



## TREIZIÈME QUESTION A L'ORDRE DU JOUR

**Evaluation indépendante du programme  
par pays de promotion du travail décent  
de l'OIT pour l'Indonésie****Introduction**

1. Le présent rapport récapitule l'analyse, les conclusions et les recommandations de l'évaluation indépendante qui a été faite au début de 2009 concernant le programme par pays de promotion du travail décent pour l'Indonésie<sup>1</sup>, dont l'administration et l'exécution sont assurées par l'intermédiaire du bureau de l'OIT dans le pays (OIT-Jakarta). Il s'agissait d'évaluer les résultats obtenus par le BIT au cours de la période 2006-2009 dans le cadre d'une quarantaine de projets totalisant plus de 70 millions de dollars E.-U. L'évaluation porte essentiellement sur la position stratégique adoptée par l'OIT dans le pays, la démarche qu'elle a choisie pour établir son programme d'action ainsi que la composition, la mise en œuvre et l'évolution des stratégies que l'Organisation a suivies au niveau national dans la mesure où elles se rapportent à l'Agenda du travail décent.
2. L'équipe d'évaluation a eu recours, le plus souvent, à des méthodes qualitatives pour recueillir des données sur les résultats du programme. A cet effet, elle a examiné 53 documents, interrogé 125 parties prenantes et procédé à une observation directe des efforts déployés par le BIT après le tsunami qui a touché Banda Aceh en 2004<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> On trouvera le texte intégral du rapport d'évaluation à l'adresse suivante: <http://www.ilo.org/eval/lang--en/index.htm> [2 octobre 2009].

<sup>2</sup> Le 26 décembre 2004, le tremblement de terre d'une magnitude de 9,0 qui s'est produit au large de l'île de Sumatra a déclenché un raz-de-marée (tsunami) qui a touché les côtes ouest et nord de la province d'Aceh sur une bande de 500 km de long et de 2 à 6 km de large, provoquant la mort de 168 000 personnes.

## Historique des programmes par pays pour l'Indonésie

3. Le premier programme par pays que le BIT a élaboré pour l'Indonésie couvrait la période 2002-03 et le deuxième, la période 2004-05; quant au premier programme de promotion du travail décent, il a été mis au point pour la période 2006-2010. Au fil du temps, le BIT a ajusté les priorités et mieux ciblé ses interventions.
4. Le programme actuellement en cours comporte trois priorités principales qui englobent sept résultats, 13 indicateurs et 22 cibles:
  - **Priorité A:** Élimination de l'exploitation au travail – il s'agit essentiellement d'obtenir une application plus efficace des politiques et des lois pour réduire les pires formes d'exploitation, en particulier celles qui touchent les filles et les garçons, les jeunes hommes et femmes, les travailleurs domestiques et migrants, dans toutes les sphères du travail.
  - **Priorité B:** Création d'emplois aux fins de la réduction de la pauvreté et de la restitution de moyens de subsistance, en particulier pour les jeunes. Cette priorité est axée sur une croissance favorable aux pauvres, sur l'investissement et sur l'emploi.
  - **Priorité C:** Instauration d'un dialogue social visant à stimuler la croissance économique et à promouvoir le respect des principes et droits au travail – Cette priorité est axée sur le renforcement des capacités institutionnelles des mandants afin de permettre à ces derniers d'appliquer de manière efficace un cadre juridique favorisant la promotion et le respect des droits au travail.
5. Le programme traite également trois questions transversales: la diffusion efficace d'informations sur la prévention en matière de VIH/sida sur les lieux de travail formel et informel; l'application et le suivi effectifs de la sécurité et de la santé au travail; ainsi que l'amélioration de la protection sociale.

## Conclusions et recommandations

### Mobilisation des ressources

6. Le projet de coopération technique est le principal moyen d'action auquel le BIT a recours pour mettre en œuvre les priorités du programme par pays de promotion du travail décent. En Indonésie, le portefeuille de projets du BIT représente au total plus de 70 millions de dollars E.-U., mais le montant de ressources extrabudgétaires consacré au dialogue social (priorité C) est relativement faible. Il en résulte que seuls des travaux de portée limitée ont été accomplis sur la flexibilité du marché de la main-d'œuvre et la sécurité de l'emploi dans le cadre d'une coopération bipartite. Des fonds supplémentaires pourraient être affectés au renforcement des capacités tripartites en vue de l'obtention de ce résultat.

### Recommandations

7. **Recommandation n° 1:** Le Bureau devrait élaborer, en étroite collaboration avec les mandants tripartites de l'OIT, deux plans d'action formels et précis dont l'un permettrait de développer les capacités de chacun des trois groupes – en privilégiant tout particulièrement les organisations de travailleurs – et l'autre de renforcer le dialogue social entre les trois groupes et avec l'OIT.

8. Recommandation n° 2: Le BIT devrait intensifier ses efforts en vue du financement d'activités améliorant le dialogue social, même s'il est reconnu que cela pose des difficultés.

### **Elaboration d'un programme par pays de promotion du travail décent**

9. Lorsque le programme par pays de promotion du travail décent a été lancé en 2006, il a fallu y incorporer le portefeuille de projets déjà en cours du BIT. De ce fait, les priorités inscrites au programme ont été largement déterminées par ce portefeuille qui devrait dorénavant être défini par le programme.
10. L'équipe d'évaluation a constaté que, sur les cinq principaux projets de coopération technique, quatre étaient destinés à contribuer à l'obtention de différents résultats du programme par pays de promotion du travail décent. De ce fait, l'occasion de créer une synergie entre les projets ne s'est guère présentée.
11. La recherche et la mise en œuvre de projets de coopération technique se justifie en grande partie par le fait que le BIT peut améliorer les conseils qu'il dispense grâce aux enseignements tirés de la fourniture de services. L'équipe d'évaluation n'a pas pu faire une estimation précise de la mesure dans laquelle l'expérience acquise sur le terrain alimente les conseils prodigués en matière de politiques, mais les personnes interrogées qui venaient de divers horizons ont jugé qu'on pouvait faire plus.
12. Enfin, bon nombre des parties prenantes que l'équipe d'évaluation a interrogées ont demandé pourquoi le BIT recrutait essentiellement des experts étrangers pour diriger les projets de coopération technique les plus importants. Elles ont évoqué la compétence de la personne responsable du projet portant sur le travail des enfants pour démontrer que le personnel recruté sur le plan national pouvait assumer ce type de rôle important de manière efficace. Elles ont fait observer qu'un recrutement sur le plan national pouvait présenter des avantages pour ce qui est des réseaux personnels, de la stabilité sur le long terme, de la viabilité potentielle des efforts déployés, du renforcement des capacités et des compétences linguistiques.

### **Recommandations**

13. Recommandation n° 3: Dans le cadre du prochain programme par pays de promotion du travail décent, il faudrait que tous les projets de coopération technique soient structurés de manière à créer une synergie propice à l'obtention de tous les résultats inscrits au programme. Dans la pratique, cela signifie que chaque projet ou groupe d'activités devrait contribuer à plusieurs de ces résultats.
14. Recommandation n° 4: Le BIT devrait élaborer un plan précis lui permettant de tirer les enseignements de ses principaux projets de coopération technique au niveau opérationnel et de les partager avec différents publics dans le cadre de ses services consultatifs. Ce plan peut varier légèrement d'un projet à l'autre, mais les procédures et principes généraux devraient concorder pour l'ensemble des projets.
15. Recommandation n° 5: Le BIT devrait prendre des dispositions pour rechercher, former et recruter sur le plan national du personnel qualifié et expérimenté pour pourvoir des postes d'encadrement de projets.

## Exécution des programmes

16. Le BIT utilise à bon escient les ressources qu'il mobilise à l'appui du programme par pays de promotion du travail décent: en 2007, le taux d'exécution s'élevait à 76 pour cent.
17. Les efforts de reconstruction déployés par le BIT dans la province d'Aceh ont été salués par ses partenaires stratégiques dans le pays, lesquels, nationaux ou internationaux, reconnaissent la valeur des travaux accomplis par le Bureau. Les donateurs ayant déjà soutenu des projets financent souvent des projets supplémentaires. Le gouvernement des Pays-Bas a alloué récemment 22 millions de dollars E.-U. au projet «*Education and Skills Training for Youth Employment in Indonesia*» (EAST), lequel est devenu de ce fait le plus grand projet du BIT en Indonésie.

## Recommandation

18. Recommandation n° 6: Dans le domaine de la mobilisation de fonds extrabudgétaires pour la coopération technique et de la recherche de taux élevés d'exécution, le bureau de l'OIT en Indonésie devrait transmettre son savoir-faire à l'intérieur de la région et au reste de l'Organisation.

## Egalité entre hommes et femmes

19. L'égalité entre hommes et femmes est une composante fondamentale du travail décent. La discrimination à l'égard des femmes est une source constante de préoccupation sur le marché indonésien de la main-d'œuvre où sévit une ségrégation fondée sur le sexe. D'après les informations communiquées par le bureau de l'OIT en Indonésie, les femmes ne gagnent en moyenne que 75 pour cent de ce que gagnent leurs homologues masculins et cette situation n'a pas évolué depuis 2001.
20. Un grand nombre de femmes ont une situation d'emploi extrêmement précaire dans l'économie informelle et dans les ateliers de fabrication des filières mondiales d'approvisionnement. Débouchés professionnels restreints, conditions de travail et salaires médiocres, harcèlement sexuel, faible accès à un financement et risque accru de contracter le VIH/sida sont leur lot commun.
21. Le BIT s'est activement efforcé d'intégrer les éléments les plus vitaux de l'égalité entre hommes et femmes dans les activités liées à ses projets. Cela a donné lieu à des progrès considérables dans le domaine de la programmation et de la mise en œuvre de projets.
22. Les mandants estiment toutefois que le bilan est mitigé en ce qui concerne la sensibilisation aux questions d'égalité entre les sexes et le renforcement des capacités dans ce domaine. Ils comptent sur le BIT pour s'employer à mettre en place un cadre plus propice au règlement de ces questions, en particulier dans les organisations de travailleurs dans lesquelles la participation active d'un plus grand nombre de femmes doit être appuyée et encouragée.

## Recommandation

23. Recommandation n° 7: Le bureau de l'OIT en Indonésie devrait prévoir des ressources et des services d'appui en vue du renforcement des compétences en matière d'égalité entre hommes et femmes dans le cadre des programmes et des projets du BIT en cours, et au sein des organisations partenaires, en particulier aux fins de l'utilisation des outils du BIT pour l'intégration de la thématique de l'égalité et l'application de mesures sexospécifiques.

Il devrait par ailleurs s'efforcer d'intensifier les partenariats avec les médias pour faire connaître les problèmes liés aux disparités entre les sexes.

## Résultats du programme par pays de promotion du travail décent

24. L'équipe d'évaluation a employé quatre méthodes différentes pour évaluer les résultats du programme par pays de promotion du travail décent: 1) le recueil de données qualitatives auprès du personnel du BIT en Indonésie; 2) le recueil de données qualitatives auprès des mandants et des partenaires; 3) l'examen des conclusions formulées à l'issue d'évaluations précédentes de projets de coopération technique pertinents; et 4) l'appréciation des progrès réalisés par rapport aux indicateurs et aux cibles définis pour le programme. Cela lui a permis de valider les constatations effectuées selon une méthode au moyen d'une autre méthode et de renforcer ainsi la crédibilité des conclusions. Les évaluations réalisées selon les quatre méthodes citées ont fait apparaître des résultats positifs.
25. Premièrement, le bureau de l'OIT en Indonésie attire l'attention sur les travaux de reconstruction qu'il a accomplis après la catastrophe qui a touché Aceh et Yogyakarta ainsi que sur ses activités liées aux travailleurs migrants, au travail des enfants et à l'éducation, à l'emploi des jeunes, aux nouvelles lois sur le travail, à l'extension du financement de projets de coopération technique, à l'utilisation accrue et améliorée des médias, au développement de l'organisation d'employeurs, à la formulation de politiques générales dans plusieurs domaines et à la sensibilisation renforcée au concept de travail décent. Le bureau admet, toutefois, qu'il faudrait faire plus pour renforcer et soutenir les capacités des organisations de travailleurs.
26. Deuxièmement, les mandants tripartites, les fonctionnaires nationaux, d'autres partenaires, les donateurs et les partenaires du système des Nations Unies ont convenu que le BIT avait mené à bien les efforts déployés dans la province d'Aceh après le tsunami, effectuait des recherches très utiles sur les politiques, produisait d'excellentes publications et avait de l'influence grâce aux services consultatifs qu'il fournissait. L'équipe d'évaluation a été informée de nombreux cas dans lesquels il a été tenu compte des conseils du BIT dans le cadre de la planification, des politiques et des projets de législation de plusieurs organisations.
27. L'équipe d'évaluation a également eu connaissance du solide soutien apporté à certains projets de coopération technique (le plus fréquemment des projets concernant le travail des enfants et les travailleurs migrants) et du fait que le concept de travail décent bénéficiait d'une meilleure visibilité qu'auparavant. La mise en œuvre des principales conventions sur le travail s'est accélérée et il a été donné des séances de formation et du matériel didactique excellents. Enfin, les capacités de plusieurs organismes (celles du ministère de la Main-d'œuvre et de l'Emigration, de l'organisation des employeurs, de certaines organisations de travailleurs, de l'Agence nationale pour la planification du développement et de la nouvelle Agence nationale pour les migrants) ont été renforcées.
28. Troisièmement, l'équipe d'évaluation a analysé les rapports concernant huit évaluations de projets menées au cours de la période 2006-2008. Six d'entre eux portaient sur des évaluations finales et deux sur des évaluations à mi-parcours. Dans la plupart des cas, ces évaluations ont permis de constater que les projets conjuguèrent efficacité et efficience. Toutefois, dans un rapport, les évaluateurs ont mis en doute la probabilité que le projet puisse contribuer au programme par pays de promotion du travail décent. Le faible nombre des évaluations effectuées laisse penser qu'en Indonésie, la pratique du BIT en matière de suivi et d'évaluation est peu appliquée et devrait être renforcée.

29. Quatrièmement, l'équipe d'évaluation a analysé 27 éléments de données qui sont nécessaires pour déterminer les progrès réalisés par rapport aux 22 cibles du programme par pays de promotion du travail décent. La moitié des cibles ont été atteintes dans les délais; sept cibles (32 pour cent) n'ont pas encore été atteintes mais semblent pour la plupart en bonne voie; quant aux quatre cibles restantes (18 pour cent), aucune donnée n'est disponible, ce qui complique la tâche des directeurs du programme lorsqu'il s'agit d'améliorer l'efficacité.

### **Recommandation**

30. Recommandation n° 8: Un petit groupe consultatif de suivi et d'évaluation devrait être établi par le bureau de l'OIT en Indonésie et composé d'un ou deux représentants de l'OIT et des mandants tripartites. Ce groupe devrait se réunir une fois par trimestre pour examiner l'état d'avancement du programme par pays et émettre des suggestions pratiques visant à améliorer les futurs résultats.

### **Axer la gestion sur les résultats**

31. Les concepts et les outils pratiques de la gestion axée sur les résultats n'ont pas été complètement assimilés par le bureau de l'OIT en Indonésie: Cela peut être dû à des réticences devant la perspective d'abandonner des activités en cours, au manque d'orientations et d'informations utiles de la part du siège de l'Organisation, aux préoccupations soulevées par la bureaucratie que cela suppose, à une préférence pour d'autres méthodes ou à une compréhension lacunaire de la démarche envisagée. En tout état de cause, la gestion axée sur les résultats et ses éléments clés ne sont pas encore bien intégrés dans les procédures d'OIT-Jakarta:

- Les modèles logiques ne sont pas utilisés pour mettre au point des stratégies permettant d'obtenir les résultats inscrits au programme par pays. Tous les projets sont dotés d'un cadre logique mais pas le programme lui-même, et le concept courant de modèle logique (qui est à présent requis) n'est pas une notion familière.
- Les indicateurs, les bases de référence, les cibles et les étapes figurant dans le descriptif du programme par pays et dans les documents complémentaires ne témoignent pas d'une bonne compréhension et d'une bonne pratique des principes de la gestion axée sur les résultats.
- Le rapport qui doit être fourni sur les résultats obtenus a bien été établi, mais les informations qu'il contient sont, de l'avis de l'équipe d'évaluation, d'une valeur douteuse.

32. Sans données techniques fiables sur les résultats et sur les produits et activités qui ont permis leur accomplissement, il est difficile d'avoir une vision objective de ce qui fonctionne dans différentes situations. En d'autres termes, il n'est pas possible de tirer les enseignements des résultats obtenus.

33. La gestion axée sur les résultats constitue une priorité essentielle pour les mandants indonésiens. De nombreuses personnes interrogées au sein du gouvernement, de l'organisation d'employeurs, des organisations de travailleurs et parmi les donateurs estiment que les résultats sont importants et qu'«ils [au BIT] doivent mieux [les] mesurer» et également qu'«un plus grand nombre de rapports doivent être établis sur les résultats obtenus et pas seulement sur les activités». Dans leurs observations, ces personnes ont souvent évoqué l'importance que revêtaient pour eux et pour leur propre public le suivi et l'évaluation axés sur les résultats, exprimé le vœu que le BIT accomplisse un meilleur

travail dans ce domaine et souhaité être associées à la planification et à la conception de tout système qui serait mis au point par le Bureau.

### **Recommandation**

34. Recommandation n° 9: Le bureau de l'OIT en Indonésie devrait réitérer son adhésion aux principes de la gestion axée sur les résultats et participer aux efforts consentis par l'ensemble du BIT pour intégrer ceux-ci dans l'exécution des programmes et des projets. En particulier, les indicateurs, bases de référence, cibles et étapes du programme de promotion du travail décent pour l'Indonésie devraient être ajustés afin que les directeurs de programme, les membres du personnel et les mandants tripartites puissent être informés des progrès accomplis par rapport aux résultats inscrits au programme.

### **Enseignements tirés**

35. L'équipe d'évaluation a recensé un certain nombre d'enseignements qui pourraient être mis à profit dans d'autres programmes par pays de promotion du travail décent:
- Il serait utile d'examiner les effets de l'établissement, par les bureaux de pays, de partenariats stratégiques avec d'autres groupes que des mandants tripartites. L'équipe d'évaluation est consciente du fait que le traitement de cette question va nécessairement être spécifique au pays, mais elle encourage vivement le BIT à poser certains principes généraux.
  - Il serait bon que les bureaux de pays de l'OIT fassent preuve d'esprit d'entreprise afin de mobiliser des fonds extrabudgétaires pour la coopération technique, et adoptent la solide éthique du travail que le BIT respecte dans l'exécution de projets en Indonésie.
  - Il serait utile que le BIT définisse la combinaison idéale de projets de coopération technique (s'agissant de leur nombre, de leur taille et de leur complexité) qui permettrait une gestion efficace en tout temps de ces projets.
  - Il serait bon que les bureaux de pays de l'OIT établissent et financent un point focal pour le suivi des progrès accomplis en vue de l'obtention des résultats du programme par pays de promotion du travail décent et des projets qui y sont liés.

### **Conclusion**

36. Malgré des conditions de travail difficiles, le bureau de l'OIT en Indonésie a bien travaillé. Le pays a ratifié 18 conventions, parmi lesquelles toutes les conventions fondamentales de l'Organisation, et le BIT a acquis un avantage comparatif reconnu et une solide réputation dans le pays en tant que meilleure source de conseils sur les politiques en matière de travail. Le Bureau a maintenu un dialogue social entre les mandants tripartites malgré les difficultés traversées, et il a élargi ses partenariats à plusieurs agences du gouvernement de l'Indonésie en plus du ministère de la Main-d'œuvre et de l'Emigration. Les mandants nationaux, les donateurs, les agences internationales de développement et les médias ont tous reconnu que l'OIT joue un rôle important en Indonésie.
37. Au cours de la période visée par l'évaluation, 17 donateurs différents ont contribué à une quarantaine de projets de coopération technique distincts pour un montant total dépassant les 70 millions de dollars E.-U. Il y a lieu de noter que les fonctionnaires du BIT sont réputés pour leur savoir-faire et leur aptitude à mettre en œuvre des projets.

38. Le bureau de l'OIT en Indonésie a à son actif des réalisations tangibles, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Le concept de travail décent bénéficie d'une meilleure visibilité qu'auparavant. Les conseils dispensés en matière de politiques sont souvent pris en considération dans la législation et la réglementation. Les capacités et les opérations des organisations de mandants ont été améliorées. Au niveau local, plusieurs projets de coopération technique contribuent directement à l'amélioration des conditions de vie des enfants qui travaillent, des travailleurs migrants, des victimes de catastrophes naturelles, des jeunes sans emploi et de personnes appartenant à d'autres groupes vulnérables.
39. Toutefois, aussi impressionnantes que puissent être ces réalisations, elles ne sont pas vraiment dues à la mise en place d'un programme de promotion du travail décent pour l'Indonésie. Bien que le BIT ait élaboré un descriptif de programme par pays avant qu'il ne soit officiellement requis, l'intérêt d'une stratégie élaborée au titre d'un programme englobant les projets individuels n'a pas été pleinement accepté. Dans la réalité, le programme par pays est plus une mosaïque de projets de coopération technique distincts qu'une stratégie globale formulée à un niveau conceptuel plus élevé. L'équipe d'évaluation est d'avis que cette situation évoluera à mesure que des expériences positives se dégageront du programme par pays.
40. Les recommandations issues de l'évaluation peuvent se récapituler comme suit:
- Recommandation n° 1: Le Bureau devrait élaborer, en étroite collaboration avec les mandants tripartites de l'OIT, deux plans d'action formels et précis dont l'un permettrait de développer les capacités de chacun des trois groupes – en privilégiant tout particulièrement les organisations de travailleurs – et l'autre de renforcer le dialogue social entre les trois groupes et avec l'OIT.
  - Recommandation n° 2: Le BIT devrait intensifier ses efforts en vue du financement d'activités améliorant le dialogue social, même s'il est reconnu que cela pose des difficultés.
  - Recommandation n° 3: Dans le cadre du prochain programme par pays de promotion du travail décent, il faudrait que tous les projets de coopération technique soient structurés de manière à créer une synergie propice à l'obtention de tous les résultats inscrits au programme. Dans la pratique, cela signifie que chaque projet ou groupe d'activités devrait contribuer à plusieurs de ces résultats.
  - Recommandation n° 4: Le BIT devrait élaborer un plan précis lui permettant de tirer les enseignements de ses principaux projets de coopération technique au niveau opérationnel et de les partager avec différents publics dans le cadre de ses services consultatifs. Ce plan peut varier légèrement d'un projet à l'autre, mais les procédures et principes généraux devraient concorder pour l'ensemble des projets.
  - Recommandation n° 5: Le BIT devrait prendre des dispositions pour rechercher, former et recruter sur le plan national du personnel qualifié et expérimenté pour pourvoir des postes d'encadrement de projets.
  - Recommandation n° 6: Dans le domaine de la mobilisation de fonds extrabudgétaires pour la coopération technique et de la recherche de taux élevés d'exécution, le bureau de l'OIT en Indonésie devrait transmettre son savoir-faire à l'intérieur de la région et au reste de l'Organisation.
  - Recommandation n° 7: Le bureau de l'OIT en Indonésie devrait prévoir des ressources et des services d'appui en vue du renforcement des compétences en matière d'égalité entre hommes et femmes dans le cadre des programmes et des projets du BIT en cours, et au sein des organisations partenaires, en particulier aux

fins de l'utilisation des outils du BIT pour l'intégration de la thématique de l'égalité et l'application de mesures sexospécifiques. Le bureau devrait, par ailleurs, s'efforcer d'intensifier les partenariats avec les médias pour faire connaître les problèmes liés aux disparités entre les sexes.

- Recommandation n° 8: Un petit groupe consultatif de suivi et d'évaluation devrait être établi par le bureau de l'OIT en Indonésie et composé d'un ou deux représentants de l'OIT et des mandants tripartites. Ce groupe devrait se réunir une fois par trimestre pour examiner l'état d'avancement du programme par pays et émettre des suggestions pratiques visant à améliorer les futurs résultats.
- Recommandation n° 9: Le bureau de l'OIT en Indonésie devrait réitérer son adhésion aux principes de la gestion axée sur les résultats et participer aux efforts consentis par l'ensemble du BIT pour intégrer ceux-ci dans l'exécution des programmes et des projets. En particulier, les indicateurs, bases de référence, cibles et étapes du programme de promotion du travail décent pour l'Indonésie devraient être ajustés afin que les directeurs de programme, les membres du personnel et les mandants tripartites puissent être informés des progrès accomplis par rapport aux résultats inscrits au programme.

## Observations du bureau régional concernant l'évaluation

41. Le bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (le bureau régional) se félicite de l'évaluation indépendante qui a été réalisée sur le programme par pays le plus étendu et le plus dynamique de la région.
42. Le bureau régional approuve les conclusions selon lesquelles le bureau de l'OIT en Indonésie a bien travaillé malgré des conditions difficiles et prend particulièrement note du fait que les évaluateurs indépendants ont reconnu les «réalisations tangibles, tant sur le plan quantitatif que qualitatif» qui ont été rendues possibles par l'action de l'OIT en Indonésie. Comme il est reconnu dans le rapport, le BIT s'est forgé, par ses travaux et sa contribution, «une solide réputation dans le pays en tant que meilleure source de conseils sur les politiques en matière de travail». Il «a maintenu un dialogue social entre ses mandants tripartites malgré les difficultés traversées, et il a élargi ses partenariats à plusieurs agences du gouvernement de l'Indonésie en plus du ministère de la Main-d'œuvre et de l'Emigration».
  - Le bureau régional soutient donc vigoureusement la recommandation n° 6. En outre, il existe de nombreux autres aspects du programme du BIT en Indonésie qui peuvent être considérés comme de bonnes pratiques à appliquer à l'ensemble du Bureau, comme il est reconnu dans le rapport, y compris l'influence que le BIT et les partenaires sociaux ont eu sur la formulation des politiques en matière de travail et d'emploi dans le cadre du plan de relance économique récemment adopté par le gouvernement de l'Indonésie, les nouveaux partenariats stratégiques et novateurs qui ont été conclus et la solidité des relations que le bureau de pays entretient avec les médias pour renforcer ces partenariats stratégiques.
  - Dans le cadre du suivi de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, et avec le concours du Bureau des activités pour les employeurs et du Bureau des activités pour les travailleurs, le bureau régional et OIT-Jakarta tiendront compte des recommandations n°s 1 et 2 sur la nécessité de renforcer les capacités des mandants, et tout particulièrement celles des organisations de travailleurs. Il est reconnu que la mobilisation du soutien des donateurs dans le

domaine du dialogue social est difficile. Le projet de coopération technique en Indonésie qui pourrait contribuer à renforcer les capacités des partenaires sociaux est le programme «Travailler mieux» qui est sur le point d'être étendu au secteur du vêtement de manière à améliorer les conditions de travail et les résultats des entreprises notamment le renforcement des capacités des partenaires sociaux.

- Conscient du besoin permanent d'améliorer la synergie entre les projets de coopération technique et les résultats inscrits au programme par pays de promotion du travail décent, ainsi que de la nécessité d'incorporer dans les conseils en matière de politiques l'ensemble des enseignements tirés au niveau opérationnel, le bureau régional approuve les recommandations n<sup>os</sup> 3 et 4. L'application de ces recommandations contribuera à renforcer la cohérence des activités et à trouver la combinaison idéale de projets de coopération technique pour les futurs programmes par pays de promotion du travail décent. Les recommandations fournissent le cadre de la collaboration requise entre différentes unités du BIT en vue de l'obtention des résultats souhaités, d'une manière intégrée. Le bureau régional et OIT-Jakarta apprécieraient de recevoir des informations sur toute bonne pratique appliquée dans d'autres régions s'agissant de la cohérence et de la synergie entre les projets de coopération technique et les programmes par pays de promotion du travail décent.
  - En ce qui concerne la recommandation n<sup>o</sup> 5, le bureau régional demandera au Département du développement des ressources humaines de lui donner des orientations sur les moyens de mieux prendre en considération les candidatures de ressortissants nationaux aux postes à haut niveau de responsabilités techniques.
  - Concernant la recommandation n<sup>o</sup> 7, le bureau régional et OIT-Jakarta examineront selon quelles modalités il est possible de mobiliser des ressources et de promouvoir les outils du BIT en matière d'intégration des questions d'égalité entre hommes et femmes afin de renforcer les compétences en la matière dans le cadre des programmes et des projets du BIT en cours, et au sein des organisations partenaires de la région. Le Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) peut offrir des possibilités à cet égard.
  - Quant aux recommandations n<sup>os</sup> 8 et 9, le bureau régional s'efforcera d'axer encore mieux la gestion sur les résultats dans le cadre du programme de promotion du travail décent pour l'Indonésie et prendra de nouvelles mesures pour renforcer les capacités d'OIT-Jakarta en la matière. Il convient de noter que le bureau régional a mis en place au début de 2007 un mécanisme de suivi des programmes par pays de promotion du travail décent et un réseau régional d'évaluation à l'appui de la mise au point et en œuvre d'un mécanisme de suivi et d'évaluation dans la région. A l'issue de l'évaluation effectuée, il apparaît que les principes de la gestion axée sur les résultats, définis dans le guide du BIT consacré à ce sujet (*Results-based Management in the ILO: A Guidebook*), sont encore assez nouveaux pour le bureau. Le bureau régional continuera à améliorer le soutien qu'il apporte aux bureaux de pays selon les orientations données par le siège de l'Organisation pour mettre au point des programmes de promotion du travail décent axés sur les résultats. Il continuera en outre à concevoir et à dispenser aux fonctionnaires et aux mandants la formation nécessaire en matière de gestion axée sur les résultats, de suivi et d'évaluation.
43. En résumé, les recommandations et les observations figurant dans le rapport d'évaluation fourniront la base qui sera utilisée pour élaborer le prochain programme de promotion du travail décent en Indonésie et donneront des orientations quant à la manière dont la mise au point et en œuvre de ce type de programmes dans la région peut être encore améliorée. Le bureau régional insiste vivement sur l'utilité des évaluations indépendantes et aspire à participer activement aux futures évaluations pour faire en sorte que l'équipe chargée de les effectuer ait accès à toutes les informations pertinentes, qu'elle consulte toutes les

parties prenantes intéressées et que les méthodes d'évaluation soient comprises par tous avant le début de cet exercice. A cet égard, le bureau régional note que les méthodes d'évaluation auraient pu être mieux centrées sur les principales difficultés et les grandes réalisations du programme de promotion du travail décent pour l'Indonésie et sur les leçons que l'OIT et ses mandants pourraient tirer de l'expérience indonésienne.

## Observations des mandants tripartites

44. La déclaration figurant ci-après a été élaborée sur la base des discussions menées lors d'une réunion tripartite «plus» qui s'est tenue le 2 septembre 2009 pour examiner le projet de rapport d'évaluation sur le programme par pays de promotion du travail décent. Cette déclaration a été adoptée par l'Association indonésienne des employeurs et par les quatre principales organisations de travailleurs du pays:

- Les mandants tripartites de l'OIT en Indonésie se félicitent de l'évaluation du programme par pays de promotion du travail décent. Le programme en cours a apporté un soutien précieux au développement du pays en matière de travail décent, d'importants résultats et progrès ayant été accomplis sur des questions fondamentales. Ces travaux doivent se poursuivre dans le cadre d'un programme de promotion du travail décent pour 2011-2015, sur la base de besoins et de priorités clairement définis à l'aide des renseignements communiqués par les mandants tripartites.
- Le programme de promotion du travail décent pour l'Indonésie est placé sous la responsabilité du BIT et il est mis en œuvre conjointement par les mandants tripartites.
- Nous reconnaissons qu'OIT-Jakarta a consenti d'énormes efforts pour amener des projets de coopération technique et d'autres programmes en Indonésie. Le BIT est invité à rassembler et à partager les leçons et les meilleures pratiques qui ressortent des travaux accomplis ces dernières années et des projets pour que d'autres puissent en tirer des enseignements. Par exemple, le projet de réfection des routes exécuté dans la province d'Aceh et à Nias pourrait être reproduit dans d'autres régions d'Indonésie.
- Le gouvernement de l'Indonésie, par l'intermédiaire du Conseil national de la planification, commence à intégrer le travail décent pour le plein emploi au niveau national dans son plan de développement sur les cinq prochaines années. Le ministère de la Main-d'œuvre et de l'Emigration intègre, lui aussi, le travail décent dans sa planification stratégique, ce qui nécessite une mise en œuvre au niveau opérationnel et la définition de cibles au niveau des provinces et des districts dans le cadre de la décentralisation des responsabilités du gouvernement. Il faudra que le BIT fournisse une assistance renforcée pour que le gouvernement puisse assurer la planification et la mise en œuvre du travail décent en Indonésie.
- Le BIT met en œuvre un programme impressionnant d'activités à l'intention des mandants tripartites, mais la coordination avec les mandants et entre eux doit être améliorée. Il faut plus d'activités tripartites conjointes pour que les mandants de l'OIT puissent apprendre les uns des autres et créer des synergies entre leurs activités. Cela permettra d'améliorer le soutien des mandants tripartites au programme par pays de promotion du travail décent.
- Nous demandons instamment à OIT-Jakarta de renforcer son programme de travail dans le domaine du dialogue social en privilégiant tout particulièrement le lieu de travail.

45. Le gouvernement de l'Indonésie a approuvé le rapport d'évaluation en ces termes:

- Le gouvernement de l'Indonésie se félicite de l'évaluation du programme par pays de promotion du travail décent. Le programme en cours a apporté un soutien précieux au développement du pays en matière de travail décent. Ces travaux doivent se poursuivre dans le cadre d'un programme de promotion du travail décent pour 2011-2015, sur la base de besoins et de priorités clairement définis.
- Le gouvernement reconnaît qu'OIT-Jakarta a consenti d'énormes efforts pour amener des projets de coopération technique et d'autres programmes en Indonésie. Le BIT est invité à rassembler et à partager les leçons et les meilleures pratiques qui ressortent des travaux accomplis ces dernières années et des projets pour que d'autres puissent en tirer des enseignements.
- Le BIT met en œuvre certains programmes en consultation avec les mandants, mais la coordination avec les mandants tripartites et entre eux doit être améliorée. Il faut plus d'activités tripartites conjointes pour que les mandants de l'OIT puissent apprendre les uns des autres et créer des synergies entre leurs activités. Cela permettra d'améliorer le soutien des mandants tripartites au programme par pays de promotion du travail décent.
- Le gouvernement demande instamment à OIT-Jakarta de renforcer son programme de travail dans le domaine du dialogue social en privilégiant tout particulièrement le lieu de travail.

46. L'accord sur cette déclaration a été facilité par M. Komara Djaja du ministère coordonnateur pour les Affaires économiques. Les mandants tripartites qui sont parties à la déclaration sont les suivants:

- le ministère de la Main-d'œuvre et de l'Emigration;
- l'Association indonésienne des employeurs (APINDO);
- les quatre principales organisations de travailleurs en Indonésie, à savoir:
  - Confédération syndicale pour la prospérité en Indonésie (KSBSI);
  - Confédération des syndicats d'Indonésie-CITU (KSPI);
  - Confédération de tous les syndicats d'Indonésie (groupe I) (KSPSI);
  - Confédération de tous les syndicats d'Indonésie (groupe II) (KSPSI).

**47. *La commission voudra sans doute recommander au Conseil d'administration de demander au Directeur général de prendre en considération les conclusions, recommandations et enseignements tirés de l'évaluation indépendante du programme de promotion du travail décent pour l'Indonésie (2006-2009) en vue de l'élaboration du prochain programme destiné à ce pays.***

Genève, le 19 octobre 2009.

*Point appelant une décision:* paragraphe 47.