



PREMIÈRE QUESTION A L'ORDRE DU JOUR

Le rôle des programmes par pays de promotion du travail décent dans la stratégie de coopération technique renforcée**Introduction**

1. A la 306^e session du Conseil d'administration (novembre 2009), la commission a examiné et adopté une stratégie de coopération technique renforcée dans le cadre du processus de réforme des Nations Unies. Cette stratégie couvre les techniques de mobilisation de ressources, l'alignement des financements de la coopération technique sur les programmes par pays de promotion du travail décent et sur les résultats obtenus à l'échelle mondiale, ainsi que les améliorations sur le plan de la qualité, de la gestion et du contrôle des programmes et projets de coopération technique¹. Cette stratégie requiert aussi un renforcement de la capacité technique et institutionnelle des mandants de participer efficacement à la planification du développement dans le cadre des programmes par pays de promotion du travail décent. A cette même session, la commission a examiné le document sur la mise en œuvre des programmes par pays de promotion du travail décent².
2. Lors de l'examen de ces deux documents, un certain nombre d'aspects et de questions ont été soulevés concernant le rôle des programmes par pays de promotion du travail décent en rapport avec la coopération technique, la promotion du travail décent dans le contexte des Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et d'autres plans de développement, et leur évolution future au moment où la première génération de programmes par pays de promotion du travail décent touche à sa fin. Ce document, qui fait suite à l'examen ayant eu lieu lors de la dernière séance de la commission, se veut une tentative de tirer des leçons de cette première génération de programmes et de fournir quelques principes directeurs pour leur évolution future, compte tenu de la stratégie de coopération technique.

¹ Voir document GB.306/TC/1.

² Voir document GB.306/TC/2.

Enseignements tirés de la première génération de programmes par pays de promotion du travail décent

3. Les programmes par pays de promotion du travail décent ont été officiellement introduits pour la première fois en tant que concept de programmation en novembre 2003³ et institutionnalisés dans la programmation du BIT en 2004. Au 31 janvier 2010, 44 programmes par pays de promotion du travail décent étaient en cours. Onze programmes par pays ont été achevés avant la fin de 2009 et 12 autres le seront en 2010. Plus de 80 programmes par pays sont actuellement en préparation.
4. A ce jour, six programmes par pays ont été évalués: Argentine, Indonésie, Jordanie, Philippines, Ukraine et Zambie. Il est fait régulièrement rapport au Comité consultatif d'évaluation sur les suites données aux évaluations. Celles-ci font aussi l'objet d'un examen sur la base d'une analyse comparative des évaluations en cours des programmes par pays de promotion du travail décent⁴. Les évaluations ainsi qu'un certain nombre d'examen biennaux des programmes par pays et de données d'expérience de certains bureaux extérieurs montrent bien que les programmes par pays améliorent nettement le mode de fonctionnement de l'OIT et la manière dont l'Organisation sert ses mandants au niveau national. Elles analysent aussi en détail les enseignements indiqués ci-après, qui peuvent orienter l'évolution future de ce type de programmes.
5. *Appropriation plus franche des programmes par pays de promotion du travail décent.* Toutes les évaluations des programmes par pays de promotion du travail décent soulignent la nécessité d'en améliorer l'appropriation au niveau national grâce à une collaboration élargie avec les mandants. Si les mandants ont systématiquement été associés à l'élaboration des programmes par pays, en revanche la collaboration avec les partenaires pendant toute la durée des programmes a parfois été insuffisante. Les réunions avec les mandants étaient trop espacées et souvent purement formelles. Les mandants ont exprimé le désir d'avoir des échanges plus fréquents, interactifs et informels. En même temps, les mandants ont souvent fait état d'une insuffisance de moyens pour participer pleinement au processus d'élaboration. Dans certains cas, il y a eu un manque de confiance entre les partenaires, d'où la nécessité de renforcer le dialogue social dans le contexte des programmes par pays. Une manière de voir a souvent prévalu, à savoir que le BIT était un prestataire de services et que les mandants étaient plus de simples bénéficiaires que des partenaires de mise en œuvre. Une appropriation plus franche des programmes par pays par les mandants, grâce à des mécanismes tripartites de supervision dûment établis dès lors que la nécessité s'en fait sentir, favoriserait une meilleure participation à la conception et à la mise en œuvre et encouragerait l'intégration des programmes par pays dans la planification et dans les priorités propres aux mandants. La supervision tripartite pourrait aussi appuyer l'ensemble des efforts de coopération technique déployés dans le cadre d'un programme par pays de promotion du travail décent.
6. *Renforcer les capacités des mandants.* La franche appropriation par les mandants dépend de leur capacité à participer à toutes les étapes de la durée d'un programme par pays et à jouer un rôle moteur. Alors qu'une participation des mandants au suivi et à l'évaluation est déjà signalée dans neuf pays, une nouvelle recommandation découlant des évaluations préconise la création de produits visant spécifiquement au renforcement de la capacité des mandants à participer efficacement à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes

³ Voir document GB.288/PFA/10.

⁴ J. Martin: *Multi-Country Decent Work Country Programme evaluations: Meta analysis report* (projet), 2009.

par pays de promotion du travail décent et d'autres plans de développement et, d'une manière générale, à une gestion axée sur les résultats. C'est déjà le cas des programmes par pays mis en œuvre en République syrienne et au Yémen. Une première étape pourrait consister à renforcer la coordination des contributions des organisations d'employeurs et de travailleurs afin d'assurer une participation suffisante des partenaires sociaux. Les spécialistes des questions concernant les employeurs et les travailleurs ainsi que les points focaux désignés pourraient jouer à cet égard un rôle important.

7. *Améliorer l'évaluabilité des programmes par pays de promotion du travail décent.* Les évaluations ont généralement conduit à conclure qu'il est malaisé de bien analyser la performance et l'impact complet de la première génération de programmes par pays. Comme on peut le lire dans les documents précédents, les premiers programmes par pays de promotion du travail décent étaient souvent, à l'origine, des accords résultant de discussions tripartites sur les priorités nationales en matière de travail décent. Dans de nombreux cas, les priorités étaient vastes et n'étaient pas formulées comme des résultats mesurables, et très peu de programmes par pays de promotion du travail décent avaient des plans bien établis de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation ou des indicateurs de performance clairement énoncés. Il fallait aussi les adapter aux activités en cours. Outre la difficulté, dans ces conditions, de faire rapport sur les résultats, il convient de rappeler que les premières générations de PNUAD, de stratégies de réduction de la pauvreté et de cadres de développement similaires n'avaient pas non plus, au début, un cadre axé sur les résultats.
8. A cet égard, une grande amélioration constatée dans la seconde génération des programmes par pays de promotion du travail décent est l'introduction de cadres efficaces de suivi et d'évaluation qui devraient permettre d'évaluer non seulement la performance du BIT, mais aussi les progrès réels en matière de travail décent, même s'ils surviennent à un stade ultérieur. Les progrès vers cet objectif sont déjà visibles dans des projets de programmes par pays pour les pays d'Afrique australe, qui contiennent des plans chiffrés de mise en œuvre et de contrôle⁵. Sur la base des conclusions de l'évaluation du programme par pays mis en œuvre en Jordanie, une équipe technique tripartite a été constituée pour appuyer l'élaboration du nouveau programme ainsi que son plan de suivi et d'évaluation. Certaines de ces améliorations sont dues à une formation intensive dispensée en 2009 dans le domaine de la gestion axée sur les résultats, de l'élaboration de programmes par pays de promotion du travail décent et de la coopération technique, à l'intention du personnel et des mandants.
9. Les améliorations apportées aux cadres de suivi et d'évaluation devraient permettre de mieux déterminer dans quelle mesure l'Organisation opère avec efficacité pour réaliser les produits prévus par les programmes par pays de promotion du travail décent et progresser vers la concrétisation des résultats attendus. L'analyse de l'impact complet demeure difficile car les résultats par pays ne sont perceptibles qu'à long terme, et certains indicateurs de résultats ne peuvent s'obtenir que sur une décennie, voire sur une plus longue période. Ainsi, le Fonds international de développement agricole porte son regard sur dix ans de fonctionnement dans un pays pour se faire une idée assez précise de l'efficacité et de l'impact de ses programmes par pays. Néanmoins, les études d'impact à long terme auront leur importance à la fin de la deuxième vague de programmes par pays de promotion du travail décent, c'est-à-dire au moment où les pays auront acquis une expérience suffisante pour évaluer leur performance et en tirer un modèle pour opérer des changements.

⁵ Afrique du Sud, Botswana, Lesotho, Namibie et Swaziland.

10. *Evaluer les modèles d'intervention.* Une autre difficulté majeure rencontrée par la première génération de programmes par pays de promotion du travail décent a été l'absence de modèles d'intervention clairs et logiques. L'obtention de résultats dépend dans une très large mesure des projets de coopération technique, qui sont souvent élaborés et financés séparément les uns les autres. Ces projets déploient les stratégies et méthodologies bien connues du BIT, notamment: les programmes assortis de délais du Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC); la Formation pour l'autonomie économique des populations rurales (TREE); Tout savoir sur l'entreprise (KAB); et le Programme pour le développement de l'entrepreneuriat féminin et l'égalité hommes-femmes (WEDGE). Il importera, à l'avenir, d'étendre l'exercice d'évaluation à ces stratégies et à d'autres, non seulement dans le contexte de projets spécifiques, mais aussi pour déterminer dans quelle mesure elles contribuent à obtenir des résultats plus importants dans le cadre de programmes par pays. En même temps, pour que les interventions soient efficaces, il faut créer une synergie de manière à obtenir des programmes intégrés qui puisent dans tous les domaines d'expertise de l'OIT. Le travail de l'OIT relatif à l'emploi des jeunes a été cité comme exemple réussi de cette approche ⁶.
11. *Assurer le financement régulier des programmes par pays de promotion du travail décent.* Dans tous les programmes par pays de promotion du travail décent, la plupart des priorités sont liées à des projets, c'est-à-dire que leur réalisation dépend de projets spécifiques de coopération technique conçus spécialement pour atteindre ces objectifs prioritaires. Cette approche porte ses fruits quand les donateurs sont très désireux de financer les priorités du programme par pays de promotion du travail décent. Lorsque le financement par des donateurs se fait attendre, ces objectifs restent difficiles à atteindre. Par ailleurs, la méthode par projet soumet le programme concerné à un risque de fragmentation; ainsi, le bureau de l'OIT à Jakarta administrait 40 projets de coopération technique financés par 17 donateurs différents lors de la mise en œuvre du programme par pays de promotion du travail décent pendant la période 2006-2009. Si ces arrangements peuvent fonctionner et requièrent une mobilisation efficace des ressources, une approche projet par projet peut aussi faire peser une charge technique et administrative très lourde sur les bureaux ayant des ressources limitées et réduire les possibilités de synergie entre les interventions. A cet égard, il conviendrait de mettre davantage l'accent sur la mise en place de programmes par pays intégrés et de financer de plus vastes programmes de coopération technique, sur le modèle du programme IPEC et du programme «Travailler mieux», cette formule permettant à un certain nombre de pays de bénéficier d'un large éventail d'interventions.
12. La mise en œuvre par le Bureau d'une planification du travail axée sur les résultats et d'une stratégie de coopération technique renforcée devrait se traduire par une affluence accrue de financements au titre des résultats attendus qui nécessitent des ressources. Les financements non affectés ou ne l'étant que dans des proportions limitées et les fonds du Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) devraient permettre au Bureau de canaliser des ressources vers les résultats attendus des programmes par pays de promotion du travail décent dès lors que c'est là qu'on en a le plus besoin. Une meilleure liaison avec les PNUAD devrait aussi faciliter l'accès aux financements des Nations Unies, qui sont devenus la seconde source la plus importante de financement extrabudgétaire de l'OIT ⁷. Si les programmes par pays de promotion du travail décent servent de cadre de programmation et de mobilisation des ressources pour l'aide au développement, ils pourraient aussi tendre à devenir un cadre de rencontre tripartite durable pour améliorer les

⁶ Voir document GB.306/PFA/13/3 (Evaluation indépendante de la stratégie de l'OIT visant à accroître la capacité des Etats Membres d'élaborer des politiques et des programmes axés sur l'emploi des jeunes).

⁷ En termes de contributions annuelles moyennes pour la période 2006-2009 (selon les données préliminaires pour 2009).

pactes sociaux grâce à un processus continu de consultation des partenaires sociaux sur les questions sociales et économiques. Enfin, ils pourraient aussi s'affranchir de l'aide à mesure que les mandants sont plus à même de mobiliser des ressources internes et de concevoir des interventions efficaces et que les priorités en matière de travail décent sont intégrées dans les budgets nationaux. Dans certains cas, les gouvernements nationaux ont déjà montré leur attachement aux objectifs en matière de travail décent en allouant des ressources budgétaires nationales aux priorités des programmes par pays. Des activités de sensibilisation du secteur privé et la conclusion de partenariats public-privé pourraient également constituer une stratégie importante d'amélioration des financements. Lorsque les budgets nationaux sont financés par des prêts, il importe d'intégrer les priorités du travail décent dans les stratégies de réduction de la pauvreté.

13. *Améliorer l'échange de connaissances.* Les évaluations des programmes par pays de promotion du travail décent ont également souligné la nécessité d'un partage des connaissances concernant les interventions opérationnelles. Si les connaissances sont bien restituées dans certains projets de coopération technique, leur partage au plan national et avec le reste de l'Organisation mérite d'être amélioré. Certaines manières de procéder qui découlent de pratiques communautaires en matière d'emploi des jeunes et de formation qualifiante dans la région de l'Asie et du Pacifique pourraient être, à cet égard, une source d'orientations utiles. L'action à mener dans ce domaine sera entreprise dans le cadre de la stratégie en matière de connaissances de l'OIT⁸.
14. *Etablir des priorités tout en préservant la flexibilité.* La flexibilité a également été citée comme facteur important dans le succès des programmes par pays de promotion du travail décent. L'Indonésie et l'Argentine ont été confrontées à des crises aiguës lors de la mise en œuvre de leurs programmes par pays, consécutives au tsunami dans l'océan Indien (2004) et à la crise financière argentine (1999-2002), respectivement. Dans les deux cas, un mécanisme efficace de consultation des mandants a permis de définir les priorités des programmes par pays et de concevoir les plans de mise en œuvre en fonction de la réponse à apporter à la crise et en adaptant ces plans aux nouvelles évolutions. L'adaptation des priorités des programmes par pays pour apporter des réponses à la crise économique sur la base du Pacte mondial pour l'emploi a également montré comment ce type de programmes peut servir à surmonter des crises.
15. *Elargir les partenariats.* L'expansion des partenariats et les activités de sensibilisation ont également été citées comme stratégies importantes dans les programmes par pays de promotion du travail décent. Si les programmes par pays ont souvent permis aux mandants de mieux comprendre le travail décent, l'OIT et l'Agenda du travail décent restent, dans bien des cas, assez mal connus du grand public. Une évaluation fait état du déficit de visibilité de l'OIT, parfois peu encline à faire connaître ses activités, alors que d'autres organismes mènent une politique plus agressive de relations publiques. A cet égard, certaines évaluations recommandent, en plus d'une collaboration plus soutenue avec les mandants, d'élargir le cercle des partenaires dans le cadre des programmes par pays de manière à y associer d'autres ministères, les inspecteurs du travail, les responsables politiques, des groupes de la société civile, les universités, les parlementaires et les médias afin de traduire les messages essentiels dans les langues locales. La consultation des mandants devrait tenir une place importante dans ce processus afin de favoriser les alliances et les synergies avec les autres institutions et organismes qui traitent des questions du travail. Ainsi, on présente l'intégration des concepts du travail décent dans le programme d'enseignement secondaire en Argentine comme un exemple d'expansion efficace des partenariats. On cite également l'utilisation judicieuse des médias en

⁸ Voir document GB.306/PFA/12/3.

Indonésie comme un déterminant du succès obtenu dans la sensibilisation de l'opinion publique à l'OIT et au travail décent.

- 16.** *Toucher le secteur informel de l'économie.* Les autres questions soulevées relativement aux programmes par pays de promotion du travail décent sont surtout des questions de fond. Quant à certaines priorités de ces programmes, il est toujours aussi difficile de savoir comment faire pour que les programmes répondent au problème que pose le vaste secteur informel de l'économie, souvent situé hors du champ d'application de la législation du travail et de la représentation par les organisations d'employeurs et de travailleurs. Par ailleurs, l'économie informelle n'est pas toujours bien représentée lors de l'élaboration des programmes par pays de promotion du travail décent. Conformément aux conclusions sur le travail décent et l'économie informelle adoptées par la Conférence internationale du travail en 2002, les programmes par pays de promotion du travail décent pourraient servir de cadre pour cibler l'économie informelle par des mesures telles qu'une représentation élargie des acteurs de ce secteur économique, en particulier les femmes, par le biais des organisations d'employeurs et de travailleurs, pour soutenir la réforme législative visant à promouvoir davantage de possibilités d'emploi et une amélioration des conditions de travail et pour étendre la couverture de sécurité sociale. L'action actuellement menée par l'OIT, et qui touche l'économie informelle, notamment dans le cadre des projets sur le travail des enfants, l'emploi des jeunes et le développement économique local, pourrait être amplifiée de manière à mieux répondre aux vastes besoins des travailleurs du secteur informel.
- 17.** *Aborder les questions liées aux structures de gouvernance de l'OIT.* Les programmes par pays de promotion du travail décent devront bien entendu tenir compte de la situation relative à l'application des normes internationales du travail dans chacun des pays, y compris des commentaires éventuels des organes de contrôle de l'OIT. Actuellement, cet élément ne figure que dans un petit nombre de ces programmes. Le processus des programmes par pays de promotion du travail décent pourrait servir plus utilement à examiner et à définir d'un commun accord les activités de coopération technique qui répondent aux priorités issues des observations et recommandations des structures de gouvernance de l'OIT.
- 18.** *Influencer d'autres cadres de développement.* Enfin, on peut aussi tirer quelques conclusions concernant l'influence des programmes par pays de promotion du travail décent sur les autres cadres de développement internationaux, en particulier les PNUAD et les stratégies de réduction de la pauvreté. Comme cela a été expliqué en détail en novembre 2009, tous les PNUAD contiennent des priorités pertinentes du point de vue de l'OIT, notamment la réduction de la pauvreté, le bien-être des enfants et l'égalité entre les sexes. Néanmoins, au terme d'un examen portant sur 28 PNUAD, on a pu considérer que 16 reflétaient les préoccupations et approches spécifiques à l'OIT. Seuls sept d'entre eux mentionnent le «travail décent», six les «normes internationales du travail» et seulement deux font référence au «dialogue social». A quelques exceptions notables (Albanie, Kazakhstan), rares sont les programmes des Nations Unies qui se réfèrent spécifiquement aux partenaires sociaux en tant que partenaires d'exécution; ces programmes sont généralement classés dans la catégorie société civile. En revanche, des concepts tels que la promotion de l'emploi, la protection sociale, le travail des enfants et l'égalité hommes-femmes sont intégrés, semble-t-il, dans la plupart des PNUAD. S'ils ne s'inscrivent pas exclusivement dans le cadre du travail décent, ces concepts offrent des points d'entrée importants pour promouvoir le travail décent⁹. Néanmoins, certains concepts, notamment celui de la protection sociale, s'entendent souvent dans un sens plus étroit que celui que leur donne l'OIT.

⁹ Une étude plus détaillée de la participation des partenaires sociaux aux PNUAD sera réalisée comme base de référence pour la stratégie de coopération technique.

19. L'impact réel de l'OIT sur les PNUAD semble être lié essentiellement à une forte présence de l'Organisation dans les pays. Sur les 16 pays qui font spécifiquement référence au mandat de l'OIT dans le cadre des PNUAD, tous ont un bureau de l'Organisation ou un coordonnateur national, à l'exception de la Namibie. Dans les pays qui ne font aucune référence spécifique à l'OIT, l'Organisation n'a aucune représentation. Ce constat souligne la nécessité de développer la présence de l'OIT au niveau national.
20. Les programmes par pays de promotion du travail décent peuvent aussi jouer un rôle plus important vis-à-vis des plans nationaux de développement et des stratégies de réduction de la pauvreté. En 2001, l'OIT a lancé une initiative pour influencer le processus des stratégies de réduction de la pauvreté avec, ici et là, des succès notables, notamment en Ethiopie, au Ghana, au Honduras, en Indonésie, au Mali, au Népal, en République-Unie de Tanzanie et au Viet Nam¹⁰. La démarche de l'OIT pour influencer la planification du développement a évolué par la suite sur le modèle des PNUAD lorsque cette dernière formule a pris de l'importance dans le cadre de l'initiative de réforme des Nations Unies lancée en 2006. Cette évolution est liée à l'appel de plus en plus pressant adressé à l'OIT pour qu'elle prenne une part active à ce processus de réforme. Elle est également liée à l'importance du financement commun pour les projets de Nations Unies et à la portée ambitieuse de la couverture des PNUAD. Les plans de développement national ne renseignent guère sur les concepts du travail décent. Il convient néanmoins de noter que le plan de développement à moyen terme de l'Indonésie fait référence aux divers aspects du travail décent et a sollicité des contributions de la part de tous les mandants.
21. Les stratégies de réduction de la pauvreté demeurent un instrument de développement important compte tenu de leur pertinence pour mettre en place des politiques macroéconomiques, des budgets nationaux, des politiques budgétaires, une réforme structurelle et des bases de gouvernance, et compte tenu aussi de leur rôle pour obtenir un allègement de la dette et des financements à des conditions concessionnelles. Le fait que les stratégies de réduction de la pauvreté mettent l'accent sur la réduction de la pauvreté et intègrent des thèmes tels que l'emploi, la formation professionnelle, la protection sociale, le travail des enfants, l'égalité hommes-femmes et le VIH/sida, ainsi que l'importance primordiale du travail décent en tant que principe directeur de la politique macroéconomique sont des raisons amplement suffisantes pour que l'OIT et ses mandants accordent un supplément d'attention à ce processus. Le Pacte mondial pour l'emploi souligne encore plus l'utilité de l'OIT à cet égard. Pour les mandants au niveau national, il est essentiel de s'orienter vers des programmes par pays que l'on puisse faire jouer de manière à influencer sur les PNUAD et les stratégies de réduction de la pauvreté, et d'investir du temps et de l'argent pour maximiser l'impact des programmes par pays sur les deux processus.

L'avenir des programmes par pays de promotion du travail décent dans le contexte de la coopération technique

22. La stratégie de coopération technique renforcée, adoptée par le Conseil d'administration en novembre 2009, a plusieurs incidences sur l'évolution future des programmes par pays de promotion du travail décent du fait des enseignements tirés de l'expérience, tels qu'ils sont décrits plus haut. Premièrement, elle souligne le fait que la mobilisation des ressources aura tendance à creuser les écarts de financement en ce qui concerne les ressources

¹⁰ BIT: *Travail décent et stratégies pour la réduction de la pauvreté* (Genève, BIT, 2005).

requis pour atteindre les résultats attendus des programmes par pays¹¹. A cet égard, le Bureau a entrepris un exercice de planification du travail axée sur les résultats, qui a permis de programmer et de cibler les résultats par pays pour la période allant jusqu'à 2015. Les unités du Bureau sont en train de mettre en adéquation les ressources et les résultats attendus, et les unités techniques ont été encouragées à œuvrer de concert à la concrétisation de ces résultats afin d'assurer une collaboration maximale ainsi qu'une synergie entre les interventions. Les activités déployées pour atteindre les résultats sont financées avec les ressources du budget ordinaire, les fonds du CSBO, les financements non affectés de la coopération technique ou les financements de projets spécifiques liés aux résultats attendus de programmes par pays. Cette approche devrait permettre de mieux aligner les ressources extrabudgétaires sur les résultats attendus par pays, la part de l'alignement représentant, selon les estimations, 58 pour cent des dépenses.

23. En même temps, la conception des programmes par pays de promotion du travail décent pourrait être davantage axée sur un programme intégré, avec des résultats, des stratégies et des projets de coopération technique qui se renforcent mutuellement. Les donateurs qui sont actuellement dans l'impossibilité d'apporter des contributions au CSBO pourraient envisager de financer dans leur intégralité des programmes par pays de promotion du travail décent, plutôt que des projets individuels, afin de favoriser une plus grande cohésion entre les interventions. Si la préférence est donnée à une approche projet par projet, on pourrait veiller davantage à aligner ces financements sur les résultats clairement énoncés, attendus de ces programmes par pays. On peut, par la conception de ces derniers, encourager une appropriation plus franche, le but étant d'en assurer à long terme l'intégration dans la programmation du développement national et dans les budgets afférents.
24. Le résultat 1 de la Stratégie de coopération technique appelle également à une augmentation du nombre de donateurs pour les activités de l'OIT. A cet égard, les programmes par pays de promotion du travail décent pourraient élargir leur cercle de partenaires de financement afin qu'il comprenne non seulement les fonds importants pour les pays des Nations Unies, mais aussi les partenariats public-privé, les délégations de la Commission européenne et les ambassades des pays donateurs au niveau national. S'ils visaient davantage à intégrer les priorités du travail décent dans les stratégies de réduction de la pauvreté, les programmes par pays de promotion du travail décent obtiendraient sans doute davantage de financements de la part de la Banque mondiale.
25. Cette stratégie requiert également une plus grande assurance de la qualité dans les projets de coopération technique, et il convient pour cela d'examiner les propositions et d'améliorer l'efficacité des mécanismes de suivi et d'évaluation¹². Cette observation est sans doute valable aussi pour les programmes par pays de promotion du travail décent, et l'on peut déployer plus largement, au niveau de programmes par pays, les mécanismes de contrôle de la qualité déjà en place pour la coopération technique. Une meilleure gestion de la qualité, obtenue grâce au perfectionnement du mécanisme d'assurance de la qualité, devrait se traduire par des améliorations sur le plan de la conception, de la mise en œuvre, de la planification du suivi et des évaluations des programmes par pays de promotion du travail décent, des échanges de connaissances et de l'appropriation par les parties prenantes nationales, et devrait promouvoir les valeurs fondamentales de l'Organisation, à savoir le tripartisme, le respect des normes internationales du travail, l'égalité entre les sexes et la

¹¹ Résultat 1: Les ressources extrabudgétaires de l'OIT et les ressources du CSBO sont alignées sur les résultats attendus du programme par pays de promotion du travail décent et sur ceux du programme et budget.

¹² Résultat 2: Les programmes et projets de coopération technique répondent pleinement aux exigences de la gestion axée sur les résultats et aux critères de qualité fixés par l'OIT.

non-discrimination. Une plus large participation des mandants pourrait aboutir à ce que les programmes par pays coordonnent l'exécution globale de la coopération technique au niveau national, en appui aux programmes plus vastes des Nations Unies.

26. Enfin, la stratégie de coopération technique appelle un renforcement de la capacité technique et institutionnelle des mandants afin de leur permettre d'influer sur le processus de développement¹³. Les évaluations ont montré que les programmes par pays de promotion du travail décent jouent déjà un rôle institutionnel important s'agissant de permettre aux mandants d'accroître leur expérience en matière de planification du développement national. Néanmoins, même bien conçus, les programmes par pays de promotion du travail décent ne permettent pas nécessairement aux mandants de jouer un rôle accru dans la programmation au niveau des Nations Unies ou dans l'élaboration des stratégies de réduction de la pauvreté. Les futurs programmes par pays de promotion du travail décent pourraient accorder une plus grande attention à des produits spécifiques afin de permettre aux mandants de développer leurs capacités institutionnelles, notamment pour le recrutement des membres, la gouvernance, la reddition des comptes, la gestion axée sur les résultats, la politique de développement, la sensibilisation, les communications et la négociation. Ainsi les mandants tripartites seraient-ils à même de remplir efficacement leur mission, de mieux formuler leurs besoins dans le processus de développement et de promouvoir le développement national sur le thème du travail décent et dans le cadre des programmes par pays de promotion du travail décent. Ces produits devraient être soigneusement évalués de manière à ce que les interventions effectuées dans le cadre des programmes par pays de promotion du travail décent permettent de renforcer les capacités des mandants et d'associer plus étroitement ces derniers à la planification et à la mise en œuvre du développement national. Ces produits devraient également tenir compte des services pertinents du Centre international de formation de l'OIT (Centre de Turin). En même temps, il faudrait continuer à favoriser une meilleure compréhension de l'approche du développement axée sur le travail décent au niveau national, notamment grâce au guide intitulé *Outils pour l'intégration de l'emploi et du travail décent*, adopté par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS).
27. Au niveau international, l'OIT pourrait continuer à lancer des initiatives efficaces pour promouvoir l'impact que l'Agenda du travail décent peut avoir sur le développement, alors qu'il est de plus en plus reconnu ces dernières années au sein du système multilatéral¹⁴. Plus récemment, en janvier 2010, dans le contexte de la crise, le Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement a adopté une décision intitulée «Réponse du PNUD à la crise financière et économique: promouvoir le Pacte mondial pour l'emploi».
28. Grâce à une capacité accrue, les mandants devraient être capables de mieux formuler leurs priorités en matière de travail décent et de les traduire dans les plans et budgets de développement national, dans les stratégies de réduction de la pauvreté et dans les PNUAD, soutenant ainsi les résultats en matière de travail décent bien au-delà de la durée de l'initiative relative aux programmes par pays du travail décent. En outre, la participation des mandants à toutes les étapes du processus de planification du développement permet de connecter l'aide internationale au développement avec les parties prenantes, donnant ainsi des orientations précieuses non seulement pour l'OIT, mais aussi pour l'ensemble du système des Nations Unies. A cet égard, les programmes par pays de promotion du travail

¹³ Résultat 3: Par le biais de la coopération technique, les mandants de l'OIT acquièrent la capacité technique et institutionnelle de participer efficacement à la planification du développement dans le cadre des programmes par pays de promotion du travail décent et dans le contexte des PNUAD et de la réforme des Nations Unies.

¹⁴ Voir aussi document GB.307/4.

décent ont le potentiel nécessaire pour devenir d'importants mécanismes tripartites de promotion du développement durable et de renforcement du dialogue social et de la négociation collective.

29. Le comité voudra sans doute recommander au Conseil d'administration de demander au Directeur général:

- a) *de charger le Bureau de prendre des mesures concrètes à l'effet de garantir que les difficultés et possibilités identifiées dans les évaluations des programmes par pays de promotion du travail décent soient dûment traitées dans les prochains programmes par pays;*
- b) *d'encourager la programmation de produits spécifiques dans le cadre des programmes par pays de promotion du travail décent afin de garantir le renforcement de la capacité institutionnelle des mandants de participer plus étroitement au processus de ces programmes et à l'ensemble de la planification du développement et, le cas échéant, de mieux coordonner les contributions des organisations d'employeurs et de travailleurs;*
- c) *de promouvoir la programmation de produits spécifiques pour soutenir, au niveau des pays, une action en faveur des priorités issues des structures de gouvernance de l'OIT, notamment sur la question des normes internationales du travail;*
- d) *de promouvoir l'élaboration de programmes par pays de promotion du travail décent qui associent activement les mandants, qui soient entièrement axés sur les résultats et visent à mettre en œuvre des stratégies durables de mobilisation de ressources, y compris par des financements de donateurs, et, si possible, poursuivent le but ultime, à savoir l'indépendance de l'aide, grâce à une appropriation plus franche au niveau national;*
- e) *d'indiquer les mesures prises et les résultats obtenus au titre des aspects susvisés dans les futurs rapports sur la mise en œuvre des programmes par pays de promotion du travail décent.*

Genève, le 22 février 2010.

Point appelant une décision: paragraphe 29.