sur la promotion de politiques et stratégies en faveur de la micro et de la petite entreprises. Cette activité consiste à élaborer des produits et des services de la meilleure qualité à des prix abordables, mais aussi à procéder à l'analyse comparative des politiques nationales, à surveiller les tendances, à constituer une base de données et à servir de centre de collecte et de diffusion de connaissances.
16. L'IFP/SEED devrait se positionner d'une manière plus visible comme moyen d'assurer un travail décent dans les micro et petites entreprises au sens large, en intégrant la stratégie du secteur informel et celle du développement économique local pour s'attaquer aux problèmes de la pauvreté et de l'emploi.

2.2. L'utilisation de partenariats nationaux et internationaux à des fins stratégiques

17. L'IFP/SEED a mis en œuvre une approche intégratrice fondée sur des partenariats internes et externes. Alors que le niveau de collaboration est considérable et s'est révélé efficace pour encourager des produits novateurs, la collaboration fondée sur des priorités

communes pendant une longue période est devenue une priorité pour les partenaires de l'IFP/SEED et pour le Bureau.

Partenariats de l'extérieur

18. Dans les pays où sont déployées des activités du programme, l'IFP/SEED entretient des relations de travail actives avec les institutions gouvernementales responsables des politiques et programmes en faveur de l'entreprise. La collaboration avec les organisations d'employeurs et les associations de petites entreprises est courante. Elle l'est moins avec les organisations de travailleurs à cause, notamment, du grand nombre d'entreprises qui ont peu d'employés. Elle s'est néanmoins développée ces dernières années, les organisations de travailleurs ayant tendance à s'engager davantage dans les programmes de création de petites entreprises.
19. Les efforts de l'IFP/SEED pour développer la base de connaissances et faire prendre conscience des difficultés et des contraintes rencontrées pour organiser les travailleurs de certaines industries du secteur informel présentent sous un éclairage nouveau les approches et stratégies mises en œuvre par les partenaires sociaux pour établir le contact avec l'économie informelle.
20. Le mandat de l'IFP/SEED, qui consiste à tendre la main aux travailleurs vulnérables de l'économie informelle, l'a conduit à travailler avec des ONG, des fournisseurs de services à but lucratif, des professionnels des médias ainsi que d'autres agents et acteurs du développement du secteur privé. La flexibilité requise pour collaborer avec les partenaires non traditionnels du BIT s'est révélée tout à fait appropriée pour lancer des initiatives techniques efficaces et durables.

Partenariats internes

21. Le développement de la petite entreprise est un domaine où se recoupent et se chevauchent diverses questions. Par ailleurs, les complémentarités avec d'autres secteurs techniques (tels que les coopératives, le financement social, la formation, l'investissement à forte intensité d'emploi et le travail des enfants) sont courantes. L'évaluation a porté sur les pratiques de gestion mises en œuvre par l'IFP/SEED à l'appui de la programmation intégrée et a permis de constater, à trois niveaux différents (sur un plan interne à l'IFP/SEED, sur un plan interne à travers les divers groupes techniques et entre le siège et les services extérieurs), que l'IFP/SEED a fait preuve d'innovation dans sa manière d'encourager la collaboration et les partenariats.
22. L'IFP/SEED déploie son activité essentiellement dans les pays et la coordonne avec celle des services extérieurs du BIT (en particulier avec les spécialistes de la petite entreprise) afin d'identifier et de soutenir les secteurs prioritaires. L'IFP/SEED a utilisé des ressources extrabudgétaires et des ressources du budget ordinaire pour établir des partenariats avec 16 unités techniques et entretenir un dialogue actif avec les spécialistes en entreprise du BIT, en poste sur le terrain. Même si une part importante de son activité est liée à d'autres activités dans le secteur de l'emploi, diverses formes de collaboration existent actuellement avec d'autres secteurs et plusieurs unités intersectorielles. Une partie importante du coût de la collaboration a été prise en charge par l'IFP/SEED pour la réalisation d'études conjointes et pour l'élaboration de nouveaux outils, manuels, projets techniques et propositions.

23. Ces formes de collaboration ont été considérées par la plupart comme bénéfiques. Cependant, la synthèse des messages reçus a permis de mettre en évidence quelques préoccupations:
- le partenariat, pour être significatif, devrait inclure la planification conjointe au stade de l'élaboration des propositions et une mise en commun des connaissances au niveau national ou sous-régional;
 - les procédures de budgétisation du BIT doivent faciliter l'exécution conjointe de projets de coopération technique;
 - il convient que la direction mette en avant de bonnes raisons de coopérer. La collaboration devrait inclure des partenariats intersectoriels;
 - la question de savoir qui assume la responsabilité pour les outils techniques financés en commun, les projets et autres produits utilisés en partage requiert une plus grande attention, notamment pour éviter le double emploi et la mise en concurrence;
 - la compétition pour obtenir des ressources extrabudgétaires dissuade les unités de l'OIT de se laisser reléguer au rôle de sous-traitants au profit d'autres entités qui jouissent d'une plus grande visibilité;
 - le mécanisme de financement TC RAM n'a pas toujours récompensé le partenariat. Il y a lieu toutefois d'encourager le partenariat de manière systématique. Cela ne veut pas dire que l'intégration du travail technique doit être imposée;
 - la mise en place de l'assistance technique multidisciplinaire, les évaluations et l'utilisation partagée des consultants requièrent davantage de coopération.
24. Nombre des questions soulevées ne s'appliquent pas uniquement à l'IFP/SEED; elles suggèrent plutôt une évolution des attitudes et des pratiques à l'échelle du Bureau quant à la manière de soutenir le partenariat stratégique à long terme.

Recommandations

25. Fort des succès remportés auprès des organisations d'employeurs en Asie et en Afrique, l'IFP/SEED devrait intensifier le dialogue avec les organisations de travailleurs sur les questions intéressant plus particulièrement les femmes, notamment les pertes d'emploi, plus fréquentes chez les femmes, mais aussi le potentiel largement inexploité des femmes micro-entrepreneurs engagées dans des initiatives collectives et organisées en associations de femmes.
26. Le Bureau peut tirer des enseignements de la bonne pratique et du style de gestion propres à l'IFP/SEED. Il convient que les obstacles à une collaboration plus large et plus systématique soient examinés et que la présente évaluation mette en exergue les problèmes rencontrés au niveau des départements, des secteurs et des régions. L'IFP/SEED peut s'inspirer de ses premiers succès dans le domaine des partenariats pour intensifier le travail en commun. Au sein du Bureau, il convient de s'intéresser à l'utilisation partagée des ressources aux stades de la planification et de la mise en œuvre.

2.3. Initiatives au niveau des pays

27. Au niveau du programme, l'IFP/SEED n'a pas encore de politique ni de stratégie de ciblage bien définies pour obtenir des résultats bénéfiques aux groupes prioritaires.

L'absence d'une telle politique explique en partie que l'action du SEED ne fait qu'effleurer un assortiment de pays, de secteurs, de groupes professionnels et de formes d'emploi.

28. Sur la part importante des ressources du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires du BIT allouées au développement de la petite entreprise, environ 64 pour cent sont centralisées, encore que l'on voie pointer une tendance à la décentralisation, notamment en Asie et dans les Amériques (voir la figure et le tableau joints en annexe). Le défi pour l'IFP/SEED consiste à assurer la cohérence d'un programme de plus en plus décentralisé qui doit faire face à des charges de travail imprévisibles, exige tout un éventail de compétences techniques individuelles et est confronté au problème de postes temporaires laissés vacants. L'avantage comparatif de l'IFP/SEED ne réside pas dans la gestion de projets mais dans la coordination et l'orientation technique des politiques, méthodes et instruments de développement de la petite entreprise. A cet égard, l'IFP/SEED devrait jouer un rôle de facilitateur dans l'élaboration de stratégies de mobilisation des ressources qui soient fondées sur les capacités techniques et les priorités sous-régionales.
29. Par une évaluation régulière des projets existants et par une planification dans un esprit de collaboration avec les services extérieurs, l'IFP/SEED pourrait améliorer la continuité et la complémentarité de l'action menée pour le développement de la petite entreprise dans tous les pays et apporter un soutien plus ferme aux initiatives sous-régionales.
30. Les travaux consultatifs sur les politiques sont spécifiques aux pays. Le BIT exercera un impact à plus long terme à condition de collaborer avec les autres grandes parties prenantes au niveau national. La mise en œuvre des programmes intégrés pour les pays exige un savoir-faire et des compétences techniques ainsi qu'un travail d'équipe efficace entre experts, services extérieurs, unités au siège et autres partenaires. Cet exercice s'avère difficile dans la pratique. C'est une tâche particulièrement délicate que de constituer un bon collectif apte à soutenir un programme intégré. La seconde difficulté a été de trouver des moyens efficaces pour attirer les partenaires sociaux dans la grande arène politique, et non pas uniquement dans les domaines touchant directement leurs propres intérêts.
31. Une programmation qui ne prend pas dûment en compte le contexte national ou sous-régional se prive des synergies et autres potentiels permettant de tirer profit du succès obtenu sur un plan pour soutenir l'action menée sur un autre plan. L'IFP/SEED peut déjà se prévaloir d'exemples de programmation par pays qui sont orientés vers l'objectif d'intégration verticale. L'action pionnière menée par l'IFP/SEED en matière de stratégies par pays est un potentiel appréciable pour accroître l'efficacité du BIT et encourager une action concertée de mobilisation des ressources.
32. L'IFP/SEED a les moyens d'apporter l'appui technique nécessaire à l'élaboration de programmes intégrés par pays, reliant de manière efficace les petites entreprises aux autres initiatives nationales et à celles du BIT. Cela lui permettrait de maximiser son impact dans quelques pays et de remporter des succès susceptibles de faire école.

Recommandations

33. S'agissant des priorités de développement national, l'IFP/SEED devrait établir, de concert avec les services extérieurs, un horizon à plus long terme pour un programme plus intégré du BIT rattaché aux objectifs plus larges de l'Organisation. Il en résulterait une plus forte demande des activités de l'IFP/SEED et probablement une plus grande visibilité et crédibilité du BIT dans les pays désireux d'améliorer leurs politiques. L'IFP/SEED devrait poursuivre ses efforts pour permettre aux autorités nationales de prendre à leur compte la réforme de leurs politiques, en apportant des services d'appui technique propres à renforcer

les capacités nationales nécessaires pour planifier, mettre en œuvre et surveiller plus efficacement les politiques de promotion de la petite entreprise.

34. Des efforts s'imposent pour accroître la capacité et les ressources requises au niveau national afin d'avoir des programmes plus dynamiques et plus intégrés. D'où, éventuellement, la nécessité de réduire la gamme d'activités et de les concentrer davantage là où les chances de disposer de ressources supplémentaires et les possibilités de résultats sont les plus évidentes.

2.4. Orientation vers les résultats

35. L'IFP/SEED a fondé sa stratégie de programme sur la recherche de résultats et intensifié ses efforts pour que son action ait un impact sur une plus grande échelle. Cependant, ces efforts ont été en partie inhibés par l'ambiguïté au sujet de la responsabilité de l'IFP/SEED concernant la coordination des travaux du BIT pour le développement de la petite entreprise. Sur un plan interne, les résultats du programme de l'IFP/SEED se ressentiraient positivement d'une plus grande transparence et d'une responsabilité accrue dans le cadre du programme élargi du BIT pour la petite entreprise.

Exercer un impact sur une plus grande échelle

36. Malgré les modestes progrès accomplis à ce jour, les responsables politiques doivent garder présent à l'esprit le problème d'échelle. Les disparités et contraintes les plus importantes en matière de qualité d'emploi sont observées dans l'économie informelle. L'IFP/SEED a largement contribué à mettre en évidence les cas positifs et les enseignements qui permettent d'évoluer dans le bon sens. L'intégration de la qualité d'emploi dans la politique de l'emploi recèle un authentique potentiel; cependant, s'inspirer des expériences locales n'est pas si simple.
37. Les organisations d'employeurs et de travailleurs ont leur rôle à jouer pour assurer un impact sur une plus grande échelle. Cela suppose aussi un dialogue tripartite, notamment pour mettre à profit les efforts visant à se rapprocher de ceux qui travaillent dans l'économie informelle. Une stratégie prometteuse a été fondée sur le développement de la coopération avec les parties prenantes concernées au niveau sous-sectoriel. Les initiatives de l'IFP/SEED dans le domaine de l'égalité hommes-femmes sont tout à fait de nature à produire des effets d'échelle dès lors que les partenaires sociaux font de l'intégration des questions relatives aux femmes une priorité. Son action contribue aussi à la bonne gestion et renforce la capacité à fournir les services sollicités par les Membres, l'accent étant mis sur l'indépendance financière.
38. Enfin, par le biais de forums et réseaux internationaux, l'IFP/SEED a influé sur les approches internationales du développement de la petite entreprise, notamment en insistant sur la viabilité commerciale et financière des services d'appui aux entreprises (BDS) et en privilégiant les approches novatrices s'appuyant sur les médias. En outre, la stratégie qui consiste à utiliser les BDS et l'appui aux associations comme fondements pour revendiquer une représentation, faire avancer la cause des femmes et promouvoir la qualité de l'emploi trouve un écho de plus en plus favorable auprès de ces réseaux. Il est vrai que des travaux importants ont été effectués en commun. Il n'en est pas moins vrai que les liens entre ces derniers pourraient être planifiés d'une manière plus systématique, de sorte que les produits et services intégrés puissent se généraliser.

**Mise en phase des rôles et des responsabilités,
culture de la transparence et de la responsabilité**

39. A l'heure actuelle, l'IFP/SEED exerce une responsabilité ambiguë dans la gestion des travaux du BIT pour le développement de la petite entreprise. Dans ce processus de planification stratégique, le rôle de l'IFP/SEED est de proposer le programme technique biennal pour le développement de la petite entreprise, d'identifier les buts et objectifs du BIT, d'assurer le suivi et de faire rapport sur les résultats. En outre, l'IFP/SEED est directement responsable de la mise en œuvre de l'essentiel du programme du BIT pour le développement de la petite entreprise. Cependant, à mesure que les activités de projet seront gérées au niveau des régions, la part des activités de développement de la petite entreprise du BIT qui sont coordonnées par l'IFP/SEED ira en diminuant.
40. L'organisation du travail reflète les efforts antérieurs déployés par l'IFP/SEED pour concrétiser le travail décent dans le contexte du développement de la petite entreprise. Articulée en trois composantes de base et en cinq thèmes transversaux, la structure du travail est compartimentée. L'IFP/SEED a introduit un style de gestion novateur et décentralisé, fondé sur des échanges techniques intenses dans un esprit de transparence et hors hiérarchie. Cependant, malgré cette initiative d'intégration interne, les synergies ne sont pas manifestes entre toutes les composantes. Par ailleurs, les efforts pour rationaliser cette activité avec les unités voisines sont insuffisants. Les objectifs de rendement et les indicateurs de performance au niveau de l'unité n'ont pas été définis ni appliqués systématiquement pendant toutes les périodes biennales, d'où un affaiblissement de la capacité de l'IFP/SEED à poursuivre ses objectifs.
41. Enfin, l'analyse de la stratégie et des activités de l'IFP/SEED donne à penser que l'indicateur et l'objectif actuels du programme et budget ne se rattachent pas bien aux pratiques réelles de programmation, de mise en œuvre et de suivi. Une révision des objectifs est nécessaire, de même qu'il convient de clarifier le lien avec les activités et le suivi des progrès réalisés au cours du biennium.

Recommandations

42. Pour gagner en cohérence, l'IFP/SEED devrait élaborer une série de programmes régionaux et sous-régionaux en se montrant plus prompt à donner des conseils et à apporter un soutien thématique. Le fait de combiner la planification régulière et l'évaluation des progrès accomplis, telles qu'elles sont assurées par l'IFP/SEED, avec une pratique similaire au niveau des régions sur les principales composantes thématiques, permettrait d'améliorer la transparence et la cohérence de l'ensemble du programme de développement de la petite entreprise du BIT.
43. Le BIT doit clarifier les rôles et responsabilités sur les thèmes principaux tels que le développement de la petite et de la moyenne entreprise, auxquels plusieurs unités apportent leur contribution. En plus des responsabilités hiérarchiques, une responsabilité devrait être introduite pour la coordination thématique, avec des attributions spécifiées.
44. Au cours de la prochaine période de programmation, l'IFP/SEED devrait réviser ses procédures concernant l'établissement des indicateurs de performance et des cibles de rendement au niveau de l'unité, afin de les relier plus directement à son programme de travail.

3. Conclusions générales et mesures à suivre

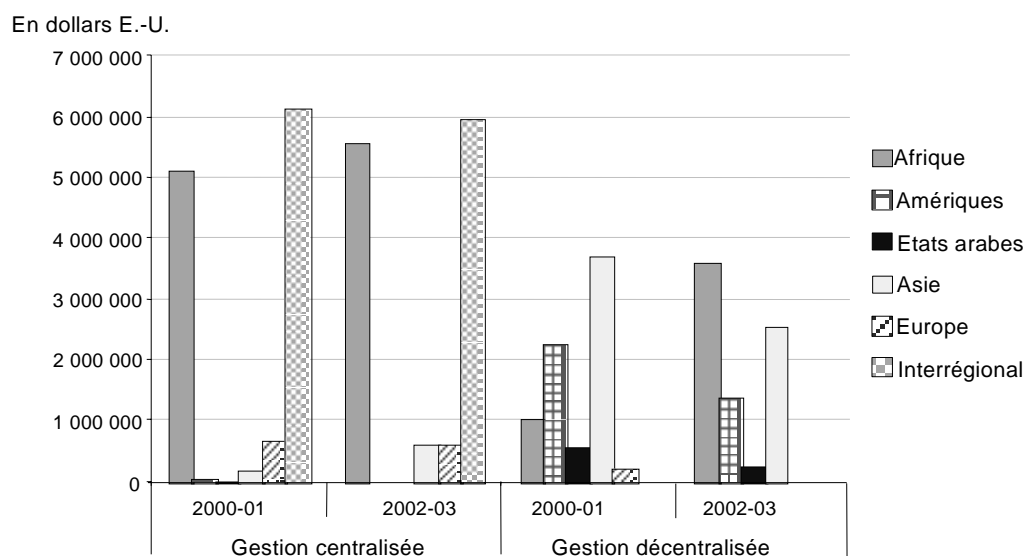
45. Pendant la période à l'examen, qui va de l'an 2000, avec le lancement de l'IFP/SEED, au milieu de 2003, on a vu une évolution très nette vers un programme plus complet comprenant l'élaboration de produits importants et des accords de collaboration internes et externes au Bureau. La présente évaluation conclut que l'IFP/SEED a accompli des progrès constants et impressionnants dans la constitution de sa base de connaissances, grâce à un programme élargi et à l'intégration de bonnes pratiques dans les secteurs d'activité prioritaires.
46. Au BIT, l'IFP/SEED représente la capacité centrale de gestion des connaissances et des efforts pour le développement de la petite entreprise; cependant, les compétences du BIT dans ce domaine ne se limitent pas au seul programme IFP/SEED. Une question toujours en suspens pour l'IFP/SEED et le BIT est de savoir si l'IFP/SEED assume la responsabilité pour l'ensemble du mandat du BIT concernant la petite entreprise et, si tel est le cas, comment ce rôle doit être défini.
47. L'IFP/SEED semble prêt à tenir le rôle de centre de connaissances techniques et de conseil en matière de développement de la petite entreprise. La possibilité existe, dans le cadre du programme actuel, d'élaborer une série de services et de produits dont l'intégration pourrait s'inscrire dans le long terme et qui présenteraient une caractéristique BIT bien distincte exerçant un attrait sur les partenaires internationaux et nationaux et sur les groupes cibles. A cet égard, il convient de mettre davantage l'accent sur la complémentarité verticale de diverses initiatives prises aux niveaux local, national et régional.
48. Une telle approche clarifierait les fondements sur lesquels pourrait s'établir une collaboration entre les groupes techniques du BIT et au-delà. En fin d'analyse, cette approche permettrait à l'IFP/SEED d'avoir une vision plus globale et mieux partagée autour de laquelle puisse se retrouver le personnel des programmes et s'intensifier des échanges plus fluides avec les services extérieurs du BIT.
49. *La commission voudra sans doute recommander au Conseil d'administration qu'il demande au Directeur général de tenir compte des conclusions exposées ci-dessus et des délibérations de la commission dans la mise en œuvre du Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises.*

Genève, le 22 septembre 2003.

Point appelant une décision: paragraphe 49.

Annexe

Ressources extrabudgétaires pour le programme SEED ventilées par région



	Professionnels		Services généraux		Coûts autres que ceux afférents au personnel	Total	En %
	années de travail	en dollars	années de travail	en dollars			
2000-01							
Budget ordinaire	22/02	3 160 302	10/04	1 091 689	1 030 861	5 282 852	17,1 ^a
CTBO						265 724	0,9
Ressources extrabudgétaires en gestion centralisée						13 825 287	44,9
Budget ordinaire en gestion décentralisée	26/00	3 715 296				3 715 296	12,1 ^b
Ressources extrabudgétaires en gestion décentralisée						7 717 734	25,1
Total 2000-01						30 806 893	100,0
2002-03							
Budget ordinaire	22/02	2 972 177	10/04	753 129	815 945	4 541 251	15,5 ^a
CTBO						160 000	0,5
Ressources extrabudgétaires en gestion centralisée						13 643 295	46,6
Budget ordinaire en gestion décentralisée	24/00	3 213 792				3 213 792	11,0 ^b
Ressources extrabudgétaires en gestion décentralisée						7 709 604	26,3
Total 2002-03						29 267 942	100,0

^a Inclut les frais de gestion au niveau du département, répartis au prorata entre SEED, MCC et COOP.

^b Les coûts afférents aux spécialistes en PME sur le terrain, qui sont essentiellement responsables du développement de la petite entreprise, mais couvrent également des unités techniques autres que SEED, telles que MCC et COOP.