



Organisation
internationale
du Travail

Programmes par pays de promotion du travail décent de l'OIT

Manuel



Version 2

*Mettre l'accent sur les contributions de l'OIT à l'échelle nationale:
un manuel pour l'élaboration et la mise en œuvre des programmes
par pays de promotion du travail décent*

Version 2

**Bureau international du Travail
Genève**

Juillet 2008

Copyright © Organisation internationale du Travail 2005
Première édition (2005)
Deuxième édition (2008)

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n°2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

OIT

Programmes par pays de promotion du travail décent de l'OIT, Manuel, Version 2.
Genève, Bureau international du Travail, 2008.

manuel / travail décent / plan d'action / planification de l'exécution / mise en œuvre / niveau national

13.01.1

Edition française
ISBN 978-92-2-220956-9 (version imprimée)
ISBN 978-92-2-220957-6 (Web pdf)

Egalement disponible en anglais: *ILO Decent Work Country Programmes – Bringing Focus to ILO Country-level Contributions: A Guidebook for Developing and Implementing Decent Work Country Programmes, Version 2* (ISBN 978-92-2-120956-0 (Print) ISBN 978-92-2-120957-7 (pdf)), Genève, 2008.

Données de catalogage du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise, ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications du Bureau international du Travail peuvent être obtenues dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubvente@ilo.org ou par notre site Web: www.ilo.org/publns

Imprimé en Suisse

Remerciements

La version 1 de ce manuel a été élaborée en 2005, alors que l'Organisation internationale du Travail (OIT) venait d'adopter l'approche du programme par pays de promotion du travail décent.

Par la suite, l'OIT et ses mandants dans le monde ont élaboré et commencé à mettre en œuvre une première génération de programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD). Cette version du manuel reflète et illustre l'expérience à ce jour avec les PPTD ainsi que le dialogue continu sur les meilleures pratiques à adopter lors de leur conception et mise en œuvre.

Les nouveaux éléments de la version 2 ou ceux développés comportent:

- des exemples de PPTD;
- un débat sur la terminologie de la gestion axée sur les résultats, qui doit être employée régulièrement dans les PPTD (par exemple, résultat, indicateur, cible);
- les étapes spécifiques du processus du PPTD, en particulier la conception de la mise en œuvre, ainsi que la gestion et le suivi;
- l'accent est davantage porté sur l'engagement des mandants de l'OIT, les normes internationales du travail et l'égalité des sexes;
- plus de détails sur les rôles et responsabilités dans le cadre des PPTD;
- des liens entre les PPTD et les processus du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement;
- plus d'attention aux problèmes liés aux ressources, y compris les carences en matière de ressources, la mobilisation des ressources et l'utilisation des fonds de coopération technique; et
- font référence aux modèles et ressources développés ou améliorés.

Un document vivant

Alors que l'expérience de l'OIT sur les programmes par pays de promotion du travail décent évolue rapidement, les directives sur les problèmes liés aux PPTD évoluent elles aussi. Pendant l'élaboration même de cette édition du manuel, certains sujets ont été identifiés et feront l'objet de directives supplémentaires dans les prochaines éditions, comme des processus d'évaluation et la conception de futurs PPTD qui seront évalués de façon plus efficace; les mécanismes de l'assurance qualité; l'engagement des partenaires sociaux dans les processus du PPTD; les questions liées aux ressources; et le plan d'exécution et de surveillance. Les prochaines éditions se baseront sur plus d'études de cas, d'exemples de bonnes pratiques et des leçons tirées. Merci de nous faire part de vos questions, observations et suggestions à: dwcp@ilo.org.

Bien que l'on puisse faire davantage à travers les prochaines éditions de ce manuel, nous remercions nos collègues des bureaux extérieurs et du siège qui nous ont fait part de leurs observations et ont contribué à l'amélioration de ce manuel. Leur aide fut inestimable.

Juillet 2008

Table des Matières

	<i>Page</i>
Remerciements	vii
Acronymes	xi
1. Introduction	1
1.a. Objectif du manuel	1
1.b. Autres sources de directives et d'informations	2
2. Aperçu général: programmes par pays de promotion du travail décent	2
2.a. Les PPTD: axer les contributions de l'OIT et des partenaires	2
2.b. Les éléments constituant les PPTD	3
2.c. Les PPTD facilitent la cohérence des politiques et l'intégration des ressources.....	3
2.d. Les PPTD sont dynamiques	5
2.e. Les PPTD sont-ils toujours requis, nécessaires et à l'échelle nationale?	6
3. Les PPTD en contexte	6
3.a. PPTD, l'Agenda du travail décent et l'approche de l'OIT	6
3.b. Les PPTD, politiques nationales et plans de développement	7
3.c. Les PPTD et les initiatives de réforme des Nations Unies	8
4. Les PPTD et la gestion axée sur les résultats	9
4.a. La gestion axée sur les résultats à l'OIT	9
4.b. Les responsabilités des PPTD en matière de gestion	9
5. Elaborer un programme par pays de promotion du travail décent: un cycle en six étapes.....	11
5.a. Etape 1: Cerner le contexte national.....	12
5.b. Etape 2: Convenir des priorités du programme par pays.....	13
5.c. Etape 3: Définitions des résultats, indicateurs, cibles et stratégies escomptés.....	14
5.d. Etape 4: Planification de l'exécution du PPTD selon l'OIT	17
5.e. Etape 5: Mise en œuvre, surveillance et présentation des rapports	19
5.f. Etape 6: Examen et évaluation	21
6. Elaborer le document du PPTD de l'OIT	22
7. Communications à propos du PPTD.....	24
8. Ressources supplémentaires	25
8.a. Définition des termes: Sources.....	25
8.b. Directives axées sur les PPTD et sources d'appui.....	26
9. Annexe A: Exemple d'un mémorandum d'accord – PPTD concernant l'Argentine.....	29

10. Annexe B: Modèles de plans d'exécution et de surveillance	30
11. Annexe C: Interdépendance entre l'OIT et les cadres de programmation des Nations Unies	32
12. Annexe D: Modèle d'assurance-qualité.....	33

Acronymes

BCP	bilan commun des pays
CS	cadre stratégique
CSBO	Compte supplémentaire du budget ordinaire
CTBO	Coopération technique financée par le budget ordinaire
DCOMM	Département de la communication et de l'information du public
Eval	Unité d'évaluation
GAR	gestion axée sur les résultats
IRIS	Système intégré d'information sur les ressources
MDA	mémorandum d'accord
OMD	objectifs du Millénaire de l'ONU pour le développement
P&B	programme et budget
PARDEV	Département des partenariats et de la coopération au développement
PNUAD	plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PPTD	programme par pays de promotion du travail décent
PROGRAM	Bureau de programmation et de gestion
S&E	surveillance et évaluation
SM/IP	Planification d'exécution dans le module de gestion stratégique intégré à IRIS
SM/IR	Présentation de rapports d'exécution dans le module de gestion stratégique intégré à IRIS
SRP	Stratégie pour la réduction de la pauvreté
TURIN	Centre international de formation de l'OIT, Turin

1. Introduction

L'Organisation internationale du Travail (OIT) est dévouée à augmenter les chances des hommes et des femmes à trouver un travail décent et productif dans des conditions de liberté, d'égalité, de sécurité et de dignité humaine. L'Organisation poursuit sa mission fondatrice visant à promouvoir la justice sociale comme base à la paix universelle et durable, selon la constitution de la Déclaration de Philadelphie.

L'OIT a décidé d'apporter de l'assistance aux Etats Membres pour réaliser des objectifs du travail décent à travers des moyens assortis d'un calendrier et dotés de ressources, appelés programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD).

Les PPTD sont des documents de gouvernance de l'OIT qui:

- définissent les résultats escomptés par le Bureau dans un certain pays ¹ au cours d'une période donnée (résultats par pays ou *CP outcomes*);
- sont compatibles avec l'engagement de l'OIT pour le tripartisme et le dialogue social, basé sur les négociations avec les mandants (gouvernements, organisations d'employeurs et de travailleurs) afin de contribuer à l'identification des priorités par pays (*CP priorities*);
- sont mis en œuvre avec l'engagement des mandants; et
- munissent le Bureau d'un outil qui gère sa collaboration avec d'autres agences des Nations Unies et des partenaires à travers le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) qui engage également les mandants de l'OIT.

1.a. Objectif du manuel

Ce manuel est destiné aux directeurs et personnel du BIT chargés de l'élaboration et l'exécution des PPTD. Il:

- explique la raison d'être des PPTD et la politique suivie en la matière;
- précise la terminologie, les tâches et les procédures des PPTD; et
- suggère les bonnes pratiques.

Le présent manuel traduit l'engagement général de l'OIT en faveur de la gestion axée sur les résultats (GAR) qui sera détaillée dans le manuel connexe sur la GAR ². Les lecteurs sont invités à se référer au manuel sur la GAR pour des définitions et exemples de termes bien précis de la GAR, qui seront également utilisés dans ce document.

¹ Les PPTD peuvent également être élaborés en tant qu'appui aux résultats sous-régionaux ou régionaux (voir section 2.e.).

² *Améliorer la contribution de l'OIT au monde du travail: Manuel de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats à l'Organisation internationale du Travail* (juin 2008), voir <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/rbm/index.htm>.

1.b. Autres sources de directives et d'informations

Il y a plusieurs moyens d'échange, de discussion et d'apprentissage liés aux programmes par pays de promotion du travail décent:

- les groupes régionaux d'appui aux PPTD qui examinent les projets, révisent les PPTD et apportent un appui à ceux mis en œuvre;
- le site Intranet des PPTD (<http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp/>);
- la déclaration du Directeur général sur le Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) (http://www.ilo.org/intranet/edmsp1/igds/groups/dirdocs/documents/igds/igds_002023.pdf);
- la procédure du Bureau sur l'utilisation du CSBO (http://www.ilo.org/intranet/edmsp1/igds/groups/dirdocs/documents/igds/igds_002069.pdf);
- les informations générales sur le CSBO (<http://www.ilo.org/pardev/>);
- la directive relative à la mobilisation des ressources locales (<http://www.ilo.org/intranet/english/region/codev/partners/gp/index.htm>); et
- les informations sur les PPTD et leurs liens avec le travail des unités de l'OIT au siège et dans les régions, et qui peuvent être tirées d'IRIS.

2. Aperçu général: programmes par pays de promotion du travail décent

2.a. Les PPTD: axer les contributions de l'OIT et des partenaires

Au sein de chaque Etat Membre, l'OIT valorise le travail décent en tant qu'objectif national et aide les mandants à progresser vers cet objectif. Un programme par pays de promotion du travail décent (PPTD) est l'instrument clé de la coopération de l'OIT dans un pays spécifique, pour une durée qui s'étend de quatre à six ans.

Le contenu des PPTD varie d'un pays à l'autre selon les circonstances nationales, les engagements de l'OIT à l'échelle mondiale et les priorités identifiées par le cadre stratégique, le programme et budget et la décennie/agenda régional pour un travail décent³. Les meilleurs PPTD sont ceux qui sont les mieux orientés et dont les priorités sont bien claires en matière de résultats du programme par pays, et ceux qui reconnaissent que le tripartisme, le dialogue social et les normes internationales du travail sont essentiels à la conception et la mise en œuvre d'un programme cohérent et intégré d'assistance de l'OIT aux mandants dans les Etats Membres. Ils respectent de très près les stratégies de développement national, y compris les stratégies pour la réduction de la pauvreté et les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, selon les situations.

³ Les pays peuvent faciliter l'exécution des services en ratifiant la Convention sur les privilèges et les immunités des institutions spécialisées, et en approuvant l'annexe I relative à l'OIT (<http://www.ilo.org/public/english/bureau/leg/immunities/resolutions.htm>). En agissant de la sorte, le pays s'acquitte d'une obligation qu'il a acceptée en rejoignant l'OIT. Pour plus d'informations, consulter le bureau du Conseiller juridique.

Les PPTD orientent l'utilisation la plus efficace et efficiente des ressources – humaines et financières – afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles, comme le montrent les impacts démontrables, conformément aux priorités du programme par pays. Ils encouragent les partenariats stratégiques ainsi que la rentabilisation des ressources et leur mobilisation.

2.b. Les éléments constituant les PPTD

Alors que le contenu des PPTD varie d'un pays à l'autre, le processus de définition du contenu suit en général les mêmes étapes, mentionnées dans le présent manuel. L'orientation des PPTD est définie dans les deux circulaires⁴ publiées par le Directeur général en mai 2004:

- Circulaire n° 598: Cadre de mise en œuvre de l'Agenda du travail décent http://www.ilo.org/intranet/edmsp1/igds/groups/circulars/documents/ilogovernance/dms_005605.pdf; et
- Circulaire n° 599: Programmes par pays de promotion du travail décent http://www.ilo.org/intranet/edmsp1/igds/groups/circulars/documents/ilogovernance/dms_005606.pdf.

Comme l'indique la circulaire n° 599, le programme par pays consiste à:

- en premier lieu analyser les problèmes et les enseignements;
- déterminer un nombre limité de priorités⁵ conformes aux plans de développement nationaux, aux cadres de programmation par pays comme les bilans communs de pays et le PNUAD, les points de vue et priorités des mandants et le cadre stratégique de l'OIT et le programme et budget;
- fixer les résultats escomptés du programme par pays;
- définir un plan d'exécution comportant des produits, des activités et des ressources, en tant qu'outil de gestion interne séparé du document public du PPTD; et
- suivre et évaluer la performance afin d'adapter les stratégies pour mieux accomplir les résultats par pays.

2.c. Les PPTD facilitent la cohérence des politiques et l'intégration des ressources

Les PPTD visent à obtenir des résultats grâce à une meilleure coordination des efforts de l'OIT et des mandants dans le but d'accomplir les résultats bien définis des résultats par pays (*CP outcomes*) pour un nombre bien limité de priorités (*CP priorities*) dans un Etat Membre, à travers des stratégies cohérentes et efficaces. Dans ce but, les PPTD permettent d'intégrer:

⁴ Ces circulaires seront republiées en temps utile dans la cadre du nouveau Système de gestion des documents de gouvernance interne (IGDS).

⁵ La formule «priorités des programmes par pays» a remplacé la formule «domaines de coopération prioritaires» utilisée dans la circulaire.

-
- **Des actions dans différents domaines techniques** – Les mandants font appel à la coopération de l’OIT pour aborder les questions qui requièrent des politiques et des actions cohérentes dans différents domaines pour accomplir les résultats escomptés. Ainsi en est-il, par exemple, de l’élimination des pires formes de travail des enfants, qui requiert des mesures visant à créer des emplois aux parents et renforcer les inspections du travail. Quant à l’égalité des sexes, elle peut être encouragée par la formation professionnelle, l’appui à l’esprit d’entreprise, l’élimination de la discrimination des dispositions de la sécurité sociale ou le renforcement de la loi du travail. Quel que soit le domaine considéré, les normes internationales du travail et le dialogue social font partie intégrante de la réponse de l’OIT;
 - **Divers moyens d’action** – Les objectifs des PPTD spécifiques combinent conseils et sensibilisation techniques, renforcement des capacités et des services, partenariats stratégiques, recherche et projets pilotes. La formule appropriée diffère selon les situations;
 - **Contribution des bureaux extérieurs et des unités du siège** – Les PPTD visent à centrer l’attention sur les RPP et les stratégies désignées à cette fin. Les directeurs des bureaux extérieurs de l’OIT, chargés d’un pays en particulier, peuvent renforcer leur influence sur les programmes et les ressources du siège en montrant comment le PPTD du pays contribue à l’accomplissement des résultats immédiats et des résultats immédiats conjoints dans le cadre du programme et budget de l’OIT au cours d’une période biennale, et à l’élaboration d’une décennie/agenda régional pour le travail décent et autres stratégies. Un PPTD fournit aux unités du siège une base plus claire à la mobilisation des ressources;
 - **L’appui des différentes sources de financement** – Les activités de l’OIT sont financées par des sources de plus en plus diverses, qui peuvent être combinées efficacement au service d’un seul programme centré sur les PPP et les RPP. L’encadrement stratégique d’un PPTD et son lien avec un plan national de développement peuvent justifier la nécessité de mobiliser des ressources externes supplémentaires, aux échelles mondiale et locale. Il est important d’identifier les manques en ressources dans le cadre des allocations du CSBO et en tant que base de dialogue avec les bailleurs de fonds, surtout là où se présentent des possibilités d’accélérer la progression vers l’accomplissement des RPP.

Les PPTD soutiennent la gestion de performance

- **Renforcer la transparence au niveau des responsabilités** – Les PPTD définissent clairement les résultats escomptés par pays; la performance des directeurs dans l’accomplissement de ces résultats sera ainsi mieux évaluée.
- **Renforcer la transparence au niveau de l’information et l’utilisation des ressources** – IRIS indique comment les ressources sont utilisées par les unités/bureaux de l’OIT dans le but d’accomplir les résultats définis par les PPTD, facilitant ainsi de meilleures coopérations et synergies internes. Les PPTD peuvent également contribuer à une mobilisation commune des ressources entre le Bureau et ses mandants.
- **Mieux suivre les performances et établir les rapports** – Mieux comprendre la performance pour mieux comprendre comment les bons résultats sont obtenus, ce qui pourrait contribuer de manière décisive à attirer plus de ressources dans un environnement compétitif.
- **Mieux informer le Conseil d’administration** – Les PPTD exposent clairement les coûts et avantages des résultats accomplis dans les pays, ainsi que les stratégies

adoptées dans le but d'accomplir ces résultats. La compilation et l'analyse des PPTD seront de plus en plus utilisées dans le processus du programme et budget et les rapports sur l'exécution. L'analyse des carences en matière de ressources dans les PPTD peut contribuer à la mobilisation des ressources.

- **Faire participer directement les mandants de l'OIT** – Le processus du PPTD encourage les organisations d'employeurs et de travailleurs et les gouvernements à travailler ensemble pour définir les priorités et les résultats par pays, contribuer à leur accomplissement et évaluer le progrès. Cela souligne l'importance du Bureau qui accorde l'appui nécessaire pour renforcer la capacité des mandants à s'acquitter de leurs obligations.
- **Un outil de communication et une plateforme de partenariat plus efficaces** – Les PPTD offrent une plate-forme excellente pour expliquer aux parties concernées comment l'OIT et ses mandants tripartites régleront les déficits du travail décent et apporteront un changement positif aux politiques ou aux moyens de subsistance de l'ensemble des femmes et hommes. Cette démarche est essentielle aux partenariats stratégiques, ainsi qu'à l'intégration de l'Agenda du travail décent dans les agendas nationaux pour le développement, l'augmentation des ressources accordées par les autres partenaires de développement et la mobilisation des ressources aux échelles mondiale et locale. Il est essentiel d'exposer clairement les objectifs et résultats de l'OIT afin de montrer la pertinence continue de l'OIT.

Mémorandum d'accord sur le PPTD

Les bureaux extérieurs de l'OIT ainsi que ses partenaires et mandants sont souvent intéressés par l'élaboration d'un document qui exprime les engagements de haut niveau au sein d'un programme par pays de promotion du travail décent.

L'OIT et ses mandants tripartites en Argentine ont élaboré et signé un mémorandum d'accord, repris dans l'annexe A du présent manuel. Ce mémorandum d'accord offre un fond au PPTD et expose les engagements de haut niveau de tous les signataires, en définissant les éléments clés dans l'annexe.

Une telle approche du Mémorandum d'accord permet à l'OIT et ses mandants dans les Etats Membres de souligner l'importance du PPTD et leur engagement envers ce programme. Elle soutient les communications et permet à l'OIT de se doter d'une capacité à adapter dans le futur son plan d'exécution et les allocations des ressources dans le cadre d'un PPTD bien précis, comme nécessaire. Le plan d'exécution, intégré à la Planification d'exécution dans le module de gestion stratégique intégré à IRIS, est le document sur la gestion interne de l'OIT. Des plans séparés d'exécution et de surveillance peuvent être mis en place pour faciliter la coordination entre les mandants et les autres partenaires (annexe B).

2.d. Les PPTD sont dynamiques

Comme susmentionné, les PPTD reflètent les circonstances dans lesquelles ils ont été développés. Ainsi, par exemple, le premier PPTD d'un pays pourra avoir une portée limitée. Avec le temps, le PPTD gagnera en crédibilité et progressera clairement vers les résultats escomptés; avec le renforcement des capacités des mandants, il serait possible d'étendre la portée des prochains PPTD pour aborder d'autres dimensions du travail décent, en se basant sur le progrès déjà réalisé.

Un PPTD ne doit pas trop restreindre l'aptitude du Bureau à changer son plan d'exécution en fonction des changements au sein de l'Etat Membre, par exemple:

-
- la création d'un PNUAD;
 - les événements politiques et socio-économiques importants qui n'auraient pas pu être anticipés;
 - les décisions du Conseil d'administration de l'OIT ou les observations faites par les organismes de contrôle des normes du travail.

Le plan d'exécution d'un PPTD devrait peut-être être révisé en se basant sur une expérience d'exécution réelle ou de nouvelles possibilités, comme la mobilisation considérable des ressources. Afin de permettre une telle flexibilité et dans un but de gestion interne, le plan d'exécution doit être un document séparé du document public du PPTD. (Pour plus d'informations sur la planification de l'exécution, prière de se référer à la section 5.d. du présent manuel.)

Ces facteurs et d'autres démontrent l'importance d'orienter la partie publique du PPTD vers les engagements de haut niveau exprimés à travers les priorités et les résultats par pays.

2.e. Les PPTD sont-ils toujours requis, nécessaires et à l'échelle nationale?

Les programmes par pays de promotion du travail décent sont en train de devenir l'instrument essentiel qui définit et identifie les priorités de l'action de l'OIT dans chaque Etat Membre. Cependant, un PPTD pourrait ne pas être approprié à une période donnée à cause de certaines circonstances nationales (par exemple, les questions reliées aux principes et les droits fondamentaux au travail ou crises majeures), d'un certain niveau de capacité des mandants nécessaire à l'élaboration et la mise en œuvre efficaces du PPTD ou d'autres circonstances exceptionnelles.

Il serait convenable de développer un PPTD capable de répondre aux priorités qui doivent être abordées à l'échelle internationale, régionale ou sous-régionale. Ainsi, les résultats concernant la migration de la main d'œuvre à l'échelle internationale ou la traite internationale des enfants travailleurs sont souvent mieux formulés sur une base régionale ou sous-régionale. Ces résultats internationaux complètent les PPTD nationaux mais ne les remplacent pas pour autant.

Un PPTD peut, selon les circonstances, comporter des éléments spécifiques à un seul secteur économique au sein du pays. Il peut également intégrer des éléments liés en particulier à une partie bien spécifique du pays (comme une région ou un Etat). Tel est le cas d'une région qui accueille un site pilote pour une certaine initiative qui sera lancée plus tard dans d'autres régions.

3. Les PPTD en contexte

3.a. PPTD, l'Agenda du travail décent et l'approche de l'OIT

Chaque PPTD est supposé traduire l'Agenda du travail décent, exprimé par les décisions de la Conférence internationale du Travail et le Conseil d'administration, ainsi que le cadre stratégique.

Le programme et budget pour 2008-09 expose cinq principes d'actions communs qui définissent l'approche de l'OIT visant à aborder, dans le cadre de son mandat, les questions sociales et celles du travail et de l'emploi. Les principes communs sont:

- Toute action de l'OIT soutient une mondialisation juste.
- Toute action de l'OIT contribue à la réduction de la pauvreté.
- Toute action de l'OIT favorise l'égalité des sexes.
- Toute action de l'OIT favorise et respecte les normes internationales du travail.
- Toute action de l'OIT engage les mandants dans le dialogue social, et le dialogue tripartite si nécessaire⁶.

Conformément à ces principes communs, le tripartisme et le dialogue social sont des outils pour renforcer l'assistance accordée aux mandants de l'OIT ainsi que leur participation à la promotion du travail décent. Les PPTD doivent favoriser l'égalité des sexes, intégrer dans la section du contexte national une analyse des besoins et préoccupations souvent différents entre hommes et femmes, et refléter une telle analyse dans les RPP, les indicateurs et les stratégies visant à expliquer comment ces besoins et préoccupations seront abordés.

De plus, chaque Etat Membre a des engagements émanant des conventions internationales ratifiées du travail, de la Déclaration de 1998 sur les principes et droits fondamentaux au travail, ainsi que des défaillances dans la mise en œuvre de telles obligations et des observations faites par les organismes de contrôle. Tous ces engagements seront intégrés dans les PPTD des Etats Membres.

3.b. Les PPTD, politiques nationales et plans de développement

Plusieurs pays ont développé des plans de développement nationaux ou une série de politiques sociales et économiques qui abordent des questions liées au mandat de l'OIT, comme l'emploi des jeunes, la formation professionnelle et la promotion de l'égalité des sexes. Un bon nombre de ces plans fait dorénavant référence aux objectifs approuvés à l'échelle internationale, comme les objectifs du Millénaire pour le développement et les stratégies pour la réduction de la pauvreté. Les priorités définies dans ces plans ou ces politiques peuvent fournir un enjeu au soutien multilatéral ou bilatéral de la coopération technique.

Les mandants et le Bureau doivent prendre tout cela en considération lors de la définition des priorités et résultats par pays. Il est souvent possible de déterminer le domaine où l'avantage comparatif de l'OIT peut servir d'appui à l'accomplissement des objectifs nationaux.

⁶ Ces principes sont exposés en détail dans le *Programme et budget pour l'exercice biennal 2008-09*, pp. 21-23.

3.c. Les PPTD et les initiatives de réforme des Nations Unies

Les PNUAD forment de plus en plus les moyens principaux qui contribuent à une meilleure coordination du travail des institutions des Nations Unies dans certains pays dans le contexte de la réforme des Nations Unies. Là où les PNUAD sont toujours inexistant, d'autres instruments, comme les examens des objectifs du Millénaire pour le développement et les stratégies pour la réduction de la pauvreté, indiquent généralement des priorités d'action assimilées à l'échelle mondiale.

Là où un PNUAD ou un autre instrument similaire existe, il doit être pris en compte lors de l'élaboration d'un PPTD. Des efforts doivent être faits dans le but de déterminer la façon de choisir les objectifs du travail décent afin de renforcer, compléter et élargir les engagements du PNUAD. Les thèmes interdisciplinaires et les stratégies intégrées – comme l'égalité des sexes – dans ces instruments doivent être également pris en considération par le PPTD.

Là où un PNUAD est toujours inexistant, le rôle souvent joué par l'OIT dans les questions liées aux principes et droits fondamentaux du travail, aux normes du travail, à l'emploi, aux qualifications, à la protection sociale et au dialogue social, la transforme souvent en agence directrice qui contribue à la définition des objectifs et à la poursuite des actions jusqu'à leur aboutissement dans les domaines qui relèvent de ses compétences. Les opinions de l'OIT sur la mondialisation juste, la réduction de la pauvreté et l'égalité des sexes doivent avoir une influence sur les orientations des futurs PNUAD^{7,8}.

Les activités de l'OIT visant à renforcer les capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs peuvent positionner ces mandats de façon à ce qu'ils jouent un rôle plus actif au sein des organisations de la société civile dans le cadre des processus connexes au PNUAD et des autres efforts de coordination pour le développement.

Le travail de l'OIT ne doit pas s'aligner complètement sur les priorités définies dans un PNUAD ou un autre plan. Par contre, la nature tripartite unique de l'OIT et ses responsabilités à aborder les droits fondamentaux doivent toujours être mentionnées dans les PPTD, même si elles ne sont pas reflétées dans un PNUAD ou un autre instrument d'un Etat Membre.

La relation entre les PPTD et les autres cadres de programmation de l'OIT et de l'ONU est décrite dans l'annexe C.

⁷ Voir *Le guide des outils pour l'intégration de l'emploi et du travail décent*, <http://www.ilo.org/public/english/bureau.dgo/selecdoc/2007/toolkit.pdf>.

⁸ Voir le site du PARDEV sur la réforme de l'ONU, <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/exrel/unreform/index.htm>.

4. Les PPTD et la gestion axée sur les résultats

4.a. La gestion axée sur les résultats à l'OIT

Les programmes par pays de promotion du travail décent reflètent l'adoption de la gestion axée sur les résultats (GAR)⁹ par l'OIT. L'OIT définit la GAR comme étant:

- *Une approche en matière de gestion qui oriente les processus, ressources, produits et services organisationnels vers l'obtention de résultats mesurables.*

En réalité, les organisations et leurs directeurs et personnel utilisent la GAR pour définir les résultats escomptés, puis créent une ou plusieurs stratégies qui rentabilisent au mieux les ressources pour qu'elles contribuent à ces résultats.

Les PPTD sont basés sur une approche de la GAR. Ils définissent les résultats escomptés à l'échelle nationale (c'est-à-dire les *CP outcomes*), élaborent des stratégies visant à l'obtention de ces résultats et indiquent comment mesurer ces accomplissements. Le processus requiert une utilisation flexible des ressources et un suivi des performances dans le but d'accomplir les résultats prédéfinis par pays. Il est axé non sur les produits et services fournis par l'OIT, mais sur les modifications des politiques et capacités des mandants – comme définies dans les RPP – qui seront effectuées avec la contribution de l'OIT et ses partenaires, ainsi que des mandants eux-mêmes.

4.b. Les responsabilités des PPTD en matière de gestion

Les PPTD relèvent de la responsabilité à l'échelle du Bureau de l'ensemble des gestionnaires et du personnel. Il incombe à tous de veiller à ce que chacun de ces programmes soit une réussite. Il existe toutefois des responsabilités et obligations particulières:

Les **directeurs régionaux** accordent l'approbation finale du PPTD dans leurs régions respectives. Ils:

- supervisent de façon continue les PPTD au cours de leur préparation et leur mise en œuvre; et
- sont chargés de réunir les groupes d'appui régionaux du PPTD, qui regroupent les représentants régionaux et ceux du siège.

Sous la responsabilité du directeur régional, les **directeurs des bureaux de l'OIT** sont les administrateurs du programme dans les pays qui relèvent de leur compétence, et ce tout au long du processus du PPTD, depuis sa conception jusqu'à l'établissement des rapports. Ils:

⁹ La gestion axée sur les résultats, comme utilisée par l'OIT, est décrite en détail dans le guide connexe *Améliorer la contribution de l'OIT au monde du travail: Manuel de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats à l'Organisation internationale du Travail*. Plus d'informations sur la gestion axée sur les résultats à l'OIT sont disponibles sur <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/rbm/index.htm>.

-
- sont chargés des résultats obtenus dans le cadre des PPTD et des questions opérationnelles et d'appui au sein de l'OIT;
 - facilitent le dialogue et la collaboration avec les mandants tripartites tout au long du processus du PPTD;
 - communiquent avec le public, les partenaires de développement et les bailleurs de fonds, favorisent les partenariats stratégiques et sont chargés de la mobilisation des ressources locales;
 - surveillent les contributions des mandants à la préparation d'un PPTD puis sa mise en application, dans le but d'identifier les questions qui doivent être abordées, comme le renforcement des capacités;
 - surveillent les contributions des mandants à la préparation d'un PPTD puis sa mise en application, dans le but d'identifier les questions qui doivent être abordées, comme le renforcement des capacités;
 - servent de «courtier honnête» pour résoudre les problèmes entre les partenaires dans le cadre du PPTD;
 - consultent les spécialistes de l'OIT (y compris les spécialistes des relations avec les employeurs et les travailleurs), dans les bureaux sous-régionaux, régionaux et autres bureaux extérieurs, ainsi que le siège;
 - surveillent la progression du PPTD vers les résultats par pays dans le but d'identifier les modifications requises dans les stratégies d'exécution et d'agir en fonction de ces modifications;
 - font face aux défis qui émergent et empêchent les problèmes de s'aggraver.

Les **chefs de service du siège** (chefs responsables ou coordinateurs des résultats ¹⁰) sont chargés de:

- livrer des stratégies visant à accomplir les résultats immédiats et les résultats immédiats conjoints du P&B à l'échelle globale, à travers des actions comme la mise en réseau, le développement et le partage des connaissances, la mobilisation des ressources et le partenariat, tout en consultant les bureaux extérieurs et autres unités du siège.

En agissant de la sorte, ils:

- contribuent techniquement et financièrement à l'obtention des résultats comme définis dans les PPTD, en coordination avec les bureaux extérieurs;
- préparent des plans de travail visant à l'accomplissement des résultats immédiats et des résultats immédiats conjoints du P&B, et surveillent leur progrès, en collaboration avec les bureaux extérieurs et autres unités du siège; et

¹⁰ Les coordinateurs des résultats sont des fonctionnaires désignés par un secteur ou département clé pour chaque résultat immédiat et résultat immédiat conjoint du P&B. La liste des coordinateurs des résultats pour 2008-09 est disponible dans l'«aperçu général» de la Planification d'exécution dans le module de gestion stratégique intégré à IRIS (SM/IP).

- coordonnent les rapports sur la contribution de l'OIT à l'accomplissement des résultats immédiats et des résultats immédiats conjoints du P&B, à la lumière des résultats obtenus aux niveaux régional, sous-régional et national.

Les PPTD et le Système intégré d'information sur les ressources (IRIS)

La Planification d'exécution dans le module de gestion stratégique intégré à IRIS (SM/IP) établit un lien entre les résultats immédiats et les résultats immédiats conjoints du P&B et les RPP.

Cette information peut être utile à plusieurs niveaux:

- Les directeurs des bureaux ont accès à toutes les ressources qui peuvent être utilisées afin d'accomplir les RPP, qu'elles soient sous leur contrôle direct ou partagées avec les bureaux du siège ou les bureaux sous-régionaux.
- Les directeurs des bureaux sous-régionaux peuvent planifier l'utilisation de leurs ressources dans le cadre des PPTD, suite aux informations obtenues sur les ressources disponibles aux bureaux extérieurs et au siège.
- Les directeurs au siège ont accès aux ressources liées aux résultats immédiats et résultats immédiats conjoints du P&B à travers les régions et les pays.

5. Elaborer un programme par pays de promotion du travail décent: un cycle en six étapes



Le début d'un processus de PPTD dépend largement de la situation dans un Etat Membre. Il débute souvent suite à une campagne de sensibilisation lancée par les fonctionnaires de l'OIT au sujet des objectifs et valeurs d'un PPTD. Cela peut être effectué par un directeur de bureau de l'OIT chargé d'un pays donné ou par les spécialistes des relations avec les employeurs et les travailleurs. Les mandants peuvent aussi demander l'aide de l'OIT dans l'élaboration d'un PPTD.

La première étape consisterait à réunir les mandants pour apprendre davantage sur les PPTD et définir ce qui est attendu de chaque partenaire tout au long du processus. Cela permettra peut-être d'établir des liens avec des activités entreprises dans un plan de développement national ou avec des efforts initiaux visant à créer un PNUAD. Cette étape pourra également attirer l'attention vers un partenariat stratégique potentiel et les priorités de potentiels donateurs. En Egypte, par exemple, un atelier initial a été organisé pour expliquer aux mandants le processus du PPTD et les fonctions qu'ils devront probablement remplir dans la première étape.

Dans tous les cas, les processus d'élaboration et de mise en application d'un PPTD, ainsi que le suivi et l'établissement des rapports sur sa progression, suivent la structure exposée dans les pages qui suivent.

La section 6 résume ces étapes.

5.a. Etape 1: Cerner le contexte national

Il s'agit généralement de décrire à un niveau stratégique élevé les principales préoccupations et politiques sociales et du travail du pays, et de rassembler des informations sur les activités de l'OIT et de ses partenaires. Cette section ne vise pas à fournir un aperçu général complet de la situation économique, sociale et politique du pays. L'intérêt ici serait de s'attarder sur les préoccupations auxquelles l'OIT aidera à faire face, en se basant sur son avantage comparatif.

Cette section prépare le terrain pour les deux sections suivantes du document du PPTD qui traitent respectivement les sujets des priorités et résultats par pays. Par conséquent, il serait utile d'identifier les défis, les éléments et tendances stratégiques susceptibles d'intérêt, qui auront probablement une influence sur les priorités et stratégies par pays sur une période qui s'étend de quatre à six ans au moins.

Il serait utile de mettre en place un document de réflexion sur le PPTD (voir chapitre 6).

A prendre en considération:

- En se basant sur les statistiques et les données ventilées par sexe, quelles sont, dans le pays, les grandes tendances en matière de travail décent? Et quelles en sont les principales causes, y compris les facteurs sociaux, politiques et économiques? Y a-t-il des carences considérables en matière de connaissances (par exemple, statistiques, recherches) sur ces tendances qu'il faudrait souligner?
- Comment le travail décent est-il traduit par les priorités et cadres de développement nationaux (objectifs du Millénaire pour le développement, SRP, PNUAD) et autres stratégies bilatérales et multilatérales?
- Quelles sont les priorités des mandants, y compris les priorités convenues et ponctuelles?
- Quels sont les engagements pris en vertu des normes internationales du travail ratifiées, et quelles sont les carences en matière d'application qui ont été signalées par les organismes de contrôle de l'OIT et auxquelles il faut suppléer?
- En quoi la situation du pays rejoint-elle la stratégie de l'OIT telle qu'elle est décrite dans le cadre stratégique et dans le programme et budget, ou la décennie/agenda régional pour le travail décent, si applicable?

-
- Où se situent les avantages comparatifs de l'OIT dans un pays et comment sont-ils rattachés aux priorités des partenaires de développement et des bailleurs de fonds?
 - Dans quelle mesure les principaux donateurs investissent-ils dans des ressources d'aide au développement pertinentes à l'Agenda du travail décent, par opposition à d'autres domaines?
 - Quelles sont les leçons à tirer des anciennes coopérations sur les questions du travail décent dans le pays (par exemple, l'expérience en matière de politique, les capacités des mandants, les partenariats et les réseaux), qui permettraient d'accroître l'efficacité des réponses du PPTD? Ces informations devront être dégagées de l'OIT et d'autres sources (par exemple, les évaluations des projets, les rapports sur l'exécution et autres évaluations et études).

5.b. Etape 2: Convenir des priorités du programme par pays

C'est sur ce point-là que les consultations des mandants sont en général principalement axées. Le but est de se tourner vers un PPTD potentiel en identifiant un nombre limité (trois au maximum) de priorités par pays qui résument:

- la situation du pays (en fonction du mandat de l'OIT);
- les priorités communes à tous les mandants;
- les objectifs et engagements de l'OIT à l'échelle mondiale; et
- l'avantage comparatif de l'OIT (sa meilleure contribution).

Ci-dessous des exemples de priorités par pays:

- *intégration des politiques du travail et de l'emploi dans d'autres politiques qui auront des conséquences sur la quantité et la qualité des emplois (Priorité 1 dans le PPTD concernant l'Argentine 2004-2007) ¹¹;*
- *renforcer la capacité des mandants à augmenter l'employabilité de groupes donnés. (Priorité 1 dans le PPTD concernant la Roumanie 2006-2007) ¹²;*
- *améliorer la capacité des mandants tripartites à mettre en œuvre des politiques et législations du travail (Priorité 1 dans le PPTD concernant la Syrie 2008-2010) ¹³.*

Contrairement aux RPP qui seront exposées dans l'étape suivante, les PPP ne sont pas limitées dans un cadre temporel ou par des ressources. Elles peuvent être comparées aux «objectifs pour le développement» dans le cadre logique de la coopération technique, ou

¹¹ Le document du PPTD dans son intégralité est disponible sur <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp/country/latin/index.htm>.

¹² Le document du PPTD dans son intégralité est disponible sur <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp/country/europe/index.htm>.

¹³ Le document du PPTD dans son intégralité est disponible sur <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp/country/arab/index.htm>.

aux «résultats immédiats et résultats immédiats conjoints» du programme et budget, dans le sens où elles définissent les impacts à moyen terme sur l'intervention de l'OIT.

Les spécialistes des activités des employeurs et travailleurs, tout comme les autres spécialistes techniques, doivent jouer un rôle primordial dans le soutien de ce processus. Il serait convenable d'apporter un appui aux organisations d'employeurs et de travailleurs afin de leur permettre d'acquérir la capacité à participer efficacement aux débats visant à identifier les priorités et faire part du processus du PPTD en entier.

A prendre en considération:

- Les priorités par pays doivent être celles auxquelles l'OIT pourra contribuer considérablement à moyen terme, et pour lesquelles l'OIT a un avantage comparatif réel.
- Les normes internationales du travail, le tripartisme et le dialogue social font partie intégrante de la réponse de l'OIT dans tous les pays.
- Les dimensions sexospécifiques doivent être systématiquement intégrées dans toutes les priorités par pays.
- Le Bureau peut jouer un rôle important dans ce processus en aidant les mandants à trouver un terrain d'entente dans les questions essentielles au progrès dans le cadre de l'Agenda du travail décent.
- Vu qu'un consensus est souhaitable, personne n'aura le droit de veto car le but de l'OIT à ce stade consiste à concevoir un PPTD qui serait le plus apte à obtenir des résultats utiles.

5.c. Etape 3: Définitions des résultats, indicateurs, cibles et stratégies escomptés

Les résultats du programme par pays

Dans le cadre de chaque priorité par pays, le PPTD met en place les résultats du programme par pays qui:

- élaborent dans le cadre des priorités par pays des engagements bien précis (contributions mesurables à la progression de l'Agenda du travail décent); et
- contribuent à l'accomplissement des résultats immédiats et des résultats immédiats conjoints définis dans le programme et budget (les meilleures contributions au progrès de l'agenda du travail décent à l'échelle mondiale).

Selon le manuel sur la GAR: «Les résultats sont des changements *considérables* qui résultent du travail de l'OIT, indépendamment ou en collaboration avec les partenaires.»¹⁴

Dans le cadre des PPTD, l'engagement et la participation des mandants sont nécessaires pour définir et accomplir les résultats. De ce fait, il est indispensable de

¹⁴ Pour une explication complète des termes utilisés dans cette section, se référer au manuel: *Améliorer la contribution de l'OIT au monde du travail: Manuel de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats à l'Organisation internationale du Travail.*

considérer les résultats par pays comme étant des modifications considérables qui seront réalisées par les mandants, avec la contribution de l'OIT.

Dans le PPTD concernant l'Indonésie (2006-2010)¹⁵, la priorité par pays «cessation de l'exploitation au travail» comprend les deux résultats par pays suivants:

1. *le progrès réel de la mise en application du Plan d'action national sur les pires formes de travail des enfants en Indonésie;*
2. *amélioration de la gestion de la migration de la main-d'œuvre pour une meilleure protection des travailleurs migrants indonésiens, en particulier les employés de maisons immigrés.*

Indicateurs et cibles pour les résultats du programme par pays

Pour chaque résultat par pays, il faudrait qu'il y ait entre un et trois indicateurs de résultat au maximum. Ces indicateurs de résultats définissent les critères et les données qui seront utilisés afin de vérifier ou mesurer l'accomplissement de ce résultat. Pour bien les mesurer, il faudrait faire un effort pour établir un état des lieux et une cible propres à chaque indicateur. En ce qui concerne l'exemple indonésien susmentionné, pour:

- *le progrès réel de la mise en application du Plan d'action national sur les pires formes de travail des enfants en Indonésie.*

Les indicateurs de résultat et cibles comprennent:

- *Indicateur: le taux du travail des enfants a diminué.*
- *Cible: le recensement sur le travail des enfants en 2008 indique que le taux des pires formes de travail des enfants a baissé de 25 pour cent (par rapport à 2005).*

Stratégies des résultats du programme par pays

Une fois les résultats par pays définis, il faudrait élaborer une stratégie de résultat claire qui expliquerait de façon convaincante comment les moyens (comme les ressources humaines ou financières), activités et produits¹⁶ contribueront à l'accomplissement du résultat escompté. La stratégie expose clairement l'approche que l'OIT et ses partenaires comptent adopter dans le but d'accomplir les résultats par pays, et cite les institutions ou groupes bénéficiaires ainsi que le rôle des mandants et autres partenaires.

Par exemple, la stratégie du résultat 4, «Un environnement favorable aux jeunes et aux femmes en Syrie», du PPTD concernant la Syrie 2008-2010 regroupe les actions des mandants, y compris le ministère du Travail et des Affaires sociales, en partenariat avec les écoles professionnelles, l'Agence générale du travail, l'Association syrienne des jeunes entrepreneurs, le ministère de l'Economie (Direction des PME), entre autres. La stratégie implique également la mise en application et l'adaptation des programmes pilotes, le renforcement des capacités et les activités de formation, l'organisation de séminaires de

¹⁵ Le document dans son intégralité est disponible sur <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp/country/asia/index.htm>.

¹⁶ Pour les définitions des moyens, activités et produits, se référer au «Glossaire des termes utilisés» dans le manuel connexe.

sensibilisation sur l'emploi indépendant comme choix de carrière et autres actions dans plusieurs régions ciblées du pays.

A prendre en considération:

- Un maximum de trois résultats par pays par priorité. Il se peut qu'il y ait uniquement un résultat, s'il s'avère que, dans une situation donnée, c'est tout ce qui peut être accompli.
- Les indicateurs de résultats, cibles et stratégies doivent être formulés de façon sexospécifique, en vue d'implications ou résultats différents entre les hommes et les femmes.
- Toujours garder en tête ce qui doit être accompli (les résultats) et réfléchir à qui serait le plus apte à contribuer à l'élaboration de la stratégie.
- Les résultats par pays et les stratégies visant à leur accomplissement soulignent les contributions et actions de l'OIT.
- Les stratégies doivent refléter une évaluation bien solide des capacités et de l'engagement des institutions bénéficiaires ou ciblées ainsi que des mandants. Il faudrait faire attention aux hypothèses élaborées.
- La stratégie devra prêter attention, entre autres, aux besoins en matière de renforcement de la base de données nécessaire au soutien des conseils pour l'élaboration des politiques et l'assistance technique. La recherche doit faire partie intégrante des PPTD, surtout dans la définition des résultats par pays, si nécessaire¹⁷. Toute absence de recherche dans l'accomplissement des résultats par pays doit être signalée ici.
- La stratégie doit inclure les étapes biennales. Ces étapes sont essentielles à l'accomplissement des résultats par pays, sur lesquelles se basera l'accomplissement des résultats immédiats/intermédiaires en plus des autres stratégies organisationnelles majeures adoptées par les organismes de gouvernance de l'OIT, comme la stratégie en matière de connaissances adoptée par le Conseil d'administration en novembre 2007¹⁸.
- Les débats sur les résultats et stratégies potentiels doivent prendre en considération les ressources actuellement utilisées et celles qui seront peut-être disponibles. Cela va permettre de s'assurer que les produits, comme les activités actuelles ou potentielles de coopération technique, sont pris en considération. Ils devraient également mener à l'élaboration d'une stratégie, dans le cadre du PPTD, pour la mobilisation des ressources locales.
- Les indicateurs des résultats par pays ne doivent pas être compliqués, coûteux ou difficiles à vérifier. Il serait approprié d'utiliser des sources ou données ventilées par sexe.

¹⁷ Voir *Main Outcomes of ILO Research Consultations and Possible Follow-up* (Genève, 3-4 Mars 2008), disponible sur l'URL suivant: <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/inst/rpc/download/reportmarch.pdf>.

¹⁸ Document GB.300/PFA/9/2. La stratégie sur le partage des connaissances met en place un nombre limité de résultats, leurs indicateurs et cibles pour un partage de connaissances interne et externe, pour 2008-09. Un indicateur en particulier souligne la nécessité d'inclure les éléments du partage des connaissances dans tous les nouveaux documents des PPTD.

**Définir les produits de l'OIT ainsi que leurs impacts mesurables
sur les résultats peut s'avérer être très difficile**

Certains produits de l'OIT peuvent largement contribuer aux résultats par pays.

Par exemple, si l'OIT prépare une proposition de réforme de la pension qui sera débattue par les mandants (un produit) et si le gouvernement accorde son approbation à un programme sur la réforme du système des pensions qui traduit les éléments clés de la proposition (un résultat), le lien est alors bien évident.

Cependant, plusieurs produits proposés par l'OIT n'ont pas de lien aussi évident avec les résultats escomptés.

Par exemple, si le résultat par pays consiste à améliorer la compétitivité des petites entreprises, la stratégie pourrait inclure les conditions de travail des femmes et hommes au sein de ces petites entreprises. Le défi serait de mettre cette amélioration en évidence dans le cas où les données sur la compétitivité sont limitées dès le départ. Il serait également difficile de montrer l'impact mesurable de ces activités, souvent proposées par l'OIT, comme le développement et la distribution d'un manuel sur les conditions du travail.

Il faudrait également savoir à quel point il serait possible d'attribuer la réussite du projet au PPTD ou au travail de l'OIT en général. Ces défis concernent à la fois les mesures (comment est-il possible de décrire ou mesurer un résultat ou un changement prévu?) et la stratégie (est-il possible de montrer que les produits dans une stratégie ont eu un impact sur le résultat?).

En règle générale, un bon produit est celui qui peut être considéré par un observateur raisonnable comme une contribution importante à l'accomplissement d'un résultat, selon les domaines de compétence de l'OIT et dans le cadre d'une stratégie logique, même si d'autres produits sont nécessaires à l'accomplissement du résultat escompté.

5.d. Etape 4: Planification de l'exécution du PPTD selon l'OIT

La planification de la mise en application d'un PPTD requiert deux éléments.

1. Une discussion générale sur la mise en application doit avoir lieu avec les mandants, dès le départ et tout au long du déploiement du PPTD. Cela:
 - permettra de débattre des contributions probables de haut niveau à l'accomplissement des objectifs du PPTD par chaque mandant;
 - permettra d'identifier les écarts entre les contributions respectives de chaque partenaire et autres problèmes que l'OIT pourra aider à résoudre à travers des mesures comme le renforcement de capacités, le développement des connaissances grâce à la recherche et le partage des connaissances;
 - permettra de clarifier certaines questions comme les priorités de la coopération technique et les attentes en matière de ressources;
 - permettra d'étudier comment un processus de surveillance efficace et régulier, ainsi que les futurs besoins d'évaluation pourront être intégrés dans le processus du PPTD.
2. Les étapes d'analyse et de planification décrites ultérieurement doivent mener à la création d'un vaste plan pour l'exécution de la stratégie du PPTD, qui sera approuvé par tous les partenaires. Afin de soutenir ce plan, chaque partenaire devra élaborer un plan d'exécution bien précis – y compris l'OIT. Le plan d'exécution de l'OIT:

-
- est un document interne de l'OIT (un plan public indépendant de surveillance et d'évaluation est exposé dans la section 5.e.);
 - est examiné et revu régulièrement par l'OIT tout au long de la durée de vie du PPTD;
 - est élaboré et finalisé suite aux consultations sur les engagements et ressources entre le bureau extérieur en question et les unités du siège;
 - est intégré dans la Planification d'exécution dans le module de gestion stratégique intégré à IRIS, qui comprend des articles comme les priorités du programme par pays, les résultats du programme par pays et les ressources, y compris leurs liens avec le cadre stratégique de l'OIT.

A prendre en considération:

- Un modèle de plan d'exécution est inséré dans l'annexe B afin de faciliter l'élaboration par l'OIT de plans d'exécution flexibles et ciblés.
- Les bureaux extérieurs commencent par préparer un plan d'exécution indicatif. Ce plan est tout simplement basé sur les ressources disponibles ou probablement disponibles pour les résultats escomptés et les stratégies d'appui.
- Le plan indicatif devra attirer l'attention sur les carences en matière de financement et les besoins anticipés en ressources, y compris la mobilisation des ressources locales. Il devra également fournir une stratégie de mobilisation des ressources extrabudgétaires.
- Le plan d'exécution devra regrouper toutes les activités et financement existants de l'OIT qui seraient utiles aux stratégies d'accomplissement des résultats par pays. Par exemple, le PPTD concernant la Jordanie avait identifié les produits spécifiques aux 11 projets de l'OIT qui existaient au temps de l'élaboration du PPTD ou étaient en cours de réalisation, et les avait alignés sur les résultats par pays.
- Le PPTD fournit un cadre qui oriente un financement neuf ou renouvelé de la coopération technique, afin de combler en particulier les manques en ressources et d'aborder la priorité à un appui supplémentaire, y compris à travers le programme et budget, qui pourrait avoir une influence sur les décisions du siège et des bureaux régionaux ou sous-régionaux.
- Chaque PPTD devra identifier un nombre limité de ces domaines de travail où l'OIT a un avantage comparatif et une capacité d'exécution, mais où elle n'a pas les ressources nécessaires à accomplir un travail concret et sérieux. Les carences en matière de ressources identifiées ici seront à la base des futures allocations de ressources. Cela doit être accompagné d'une courte justification de ces ressources supplémentaires.
- Le programme et budget pour 2008-09 définit deux cibles au niveau des ressources dépensées sur les PPTD: 1) au moins 40 pour cent des dépenses du programme technique et régional du budget ordinaire; et 2) au moins 70 pour cent des dépenses extrabudgétaires globales.
- Le Département des partenariats et de la coopération au développement (PARDEV) peut aider les régions, ainsi que les unités techniques et d'appui à aborder les questions liées à la mobilisation des ressources au cours de la planification de l'exécution.

-
- Le plan d'exécution devra s'attarder sur les possibilités de création d'alliances et partenariats stratégiques avec d'autres organisations internationales, ainsi qu'avec les groupes de la communauté civile, à l'instar des organisations d'auto-assistance aux femmes, et ce pour canaliser les ressources vers les objectifs du travail décent et aborder les priorités communes, comme l'égalité des sexes.
 - Le PPTD du Lesotho¹⁹ est un bon exemple de l'intégration des sexes dans les indicateurs sexospécifiques basés sur des données ventilées par sexe et l'analyse ultérieure du contexte national qui reflète les problèmes d'emploi distincts auxquels font face les femmes et les hommes.

5.e. Etape 5: Mise en œuvre, surveillance et présentation des rapports

Il y a deux processus coordonnés d'exécution et de surveillance dans le cadre d'un PPTD:

- Le premier regroupe tous les partenaires d'un PPTD et se concentre sur le progrès effectué en vue d'accomplir les résultats définis dans le PPTD, l'étendue de la contribution des partenaires aux stratégies comme prévu et la gestion des problèmes émergents.
- Le second est lié aux besoins de l'OIT en matière de gestion, et comprend une analyse du progrès mentionnée dans le plan d'exécution détaillé défini dans le module SM/IP intégré à IRIS. Il étudie à quel point les ressources de l'OIT sont rentabilisées pour produire des résultats sous forme de produits qui aident clairement la stratégie du PPTD à évoluer.

Comme susmentionné, les directeurs du bureau de l'OIT, ayant la responsabilité d'un pays donné en tant qu'administrateurs du programme par pays, sont également responsables des résultats accomplis dans ce pays. Ils doivent faire rapport de ces résultats à leurs directeurs généraux.

Leur rôle est fondamentalement stratégique et non seulement opérationnel.

A prendre en considération:

- Basés sur les enseignements tirés des bonnes pratiques en Asie et dans les Etats arabes, des modèles de plans d'exécution et de surveillance existent aujourd'hui pour faciliter l'élaboration de ces plans au niveau requis par l'OIT (voir annexe B).
- Il faudrait mettre en place un processus d'évaluation régulière du progrès par tous les partenaires, en vue de l'accomplissement des résultats et de la définition des questions à aborder.
- Il serait possible de créer un comité national tripartite directeur ou un forum similaire pour coordonner la mise en œuvre du PPTD, sans limiter pour autant la capacité de l'OIT ou d'autres partenaires à adapter les stratégies visant à mieux accomplir les résultats par pays. Ce comité pourra superviser ou surveiller de façon régulière l'activité et servir de forum pour aborder les problèmes émergents. Il servira

¹⁹ Le document dans son intégralité est disponible sur <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp/country/africa/index.htm>.

également de base d'interaction avec d'autres groupes intéressés, à l'instar de ceux concernés par le processus du PNUAD dans un pays donné.

- En dehors de leurs fonctions de coordination du PPTD, les directeurs du bureau de l'OIT chargés d'un pays donné doivent:
 - lancer la programmation;
 - suivre le progrès du PPTD;
 - agir quand nécessaire soit en saisissant l'occasion d'accélérer le progrès, soit en mobilisant les ressources pour combler les lacunes;
 - si les autres partenaires ne sont pas en train de respecter leurs engagements ou si les ressources escomptées n'ont pas été obtenues, aborder le problème;
 - s'assurer que les priorités globales de l'OIT, y compris l'égalité des sexes, comme mentionnées dans le cadre stratégique, le programme et budget, et, si approprié, les instruments régionaux du travail décent sont bien abordés.
- Les directeurs du bureau de l'OIT chargés d'un pays donné dirigent aussi le processus visant à engager les directeurs du siège dans la planification et l'appui aux activités liées aux PPTD dans des pays donnés, activités qui contribuent également à la progression vers les résultats immédiats du programme et budget.
- Toutes les unités de l'OIT qui sont pleinement engagées dans l'appui aux PPTD doivent élaborer et diriger des plans de travail qui précisent les tâches assorties d'une date et attribuées à chaque Membre, en appui aux PPTD. Ces plans de travail sont un complément du plan d'exécution individuel et peuvent soutenir la présentation des rapports.
- Les directeurs des bureaux extérieurs chargés d'un pays donné, ainsi que les administrateurs au siège, doivent coopérer pour mettre en œuvre leurs programmes respectifs mais convergents. Chacun d'eux a besoin du soutien (technique, financier, administratif) de l'autre.
- Diverses personnes prévoyant de travailler dans un pays donné au cours d'une période donnée peuvent créer des réseaux ou équipes informels pour faciliter la mise en œuvre des diverses phases du PPTD.

Les rapports sur le progrès du PPTD prennent plusieurs formes:

- Les partenaires d'un PPTD donné peuvent s'engager à présenter régulièrement des rapports qui devraient rendre compte de la progression vers l'accomplissement des résultats du PP et des étapes réalisées jusqu'à présent.
- Les rapports sur les questions internes de l'OIT peuvent prendre plusieurs formes:
 - Au début de chaque période biennale, les bureaux extérieurs doivent préparer les plans de surveillance et d'évaluation (S&E) concernant les pays qui relèvent de leur compétence.
 - Les bureaux régionaux sont chargés de superviser ces plans de S&E.
 - Les bureaux extérieurs doivent également préparer des rapports annuels sur le progrès de la mise en œuvre du PPTD, qui s'alignent sur les exigences du PNUAD.

-
- Les bureaux régionaux procèdent à des examens précis biennaux du programme par pays.
 - PROGRAM coordonne la présentation de rapports sur la performance au Conseil d'administration.

La présentation de rapports d'exécution dans le module de gestion stratégique intégré à IRIS (SM/IR) facilite aux bureaux extérieurs la présentation de rapports sur l'accomplissement des résultats par pays, qui seront renforcés par les informations fournies par les bureaux régionaux et les secteurs techniques du siège et qui servent de source d'information aux rapports d'exécution biennaux.

5.f. Etape 6: Examen et évaluation

L'examen et l'évaluation du PPTD sont importants parce qu'ils nous aident à prendre connaissance, en tant qu'organisation, de ce que nous accomplissons, et à savoir comment le travail peut être amélioré. Ils renforcent également la crédibilité de l'OIT en montrant sa responsabilité de l'accomplissement des résultats des mandants nationaux, des partenaires de l'ONU et du Conseil d'administration de l'OIT.

La qualité et l'utilité des examens et des évaluations du PPTD dépendent des cadres bien élaborés des résultats du PPTD, accompagnés d'informations sur les états des lieux, indicateurs et cibles bien définis et de la présentation régulière de rapports.

Les examens du programme biennal par pays sont un moyen de réflexion sur les résultats et stratégies des PPTD en cours de réalisation; et ce afin de prendre en considération les solutions les plus appropriées à leur conception, ainsi que notre travail avec les partenaires et la performance de l'exécution. Ils engagent les mandants nationaux de l'OIT et autres partenaires dans une enquête commune.

Les bureaux régionaux sont chargés de coordonner les examens. L'unité d'évaluation EVAL offre une orientation générale et un soutien technique ainsi qu'une évaluation des rapports finaux.

L'OIT soutient également les évaluations indépendantes des PPTD afin d'évaluer de façon impartiale et transparente le travail des partenaires nationaux et internationaux. C'est une méthode permettant de valider l'accomplissement des résultats et la contribution de l'OIT à la réalisation des objectifs de développement nationaux.

EVAL est chargée de choisir les pays où se déroulera l'évaluation indépendante et la gestion de cette évaluation. Les évaluations indépendantes du PPTD sont publiées sur le site Web de l'OIT, et un résumé de chaque évaluation est remis au Conseil d'administration.

A prendre en considération:

- La surveillance et l'évaluation des résultats comportent deux éléments:
 - la surveillance des progrès accomplis en fonction du résultat approuvé («Qu'avons-nous *accompli*?»);
 - l'évaluation crédible des résultats obtenus.
- La performance par rapport aux indicateurs qui avaient été définis lors de la conception du PPTD est indispensable à une bonne évaluation.

- Les plans de S&E doivent être structurés de sorte à être basés sur des données accessibles à tous afin de suivre la progression vers les résultats, tester les hypothèses élaborées et observer l'environnement du programme.
- Les plans de surveillance du PPTD doivent également prendre en considération les systèmes de suivi du PNUAD et se baser sur les processus de S&E au niveau du projet.
- Réfléchir ensemble sur ce qui a bien ou moins bien fonctionné permet d'augmenter les connaissances, de tirer des leçons de l'expérience et d'améliorer la capacité de produire de bons résultats.

Pour plus d'informations sur les politiques, processus et méthodologies de l'OIT concernant la planification de S&E, les examens internes et les évaluations indépendantes du PPTD, prière de se référer au site Intranet d' EVAL: http://www.ilo.org/intranet/english/edmas/eval/country_prog.htm.

Des rapports d'évaluation complets peuvent être téléchargés depuis le site suivant: <http://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/Contryprogramme/lang--en/index.htm>

6. Elaborer le document du PPTD de l'OIT

Le document du PPTD ne doit pas dépasser les 10 pages (4 000 à 4 500 mots). Il est composé de six sections qui abordent les six étapes décrites dans la section précédente du présent manuel.

Les projets ou les documents révisés du PPTD sont examinés dans le cadre du Mécanisme d'assurance-qualité des Groupes régionaux d'appui au PPTD, créés pour chacune des cinq régions de l'OIT. Ces examens sont effectués par l'utilisation d'un modèle unifié (annexe D). Les projets ou documents révisés du PPTD seront également publiés sur le site Intranet du PPTD de l'OIT: <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp>. Une fois finalisés, les éléments de haut niveau du PPTD seront rassemblés dans des documents publics qui seront publiés sur le site Web de l'OIT et autres sites pertinents des bureaux extérieurs de l'OIT.

Le tableau suivant décrit les documents clés dans l'élaboration des programmes par pays pour un travail décent, ainsi que leurs définition et contenu.

Document	Définition	Contenu
Document de réflexion sur le PPTD	C'est un document préparé par un bureau national qui: i) présente une analyse et des données afin d'aider les mandants tripartites à définir les priorités du PPTD, et ii) identifie et préconise les priorités essentielles qui doivent être présentes dans tous les PPTD, en particulier le renforcement des mandants tripartites et l'application des normes internationales du travail. Les documents de réflexion ne sont pas indispensables au processus de développement du PPTD. Cependant, il faudrait trouver un moyen permettant d'assurer de bonnes ressources à ce processus. Les documents de réflexion ont pour	Liens explicites avec le cadre de développement national, les programmes nationaux de l'ONU, PNUAD, OMD ou SRP. Analyse du contexte national et des carences en matière de travail décent. Programmes de coopération technique au sein du pays, et leçons tirées d'anciens efforts et coopérations des autres agences. Informations sur les priorités du gouvernement et des organisations d'employeurs et de travailleurs. Informations liées à l'application des normes et des principes et droits fondamentaux au travail dans le pays. Informations liées aux mesures requises

Document	Définition	Contenu
	objectif de lancer les débats entre les mandants.	pour renforcer les mandants de l'OIT.
Projet de documents des PPTD	<p>Un document préliminaire qui regroupe tous les éléments clés des PPTD, établis suite aux consultations avec les mandants tripartites. Ce document est évalué par les Groupes d'appui régionaux à travers le cadre d'assurance-qualité.</p> <p>Cette version du PPTD sera publiée sur le site Intranet du PPTD par PROGRAM.</p>	<p>Liens explicites avec le cadre de développement national, les programmes nationaux de l'ONU, PNUAD, OMD ou SRP.</p> <p>Résumé de la phase préliminaire de la consultation tripartite.</p> <p>Description des résultats du programme par pays, liées explicitement aux résultats du programme et budget.</p> <p>Un modèle logique avec des indicateurs mesurables ou vérifiables.</p> <p>Référence explicite aux principes d'action communs (sexe, normes, tripartisme, pauvreté, mondialisation juste).</p> <p>Adhésion au contenu et au format définis dans le manuel du PPTD.</p>
Document final du PPTD (ou version finale)	<p>C'est un document du PPTD, pouvant encore être modifié si les conditions changent, qui a été approuvé par le directeur régional et qui peut être considéré comme l'instrument d'action de l'OIT.</p> <p>Cette version du PPTD sera publiée sur les deux sites public et Intranet du PPTD grâce à PROGRAM.</p>	Un projet de PPTD qui a été évalué et révisé par un bureau national à travers le cadre d'assurance-qualité, qui a été le sujet d'une consultation finale entre les mandants et dont la forme finale a été approuvée par le directeur régional.

Quand un projet de document de PPTD est en cours de révision, les points clés mentionnés dans le tableau suivant seront examinés.

Rubrique	Nombre de pages suggéré	Description du contenu
1 Contexte local	2-5	Pas d'analyse exhaustive, principaux points seulement; énumération des principaux problèmes et tendances en matière de travail décent accompagnés de toutes statistiques ou données ventilées par sexe; référence aux objectifs nationaux de développement, aux cadres de la coopération pour le développement (PNUAD et connexes), y compris tout thème interdisciplinaire ou intégré; priorités des mandants; engagements en faveur des normes ratifiées, et autres problèmes de mise en œuvre; programmes pertinents du gouvernement/donateur/autres; leçons tirées de la coopération passée.
2 Priorités du programme par pays	1	Simple description des priorités par pays (la justification découle de l'analyse préalable). Des choix difficiles devront être faits, car il est crucial de limiter le nombre des priorités par pays – une fourchette de un à trois est préférable.
3 Résultats par pays, indicateurs et grandes lignes de la stratégie	1-3	La formulation des résultats est aussi concise et précise que possible. Chaque résultat est assorti d'un ou de plusieurs indicateurs de performance, et suivie d'un bref résumé de la stratégie indiquant comment et

Rubrique	Nombre de pages suggéré	Description du contenu
		avec qui le travail sera effectué (partenaire, bénéficiaire immédiat, s'il ne s'agit pas du partenaire, groupe ou population cible), ainsi que les étapes biennales obligatoires. Options et risques peuvent être mentionnés. Préférer un petit nombre de résultats.
4 Plan d'exécution, y compris résultats, produits et ressources disponibles pour la période biennale	Ne s'applique pas	Le plan d'exécution est développé indépendamment du document public du PPTD, à usage interne uniquement. (A compléter par des plans de travail au niveau de l'unité/bureau et du personnel.)
5 Mise en œuvre et gestion	½	Très brève description des modalités, par exemple le comité national tripartite directeur. Mentionner les principaux partenaires.
6 Modalités relatives au contrôle et à l'évaluation de la performance	½	Description succincte des modalités prévues (la mise à jour du plan d'exécution sert de base au rapport périodique – au moins annuel – interne sur l'exécution qui compare exécution effective des produits et exécution planifiée et à une auto-évaluation annuelle).

7. Communications à propos du PPTD

Les PPTD finaux sont un important canal de transmission d'informations sur le travail de l'OIT. Ils sont des documents publics et doivent être affichés sur un site web prévu à cet effet. Ils peuvent également figurer sur les sites décentralisés des bureaux extérieurs.

Une bonne pratique de communication consisterait à préparer un résumé d'une page du PPTD approuvé, qui sera écrit en tenant compte du public ciblé, à l'instar des travailleurs, employeurs, donateurs et grand public. Il peut être complété par des histoires de réussite des projets mis en œuvre à travers le PPTD.

Une version écrite avec un langage accessible à tous, appuyée par des exemples concrets sur les impacts des projets de l'OIT, serait d'une aide inestimable à l'information des donateurs et pourrait être utilisée de façon plus vaste dans le cadre des campagnes de communication et de mobilisation.

Lors de l'élaboration de matériels de communication sur le plan local, il est toujours utile de consulter les officiers de la communication régionale. Le manuel du Département de la communication et de l'information du public (DCOMM) est lui aussi source de conseils (http://www.ilo.org/intranet/english/download/pdf/dcomm_hbook.pdf). La plateforme en ligne de DCOMM sur la communication du travail décent est également source d'outils et de directives pour transmettre les informations concernant le travail décent.

8. Ressources supplémentaires

8.a. Définition des termes: Sources

- *Terminologie: Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/plan/guide/index.htm>

Circulaires²⁰ et documents de gouvernance interne

- Circulaire n° 598: Cadre de mise en œuvre de l'Agenda du travail décent http://www.ilo.org/intranet/edmsp1/igds/groups/circulars/documents/ilogovernance/edms_005605.pdf.
- Circulaire n° 599: Programmes par pays de promotion du travail décent http://www.ilo.org/intranet/edmsp1/igds/groups/circulars/documents/ilogovernance/edms_005606.pdf.
- Déclaration du Directeur général sur le Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO), IGDS n° 5, Version 1 http://www.ilo.org/intranet/edmsp1/igds/groups/dirdocs/documents/igds/igds_002023.pdf.
- Procédure du Bureau sur l'utilisation du CSBO, IGDS n° 12, Version 1 http://www.ilo.org/intranet/edmsp1/igds/groups/dirdocs/documents/igds/igds_002069.pdf.

Documents de politique

- Cadre stratégique pour 2006-2009, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/download/pdf/06-07/gbspf.pdf>.
- Programme et budget pour 2008-09, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/download/pdf/08-09/pb.pdf>.
- Décision du Conseil d'administration sur la parité des sexes dans le cadre de la coopération technique (GB.292/PV), <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/refs/pdf/pv292.pdf>.
- Document du Conseil d'administration sur la coopération technique et les programmes par pays pour un travail décent (GB.295/TC/1), <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/tc-1.pdf>.
- Document du Conseil d'administration sur les stratégies d'emploi pour les programmes par pays pour un travail décent: concepts, approches et outils pour la mise en œuvre de l'Agenda global pour l'emploi (GB.295/ESP/1/1), <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/esp-1-1.pdf>.
- Modalités suggérées pour l'évaluation de l'Agenda global pour l'emploi dans le contexte des programmes par pays de promotion du travail décent (GB.295/ESP/1/3), <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/esp-1-3.pdf>.

²⁰ Ces circulaires seront republiées en temps utile dans le cadre du nouveau Système de gestion des documents de gouvernance interne (IGDS).

-
- Document du Conseil d'administration sur une résolution de la Conférence internationale du Travail concernant le tripartisme et le dialogue social à l'OIT (GB.285/GB/7/1), <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb285/pdf/gb-7-1.pdf>.
 - Document du Conseil d'administration sur les principes directeurs pour les consultations avec les bureaux des activités pour les employeurs et des activités pour les travailleurs (GB.295/TC/6/1), <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/tc-6-1.pdf>.
 - Document du Conseil d'administration sur une nouvelle politique et stratégie d'évaluation au BIT (GB.294/PFA/8/4), <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb294/pdf/pfa-8-4.pdf>.

Autres ressources

- *Manuel sur la coopération technique*, http://www.ilo.org/intranet/english/region/codev/tc_manual/index.htm.
- *Mobilisation des ressources locales – bonnes pratiques et enseignements tirés*, <http://www.ilo.org/intranet/english/region/codev/partners/gp/index.htm>.
- *Informations générales sur le CSBO*, <http://www.ilo.org/pardev>.

8.b. Directives axées sur les PPTD et sources d'appui

- Le site Web consacré aux PPTD:
 - site public: <http://www.ilo.org/dwcp>;
 - site Intranet: <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp>.
- Courrier électronique (demandes et appui): dwcp@ilo.org.
- Services régionaux de programmation.
- Coordinateurs des résultats au siège.
- Groupes régionaux d'appui aux PPTD.
 - Site Intranet: <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp/srg/index.htm>.
- Les pages de l'«aperçu général» sur les modules de gestion stratégique intégrés à IRIS fournissent une orientation et des informations concrètes sur plusieurs exercices dans le cycle de programmation de l'OIT, dont en particulier la planification d'exécution (SM/IP) et la présentation de rapports sur l'exécution (SM/IR).

-
- Les matériels de directives de l'Unité d'évaluation sur l'Intranet:
 - Evaluations indépendantes des programmes par pays de promotion du travail décent.
 - Guide pour la surveillance et l'auto-évaluation des programmes par pays de promotion du travail décent.
 - Guide d'examen du programme national biennal.

De plus, de nombreux groupes du siège et spécialistes dans les régions, à l'instar des travailleurs, employeurs et spécialistes de la condition féminine, peuvent fournir plus de directives et d'appui sur des sujets bien précis.

9. Annexe A: Exemple d'un mémorandum d'accord – PPTD concernant l'Argentine

MEMORANDUM D'ACCORD

Réunis à Genève, le 14 juin 2004, le Dr. Carlos Tomada, ministre du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité sociale en Argentine, M. Juan Somavia, Directeur général de l'Organisation internationale du Travail (OIT), et les représentants de l'Argentine au sein du Conseil d'administration de l'OIT, M. Daniel Funes de Rioja (employeurs) et M. Rodolfo Daer (travailleurs),

rappelant qu'en décembre 2002 l'OIT, le gouvernement argentin et les représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs élus au Conseil d'administration ont signé un mémorandum d'accord dans le but d'élaborer et de mettre en œuvre un programme national pour un travail décent dans la République argentine, et

prenant en considération le fait qu'en octobre 2003 le gouvernement argentin a intégré dans les objectifs du Millénaire pour le développement la «promotion du travail décent», tout en définissant des cibles à moyen terme, et

considérant que la loi de l'organisation du travail (*Ley de Ordenamiento Laboral*), n° 25877, adoptée en mars 2004, stipule que «le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité sociale va promouvoir l'inclusion du concept du travail décent dans les politiques publiques nationales, régionales et municipales»; et

considérant également que l'OIT fournit une assistance technique dans le but d'atteindre cet objectif à travers ses programmes réguliers et deux projets spécifiques,

déclarent, conformément au mandat juridique susmentionné et à l'accord conclu entre le gouvernement argentin et les représentants d'employeurs et de travailleurs, consolider la décision de mettre en œuvre un programme national de promotion du travail décent, ainsi que les éléments de synthèse et autres éléments principaux définis dans l'annexe 1; et déclarent que l'OIT s'engage à fournir un soutien technique et une mobilisation des ressources.

[signature]
M. Carlos Tomada
ministre du Travail, de l'Emploi
et de la Sécurité sociale

[signature]
M. Juan Somavia
Directeur général
Organisation internationale du Travail

[signature]
Dr Daniel Funes de Rioja
Représentant argentin des employeurs
à l'OIT

[signature]
M. Rodolfo Daer
Secrétaire général de la Confédération
générale du travail en Argentine (CGT)

N.B.: Traduit de l'espagnol.

10. Annexe B: Modèles de plans d'exécution et de surveillance

Plan d'exécution

2008		2009				Responsabilité	Partenaires	Coût estimé	Fonds disponibles/ Source	Carence en matière de ressources et justification de ressources supplémentaires			
1	2	3	4	1	2						3	4	
Résultat par pays (CP outcome) 1:													
Produit 1.1. Unités extérieures clés du BIT/siège													
Activité 1	x	x	x	x			BIT	Partenaires sociaux	\$	\$	BO	\$	
Activité 2				x	x	x	BIT et employeurs	PNUD	\$	\$	CTBO	\$	
Produit 1.2. Unités extérieures clés du BIT/siège													
Activité 1				x	x	x	BIT et ministère du Travail	UE	\$	\$	EBTO	\$	
Activité 2							BIT et travailleurs	UNIFEM	\$	\$	CTBO	\$	
Produit 1.3. Unités extérieures clés du BIT/siège													
Activité 1													
Activité 2													
Activité 3													
Résultat par pays (CP outcome) 2:													
Produit 2.1. Unités extérieures clés du BIT/siège													
Activité 1													
Activité 2													
Activité 3													
Activité 4													
Produit 2.2. Unités extérieures clés du BIT/siège													
Activité 1													
Activité 2													

Plan de surveillance

Priorités par pays 1: (Ici, la formulation exacte de la priorité par pays 1 extraite du document du PPTD, un résultat par ligne.

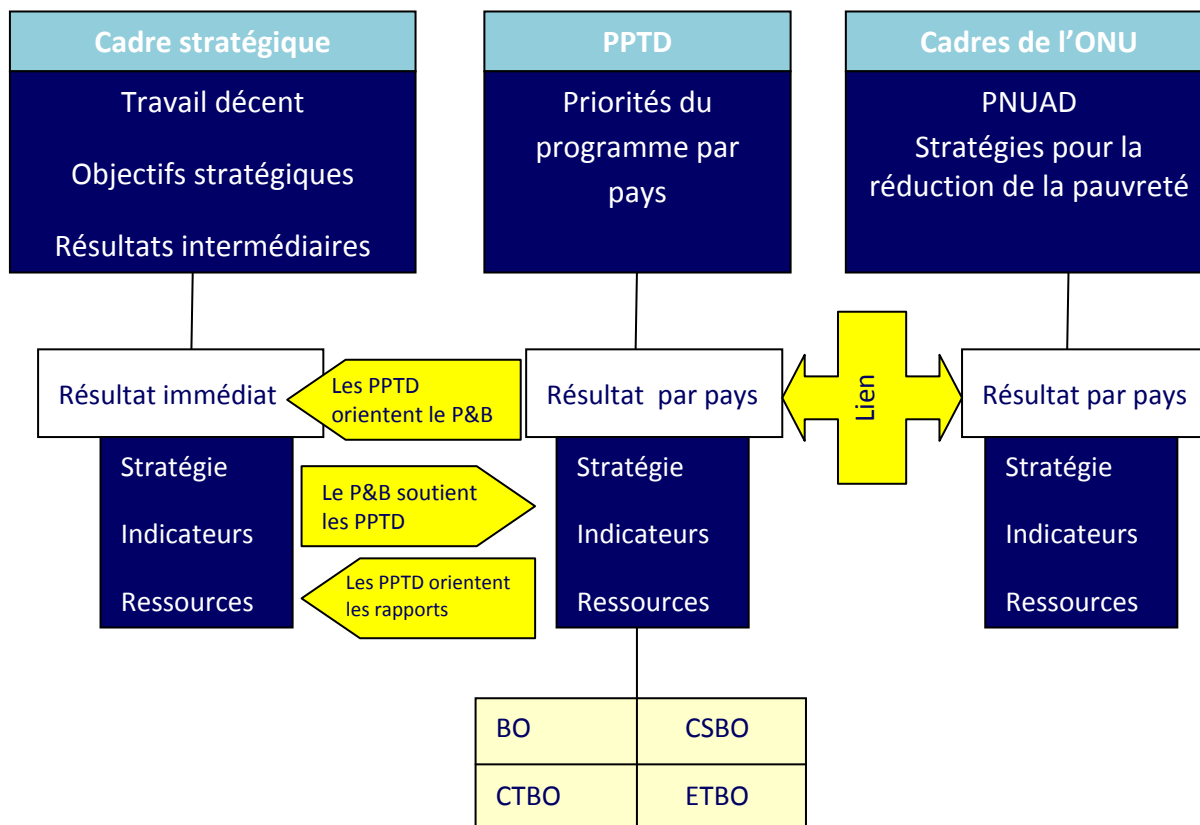
S'il y a plus d'une priorité, réitérer le tableau et le processus pour chaque priorité)

Résultat du programme par pays	Partenaires stratégiques (de qui / avec qui)	Méthode principale d'action (comment)	Situation présente, progrès à faire
Résultat par pays 1:	Les individus, groupes, organisations avec lesquels le programme travaille directement, et qui peuvent être en dehors des mandants tripartites. On peut également inclure d'autres «agents importants de changement».	Les groupes d'activités ou de projets selon lesquels vous comptez accomplir le résultat.	Décrit ce qui suit: 1. Etats des lieux précis de la condition à modifier; 2. Indicateur(s) pour suivre le progrès; 3. Calendrier et cible à atteindre

Résultat par pays 2

11. Annexe C: Interdépendance entre l'OIT et les cadres de programmation des Nations Unies

Comment tout s'assemble



Les PPTD ne sont pas la seule approche d'exécution des actions de l'OIT dans un pays. Ils influencent le choix et l'élaboration des résultats immédiats et résultats intermédiaires conjoints dans le programme et budget. Ils influencent également l'utilisation de fonds provenant de toutes les sources, dans le cadre du budget ordinaire ou extraordinaire. Ainsi, ils forment un meilleur instrument permettant de mieux intégrer la coopération technique à budget ordinaire ou extraordinaire.

Les PPTD peuvent contribuer à orienter les PNUAD et autres efforts similaires afin de lier les actions de toutes les agences actives des Nations Unies dans un pays donné.

Dans ce but, les systèmes de planification, de programmation, de préparation du budget et des rapports de l'OIT regroupent toutes les sources de financement et tous les résultats. La mise en œuvre d'IRIS nous a permis de suivre les ressources en fonction de trois dimensions:

- opérationnelle (administrative): pour savoir qui est responsable des ressources;
- résultats stratégiques: pour savoir dans le cadre de quel résultat stratégique les ressources sont dépensées;
- emplacement géographique: pour savoir où les ressources sont dépensées.

12. Annexe D: Modèle d'assurance-qualité

Cadre d'assurance-qualité d'un PPTD

Ce modèle est conçu dans le but de fournir un cadre d'évaluation des projets de documents des PPTD par les membres des groupes régionaux d'appui aux PPTD. Il vise à aider les directeurs des bureaux extérieurs à finaliser leurs PPTD grâce à des ressources dans le cadre du Bureau.

Les membres des groupes d'appui sont encouragés à évaluer tous les éléments qui figurent dans ce modèle; cependant, certains éléments d'évaluation sont plus précis et abordent des questions importantes à certains départements.

Le modèle et projets de documents des PPTD sont disponibles sur le site Intranet du PPTD (<http://www.ilo.org/intranet/dwcp>). Le modèle doit être rempli dans les quinze jours qui suivent l'invitation reçue par les bureaux régionaux. Afin de garantir le partage des informations entre les membres des groupes d'appui, les copies électroniques du modèle rempli doivent être renvoyées à PROGRAM pour qu'elles soient affichées sur le site web. Actuellement, le site Web du PPTD est mis à jour pour assurer une communication interactive entre les membres de tous les groupes d'appui.

PPTD concernant le pays: _____

Éléments d'évaluation	Classement (haut, moyen, bas)	Commentaires
1. Pertinence		
1.1		Les priorités du PPTD s'alignent-elles sur le cadre de développement national, y compris le PNUAD, OMD et DSRP? Evaluer l'articulation entre le projet de PPTD et le cadre de développement national, PNUAD et DSRP. Commenter en particulier la contribution aux programmes nationaux uniques de l'ONU.
1.2		Le PPTD répond-il aux besoins ou préoccupations identifiés par les partenaires sociaux?
1.3		A quel point les RPP définies soutiennent l'accomplissement des résultats opérationnels à l'échelle du Bureau dans le cadre stratégique?
1.4		Y a-t-il une preuve de l'avantage comparatif du Bureau vis-à-vis des autres agences, visant à exécuter des services/produits dans les domaines prioritaires identifiés?
2. Cadre stratégique		
2.1		Le PPTD se base-t-il sur des initiatives nationales passées ou présentes prises par les bureaux extérieurs, le siège et autres partenaires développementaux (PNUD et autres institutions de l'ONU, la Banque Mondiale, les organismes régionaux et pays donateurs)?
2.2		Le document prend-il en considération l'avantage comparatif et le mandat de l'OIT lors de la mise en œuvre des stratégies? Les avantages comparatives de l'OIT sont-ils clairement exprimés vis-à-vis des autres partenaires de l'ONU et du programme unique de l'ONU (si approprié)?
2.3		Le document fournit-il un bon compromis entre le mandant de l'OIT et les priorités définies par les mandants tripartites? Si oui, définir comment les commentaires formulés par les organismes de contrôle de l'OIT sont utilisés comme base à la programmation par pays du travail décent.
2.4		Le pays et les partenaires tripartites ont-ils une capacité d'absorption et d'engagement adéquate, aux niveaux politique et financier, afin d'atteindre les objectifs de l'OIT?

Eléments d'évaluation	Classement (haut, moyen, bas)	Commentaires
3.5		Les questions sexospécifiques sont-elles abordées et intégrées de façon à contribuer à l'égalité des sexes? Y a-t-il une analyse ventilée par sexe et une réponse stratégique adéquate?
3. Tripartisme et dialogue social		
3.1		Le document a-t-il été élaboré avec la contribution complète de tous les partenaires tripartites? Y a-t-il une preuve de l'utilisation de l'approche de participation et du dialogue social dans l'identification des domaines prioritaires et définition des résultats du PPTD?
3.2		En se basant sur la logique du PPTD comme présentée, évaluer si les organisations d'employeurs et de travailleurs sont les partenaires et bénéficiaires principaux de l'exécution des programmes par pays. Si tel n'est pas le cas, suggérer des moyens d'amélioration.
4. Logique et faisabilité du programme		
4.1		Le document fournit-il des informations adéquates sur le contexte des domaines prioritaires identifiés pour la programmation nationale?
4.2		Les principes d'un cadre logique et d'une programmation axée sur les résultats sont-ils appliqués dans la définition des priorités nationales, résultats, indicateurs de performance et produits?
4.3		Y a-t-il une «distance» juste entre les résultats nationaux escomptés et les produits exécutés par le Bureau? Ces produits mèneront-ils aux résultats escomptés?
4.4		Le PPTD sera-t-il accompli dans les délais et conformément au niveau indicatif des ressources dans le plan d'exécution?
5. Mobilisation des ressources		
5.1		En tant que ressource supplémentaire, identifier les domaines où une collaboration entre le siège et Turin pourra avoir lieu dans la phase d'exécution (tout programme en cours ou sources de financement pour compléter, techniquement et financièrement, les ressources extérieures).
5.2		Le document est-il attrayant et convaincant pour la communauté des donateurs? Identifier les domaines potentiels (s'il y en a) où il serait possible de mobiliser des ressources extrabudgétaires.
6. Présentation		
6.1		Le document suit-il le format décrit dans le manuel sur le PPTD? Suggestions d'amélioration.
6.2		Les mécanismes de surveillance et d'évaluation ont-ils été définis? Suggérer comment le document pourrait bénéficier des leçons tirées d'anciens exercices d'évaluation.
7. Gestion des connaissances – partage des connaissances		
7.1		Evaluer si le document prend en considération les leçons acquises, tirer profit des connaissances institutionnelles ou bénéficier du partage des connaissances dans le processus de l'élaboration du projet. Commenter, créer des liens hypertextes ou renvoyer à toute pratique intéressante pertinente ou leçons tirées qui peuvent contribuer à l'amélioration du projet.

Autres commentaires:

Évalué par: _____

Date: _____



Pour plus de renseignements:

site Internet public du PPTD:
<http://www.ilo.org/dwcp>

site Intranet du PPTD:
<http://www.ilo.org/intranet/dwcp>

E-mail: dwcp@ilo.org