



Conseil d'administration

322^e session, Genève, 30 octobre-13 novembre 2014

GB.322/POL/6

Section de l'élaboration des politiques
Segment de la coopération technique

POL

Date: 1^{er} octobre 2014

Original: anglais

SIXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Stratégie de coopération technique de l'OIT 2015-2017

Objet du document

Le présent document propose une Stratégie de coopération technique pour 2015-2017 dans le contexte de l'*Examen de la structure et des opérations sur le terrain et de la coopération technique de l'OIT* effectué en 2013. Cette stratégie repose sur quatre éléments, à savoir une approche ciblée, un principe d'efficacité, le développement des capacités et la mobilisation de ressources, y compris dans les régions. Des principes de fonctionnement associés à des réalisations attendues et des cibles sont proposés pour guider le Bureau dans son action en matière de coopération pour le développement de 2015 à 2017.

Le Conseil d'administration est invité à prier le Bureau de mettre en œuvre la stratégie telle que présentée sous forme condensée dans les tableaux numérotés de 1 à 4, en tenant compte des orientations fournies pendant la discussion (voir le projet de décision figurant au paragraphe 34).

Objectif stratégique pertinent: Utilisation efficace et efficiente des ressources de l'OIT.

Incidences sur le plan des politiques: Mise en œuvre par le Bureau de la stratégie de coopération technique pour 2015-2017.

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Aucune.

Suivi nécessaire: Aucun.

Unité auteur: Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV).

Documents connexes: GB.297/TC/3, GB.303/TC/1, GB.317/PFA/4, GB.317/POL/6, GB.317/POL/7, GB.319/POL/5, GB.319/POL/7, GB.320/INS/5/2, GB.320/POL/7, GB.320/POL/9, GB.321/INS/6, GB.322/INS/5, GB.322/PFA/1, CIF-OIT: CC 77/3.

I. Introduction

1. En mars 2013, le Conseil d'administration a prié le Bureau de lui soumettre un document exposant une stratégie de coopération technique révisée dans laquelle le développement des capacités devait constituer un domaine d'action prioritaire¹. La profonde évolution du contexte du développement international et le processus de réforme interne du Bureau, notamment l'*Examen de la structure et des opérations sur le terrain et de la coopération technique de l'OIT* effectué en 2013², appellent une révision de la Stratégie renforcée de coopération technique de l'OIT, adoptée dans le cadre du processus de réforme des Nations Unies de 2009³.
2. Les principaux éléments extérieurs à l'origine de l'évolution du cadre de la coopération internationale pour le développement⁴ sont les suivants:
 - a) les conclusions et les répercussions du débat sur l'efficacité de la coopération internationale pour le développement;
 - b) les efforts pour une cohérence renforcée à l'échelle du système des Nations Unies;
 - c) l'apparition de nouveaux acteurs et de nouvelles modalités d'intervention dans le domaine du développement;
 - d) le débat mondial sur la nouvelle série des objectifs de développement durable (pour l'après-2015);
 - e) la place croissante accordée à l'Agenda du travail décent dans les politiques de la coopération pour le développement.
3. Le Conseil d'administration a examiné ces changements et leurs répercussions sur le programme de coopération technique et les partenariats de l'OIT en octobre 2013⁵. Le présent document doit être lu dans ce contexte. On trouvera à l'annexe I une mise à jour sur les chiffres et les tendances du programme de coopération technique de l'OIT.
4. La réforme en cours au sein du Bureau doit permettre à l'Organisation de mieux cibler ses efforts, de gagner en efficacité, d'accroître son impact et de réagir d'une façon plus adéquate face aux enjeux du développement mondial – dont l'emploi, la pauvreté, les inégalités, les droits au travail et le changement climatique – et face aux transformations du monde du travail (notamment l'évolution démographique, l'innovation technologique,

¹ Document GB.317/PV, paragr. 429.

² BIT: *Examen de la structure et des opérations sur le terrain et de la coopération technique de l'OIT*, Rapport au Directeur général de l'équipe chargée de l'examen des opérations sur le terrain (Genève, 2013).

³ Documents GB.297/TC/3 et GB.306/TC/1, *Compte rendu provisoire*, n° 19, Conférence internationale du Travail, 95^e session, Genève, 2006.

⁴ Document GB.319/POL/7.

⁵ Document GB.319/PV, paragr. 431 à 477.

l'évolution des besoins en compétences, la poursuite de la mondialisation et une concurrence accrue)⁶.

5. Le Directeur général a pris plusieurs décisions en ce qui concerne l'examen de la structure extérieure, des opérations sur le terrain et de la coopération technique de l'OIT et les mesures à mettre en œuvre en conséquence; il est convenu notamment qu'il fallait:
 - améliorer la cohérence entre les activités financées par des contributions volontaires – soit la Coopération technique financée par des ressources extrabudgétaires (CTXB) et le Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) – et les priorités thématiques ou relatives à des pays donnés de l'OIT;
 - renforcer la gestion intégrée des ressources pour faciliter la mise en commun de fonds du budget ordinaire et de contributions volontaires;
 - donner la priorité à des programmes de coopération technique de plus grande envergure;
 - poursuivre la décentralisation des projets et programmes de coopération technique.
6. La stratégie révisée de coopération technique proposée ici tient compte de ces décisions ainsi que des orientations fournies par le Conseil d'administration sur divers aspects dont les perspectives régionales de la coopération technique, la coopération technique dans les Etats fragiles, la coopération Sud-Sud, les partenariats public-privé et le renforcement des capacités par la coopération pour le développement⁷.
7. La stratégie de coopération technique proposée doit tenir compte des éléments suivants:
 - a) les objectifs de développement durable encore en gestation et d'autres modifications qui s'annoncent dans le contexte extérieur du développement;
 - b) le plan stratégique de transition et les Propositions de programme et de budget pour 2016-17⁸;
 - c) la réforme interne du Bureau, qui est encore en cours;
 - d) les conclusions de l'évaluation de la stratégie de coopération technique qui doivent être publiées prochainement⁹.

Il pourra être nécessaire par conséquent d'apporter certaines modifications à la stratégie vers la fin de 2015.

⁶ Document ILC.102/DG/1A.

⁷ Documents GB.317/POL/7, GB.319/POL/5, GB.320/POL/7 et GB.320/POL/9.

⁸ Document GB.322/PFA/1.

⁹ Document GB.319/PFA/7.

II. Le travail décent dans les programmes de développement

8. L'Agenda du travail décent est de plus en plus présent dans le programme de développement pour l'après-2015 en cours de définition à l'échelon international ainsi que dans les politiques de coopération pour le développement des Etats Membres de l'OIT, comme il ressort de l'encadré 1. Des attentes importantes pèsent par conséquent sur l'OIT, notamment en ce qui concerne la capacité de l'Organisation d'aider les mandants à promouvoir le travail décent au moyen de son programme de coopération pour le développement.
9. A ce stade, les objectifs de développement durable encore à l'état de projet comprennent un intitulé sur *le plein emploi et la possibilité pour chacun de trouver un travail décent et productif*, ainsi que plusieurs indicateurs relatifs au travail décent sous d'autres rubriques¹⁰. Les objectifs qui seront retenus en définitive devraient avoir une influence sur l'affectation du financement de la coopération pour le développement à venir et, par conséquent, sur le potentiel de mobilisation des ressources futur de l'OIT.

Encadré 1

L'Agenda du travail décent dans les politiques de coopération pour le développement des partenaires de l'OIT – Exemples

La perspective du développement axée sur les droits gagne du terrain dans les pays du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), ce qui renforce le rôle et la visibilité des institutions normatives multilatérales comme l'OIT. Ainsi, la Commission européenne a adopté le *Programme pour le changement* (2011) et d'autres documents d'orientation reprenant certains aspects essentiels de l'Agenda du travail décent. Des donateurs contribuant au CSBO (soit actuellement l'Allemagne, la Belgique, le Danemark, l'Italie, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas et la Suède) choisissent souvent cette perspective à cause du degré élevé de correspondance entre le programme du BIT et leurs propres priorités en matière de développement. A cet égard, le Danemark souligne dans sa stratégie de coopération pour le développement (*Le droit à une vie meilleure* (2012)) l'importance du dialogue social et des normes fondamentales du travail, et il mentionne explicitement les instruments de l'OIT et le rôle normatif de l'Organisation. De même, dans son Livre blanc intitulé *Partager pour la prospérité* (2012-13), la Norvège préconise l'application rigoureuse des principes du travail décent et des normes de l'OIT au sein du système multilatéral et dans le cadre de l'action internationale pour le développement, et elle souligne le rôle des organisations de travailleurs et d'employeurs pour la défense des droits et intérêts des salariés et l'instauration d'un cadre réglementaire favorable à l'entreprise et à l'industrie. De leur côté, les Pays-Bas se sont inspirés de l'Agenda du travail décent dans leur stratégie intitulée *Ce que le monde mérite: Nouveau programme pour l'aide au développement, le commerce et l'investissement*, et ils font la promotion des normes de l'OIT dans les chaînes mondiales d'approvisionnement dans leur *Plan d'action national sur les entreprises et les droits de l'homme*.

La plupart des membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE incorporent des éléments de l'Agenda du travail décent dans leurs politiques pour le développement. Ainsi, la Finlande défend les droits au travail, les droits des minorités et la transition vers l'économie formelle. L'Espagne, la France et l'Italie mentionnent le travail décent dans leurs politiques de coopération pour le développement récentes. Le Japon souligne l'importance de la croissance et de l'emploi dans les priorités du programme de développement pour l'après-2015.

Les pays à revenu intermédiaire s'inspirent de plus en plus largement de l'Agenda du travail décent eux aussi pour leurs politiques de développement. Ainsi, dans les engagements du Sommet de Brasilia, les BRIC (Brésil, Fédération de Russie, Inde et Chine) conviennent de renforcer la coopération dans la perspective d'un développement social durable, notamment en ce qui concerne la protection sociale, le plein emploi et les politiques de promotion du travail décent. Le G20 promeut des objectifs relatifs à l'emploi, notamment par une stratégie de formation qui doit être mise en œuvre avec l'appui de la Fédération de Russie dans plusieurs pays à revenu intermédiaire.

¹⁰ Document GB.322/INS/6.

L'Agenda du travail décent a aussi fait des émules au sein d'organismes régionaux tels que l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN), le travail décent figurant dorénavant dans les plans de travail pluriannuels des ministères du Travail des pays intéressés. De son côté, l'Union africaine a convoqué un sommet extraordinaire des chefs d'Etat sur le thème «L'emploi, l'éradication de la pauvreté et le développement inclusif».

III. Vers une nouvelle stratégie de coopération pour le développement de l'OIT

A. Objet

10. L'évolution de la terminologie utilisée au fil du temps – avec «aide» puis «assistance technique» et «coopération pour le développement» maintenant – traduit la vision du développement comme un phénomène complexe, universel et à long terme qui ne peut aboutir que s'il repose sur des partenariats ouverts à tous et fondés sur le principe de la réciprocité et de la responsabilité. En dehors de ses aspects purement techniques, la coopération pour le développement fait intervenir des éléments juridiques et les notions de concertation, de bonne gouvernance, de justice sociale, d'égalité et de renforcement des capacités. Le Bureau propose donc d'utiliser dorénavant l'expression «coopération pour le développement» au lieu de «coopération technique».
11. La coopération pour le développement est un moyen d'atteindre les résultats que l'OIT a fixés en matière de travail décent et qui sont dûment inscrits dans le cadre de résultats de l'Organisation, et elle vient compléter d'autres moyens d'action et sources de financement grâce à des partenariats et des modalités variés et générateurs de ressources (financières ou autres).
12. La réforme de l'organisation du Bureau doit permettre de définir un programme de coopération pour le développement bien adapté aux besoins et très efficace qui devrait présenter les caractéristiques suivantes:
 - des activités stratégiques, de qualité et d'un bon rapport coût-efficacité;
 - un cadre de programmation unique pour les ressources du budget ordinaire et les ressources extrabudgétaires;
 - la prise en compte des conclusions des évaluations et un suivi en conséquence;
 - la conclusion de partenariats renforcés et étendus ¹¹.
13. L'objectif général de la stratégie proposée est d'améliorer les services fournis aux mandants, notamment par le développement des capacités et la promotion du tripartisme. Une approche mieux ciblée et une efficacité renforcée (reposant notamment sur une appropriation des programmes par les pays et la participation des mandants aux activités de coopération pour le développement) conduiront à des résultats plus importants; une transparence et une reddition de comptes accrues renforceront la visibilité de l'action entreprise, et le recours à des évaluations et des contrôle indépendants systématiques amélioreront la conception des activités, des programmes et des projets de coopération pour le développement. Ces gains en termes de conception, de résultats et de visibilité

¹¹ BIT: *Propositions de programme et de budget pour 2014-15*, Supplément au Rapport II, Conférence internationale du Travail, 102^e session, Genève, 2013, p. 11.

faciliteront à leur tour la mobilisation de ressources en vue d'une augmentation progressive des ressources à la disposition du Bureau. Les objectifs opérationnels de la stratégie sont harmonisés avec les résultats attendus en matière de gouvernance, d'appui et de management du programme et budget pour 2014-15, et ils seront mis en conformité de même avec le programme et budget pour 2016-17.

14. Pour atteindre ces objectifs, la stratégie de coopération pour le développement proposée est axée sur quatre éléments, à savoir une **approche ciblée**, un principe d'**efficacité**, le **développement des capacités** et la **mobilisation de ressources**. Pour chacun de ces éléments, la stratégie prévoit des principes de fonctionnement, dont la plupart découlent de l'examen de 2013. Ces principes sont traduits en réalisations attendues et/ou cibles concrètes pour le Bureau. Les réalisations attendues et cibles seront mises en concordance avec les résultats applicables de la rubrique «sensibilisation, gouvernance et appui» du programme et budget pour 2016-17, dont le Conseil d'administration est saisi par ailleurs.

B. Une approche ciblée

15. La réforme doit permettre de cibler davantage le programme de l'OIT. La réduction du nombre des domaines de résultat du programme et budget qui est proposée pour 2016-17¹² permet de mieux polariser le programme de coopération pour le développement de l'Organisation. Cette approche ciblée demande un suivi plus strict et de la rigueur dans la prise de décisions, notamment en vue de l'allocation de ressources non préaffectées ou affectées de façon relativement souples. Il convient parallèlement d'assurer un équilibre dans la répartition entre ressources du budget ordinaire et ressources extrabudgétaires pour atteindre les objectifs fixés au titre des quatre piliers de l'Agenda du travail décent dans toutes les régions.

Tableau 1. Une approche ciblée de la coopération pour le développement pour 2015-2017

Approche ciblée	
Principes de fonctionnement	Réalisations attendues et/ou cibles
<p>i. Alignement sur les objectifs mondiaux et les priorités de l'OIT. La coopération pour le développement contribue aux domaines de résultat du programme et budget en tant que contribution de l'OIT aux objectifs de développement durable pour l'après-2015, et les programmes et projets de coopération pour le développement participent à la réalisation des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) et des résultats par pays, qui sont alignés sur les cadres stratégiques à l'échelon national, notamment les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).</p> <p>ii. La gestion intégrée des ressources est encore renforcée, parallèlement au principe ci-dessus, par une meilleure supervision des décisions relatives à l'affectation des ressources du budget ordinaire et des contributions volontaires.</p> <p>iii. Grâce à une bonne planification et une souplesse suffisante, la coopération pour le développement peut répondre aux besoins des Etats fragiles ou confrontés à une situation particulière (voir encadré 2).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ D'ici à la fin de 2017, les comités sur le travail décent des Etats Membres qui gèrent un portefeuille de coopération pour le développement important assureront la supervision des projets de l'OIT dans le pays en question *. ■ Un fonds de démarrage et de coordination pour l'action dans les Etats fragiles ou confrontés à une situation particulière ainsi qu'une équipe mondiale auront été créés d'ici à la fin de 2014 **. ■ Cinq programmes phares mondiaux au maximum seront définis d'ici à la fin de 2015, conformément aux critères énoncés dans l'encadré 3.

¹² Document GB.322/PFA/1.

Approche ciblée

Principes de fonctionnement
Réalisations attendues et/ou cibles

- iv. **Des programmes de plus grande envergure** contribuent à une approche plus programmatique de la coopération pour le développement ainsi qu'à l'intégration des ressources. A l'échelon des pays, de tels programmes permettent davantage de synergies entre les projets (voir encadré 3).

* Documents GB.317/POL/6, paragr. 16 b) et GB.317/PV, paragr. 112, 116 et 121. ** Document GB.320/POL/9.

Encadré 2

La coopération pour le développement dans les Etats fragiles ou confrontés à une situation particulière

Dans le cadre du suivi de la discussion que le Conseil d'administration a tenue à sa 320^e session sur la coopération technique dans les Etats fragiles *, le Bureau a signé un protocole d'entente avec le Secrétariat du G7+, qui regroupe 20 Etats considérés comme fragiles. Le G7+ est très actif au sein des instances de la coopération pour le développement, où il défend la création d'emplois et l'amélioration des moyens d'existence. Le BIT a pris part au quatrième Dialogue international sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'Etat, et il participé à des consultations tenues au sein du système des Nations Unies sur la prise en compte d'éléments humanitaires dans les programmes de développement, en relation avec le Sommet mondial sur l'aide humanitaire (2014-2016).

En 2014, le Bureau a renforcé son assistance aux Etats fragiles, confrontés à une situation particulière, en conflit, touchés par des catastrophes naturelles ou présentant des atteintes graves aux droits au travail ou des conditions de travail inacceptables. Ainsi, au **Bangladesh**, plusieurs partenaires pour le développement ont soutenu le programme sur le prêt-à-porter lancé par le BIT après la tragédie du Rana Plaza. Aux **Philippines**, le Bureau a mis en œuvre un programme pour le rétablissement des moyens d'existence après le passage du typhon Haiyan. D'autres initiatives ont porté sur la création d'entreprises en milieu rural (nord de l'**Afghanistan**), l'emploi et le rétablissement des moyens d'existence à la suite des inondations de mai 2014 (**Bosnie-Herzégovine** et **Serbie**), le dialogue social (**Grèce**), l'emploi des jeunes (**Kurdistan**), des services pour la prévention, le traitement et la prise en charge du VIH et du sida à l'intention des jeunes filles enlevées, de leur famille et de leur communauté (**Nigéria**), le rétablissement des moyens d'existence pour les personnes de retour au pays et la poursuite de l'appui au développement économique local et à l'emploi des jeunes (**Somalie**), la promotion des moyens d'existence et des possibilités génératrices de revenus dans les populations accueillant des réfugiés syriens (**Jordanie** et **Liban**) et la mise en place de services pour l'emploi destinés aux travailleurs licenciés (**Ukraine**).

* Document GB.320/POL/9.

Encadré 3

Des programmes phares de plus grande envergure

Le portefeuille actuel des projets de la coopération pour le développement du Bureau* comprend 562 projets pour un budget global de 800 865 211 dollars E.-U.; 68 pour cent de ces projets ont un budget total inférieur à 1 million de dollars E.-U., et neuf un budget total supérieur à 10 millions de dollars. Certains sont regroupés au sein de programmes mondiaux gérés de façon coordonnée comme le programme Better Work ou le programme «Des entreprises durables, compétitives et responsables» (SCORE); d'autres sont mis en œuvre grâce à une affectation visant un résultat particulier du programme et budget, répartie en plusieurs allocations pour des pays donnés.

L'examen de 2013 recommande d'axer davantage le portefeuille de la coopération technique de l'OIT sur des programmes de grande envergure et de définir parmi eux des initiatives phares. Par conséquent, le Bureau s'emploie à définir un nombre limité de programmes phares de grande envergure pour renforcer l'impact, la portée et la visibilité de son action tout en réduisant les coûts de transaction. Les programmes phares existants ou à venir doivent répondre aux besoins dont les mandants ont fait part, développer les capacités de ces

derniers, contribuer à plusieurs des résultats du programme et budget, associer autorité conceptuelle à l'échelon international et mise en œuvre effective sur le terrain, se prêter à une réalisation à plus grande échelle et une reproduction à l'identique, favoriser l'intégration et la mobilisation des ressources et déboucher sur des résultats durables.

Cependant, le Bureau continuera de mettre en œuvre des projets plus modestes visant un pays particulier ou un thème précis si les demandes des mandants ou les circonstances locales le justifient.

* Etat au 15 septembre 2014.

C. Efficacité

16. Les principes de l'efficacité de la coopération pour le développement définis au plan international peuvent être résumés ainsi: alignement et appropriation par les pays, harmonisation, gestion axée sur les résultats, partenariats ouverts, responsabilité mutuelle et transparence. Un large éventail de parties prenantes y ont souscrit au-delà des pays du Comité d'aide au développement de l'OCDE, notamment les membres du Forum pour la coopération en matière de développement du Conseil économique et social et ceux du Partenariat mondial pour l'efficacité de la coopération pour le développement, désormais renforcé. On trouvera à l'annexe II un aperçu des moyens mis en œuvre par le Bureau pour appliquer ces principes. La stratégie actuelle vise à améliorer des éléments clés de l'efficacité qui semblent à la portée du Bureau à l'horizon 2017.
17. Pour améliorer l'efficacité des activités de coopération pour le développement de l'OIT, il faut nécessairement renforcer les capacités des fonctionnaires du BIT. La question de la coopération technique occupe une place essentielle dans le programme de gouvernance interne du BIT et elle est abordée dans le cours d'orientation dispensé aux nouveaux fonctionnaires. En collaboration avec le Centre international de formation de l'OIT à Turin (Centre de Turin), le BIT cherche à améliorer les cours de formation qu'il offre de façon ponctuelle ou régulière pour perfectionner le personnel, cours qui portent sur des aspects tels que la mobilisation de ressources, la gestion des cycles de projets, l'évaluation, l'intervention dans les pays où l'Organisation n'est pas représentée et l'initiative «Unis dans l'action». L'examen de 2013 préconise de réviser les critères et processus de recrutement applicables au personnel affecté à la coopération pour le développement et de regrouper les fonctionnaires au sein d'équipes mondiales d'appui technique et de communautés de pratique.
18. Parallèlement, le Bureau utilise à l'essai une nouvelle plate-forme pour la planification de l'exécution des tâches et le partage des connaissances. Ce système mis en place grâce à un logiciel standard disponible dans le commerce doit permettre d'améliorer la productivité en automatisant les processus relatifs à l'échange de données sur l'évaluation des propositions de projets, leur approbation et la présentation de comptes à leur sujet; il doit constituer à terme une plate-forme à l'échelle du Bureau pour l'échange d'informations et d'idées, y compris au sein des régions de l'OIT et entre elles.

Tableau 2. L'efficacité de la coopération pour le développement 2015-2017

Efficacité	
Principes de fonctionnement	Réalisations attendues et/ou cibles *
v. Excellence et résultats. L'ensemble des activités de la coopération pour le développement reposent sur une théorie du changement pour garantir une perspective axée sur l'obtention de résultats et la prestation d'une combinaison de services adaptés et de grande qualité, notamment dans le domaine de la recherche, du savoir, de la mise en réseau, des politiques, du développement des capacités et de l'assistance directe.	<ul style="list-style-type: none"> ■ D'ici à la fin de 2015, des fonctionnalités améliorées devront avoir été ajoutées au tableau de bord sur la coopération pour le développement de l'OIT, conformément aux principes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide. ■ La part des projets gérés par les bureaux extérieurs devra atteindre 80 pour cent d'ici à la fin de 2017 (contre 69 pour cent en 2013). ■ Pour la période 2015-2017, le taux d'exécution à l'échelle du Bureau ne devra pas être inférieur à 80 pour cent (81,2 pour cent en 2013). ■ Un programme de formation complet sur la coopération pour le développement devra avoir été mis en place à titre expérimental en 2015 à l'intention des fonctionnaires des bureaux extérieurs et du siège.
vi. Le Bureau prend des mesures pour remédier aux lacunes dans son action telles que mises en lumière par les évaluations ou les examens des partenaires pour le développement.	
vii. Décentralisation: application de la règle qui veut que les projets soient administrés là où les activités sont déployées, c'est-à-dire sur le terrain, les PPTD constituant le mécanisme à utiliser pour la prestation des services.	
viii. Rapport coût/efficacité: le Bureau met en œuvre ses activités de coopération pour le développement d'une façon efficace et efficiente au regard des coûts.	
ix. Renforcer l'apport, sur le plan de l'efficacité et de l'impact, des activités de perfectionnement du personnel portant sur la coopération pour le développement.	

* Il pourra être nécessaire d'actualiser les données de référence.

D. Développement des capacités des mandants

19. Le renforcement des capacités est un outil important pour pérenniser les activités de coopération pour le développement. A sa 317^e session (mars 2013), le Conseil d'administration a adopté une nouvelle approche du développement des capacités par la coopération technique¹³. Le développement des capacités des mandants doit continuer de constituer un élément stratégique du modèle d'intervention de l'OIT dans la coopération pour le développement. Les programmes de coopération pour le développement de grande envergure devraient prévoir un appui spécifique pour chaque catégorie de mandants ainsi que des activités de renforcement des capacités aux échelons bipartite et tripartite. Le Bureau des activités pour les travailleurs et le Bureau des activités pour les employeurs joueront un rôle déterminant à cet égard. On trouvera dans l'encadré 4 des informations sur la contribution du programme de coopération pour le développement de l'OIT au renforcement des capacités des mandants dans le domaine technique, organisationnel et institutionnel, dans le cadre de la planification axée sur les résultats et des priorités par pays, notamment les PPTD.
20. Des efforts visent à associer les partenaires sociaux à la formulation des projets, leur mise en œuvre, leur gouvernance et leur évaluation (voir les exemples fournis à l'annexe II). La contribution des mandants à la mobilisation de ressources est particulièrement utile pour obtenir un financement national en vue du développement.

¹³ Document GB.317/POL/6.

21. Le Centre de Turin propose, conformément aux recommandations issues du processus de réforme, de différencier et cibler davantage les services qu'il prête aux mandants de l'OIT, tant sur le plan du fond que des modalités (par exemple formations en présentiel, à distance ou mixtes)¹⁴. Parallèlement aux programmes qui visent explicitement les mandants de l'OIT (programmes des activités pour les travailleurs et pour les employeurs et programme du dialogue social), le Centre de Turin s'emploiera à associer plus étroitement encore les représentants des employeurs et des travailleurs à toutes ses activités. En outre, il invitera d'autres institutions contribuant à la formation des travailleurs ou des employeurs à collaborer avec lui aux fins de la prestation de services de formation à l'échelon national, sous-régional ou régional.

Encadré 4

La coopération pour le développement au service du renforcement des capacités des partenaires sociaux – Exemples

En **Azerbaïdjan**, des travailleurs et des entreprises du secteur du bâtiment bénéficient de meilleures conditions de sécurité et de santé au travail grâce à un dialogue social qui a débouché sur l'adoption et la mise en œuvre d'un plan d'action sur la sécurité et la santé au travail. Aujourd'hui, les conventions collectives contiennent des dispositions supplémentaires sur la sécurité et la santé au travail, conformément à la législation nationale et aux normes et outils de l'OIT.

Le Conseil **hondurien** de l'entreprise privée (COHEP) joue maintenant un rôle influent dans le débat national sur la réforme des conditions de l'activité commerciale. L'outil pour un environnement favorable aux entreprises durables (ESEE) a largement contribué à ce processus.

Le **Liban** a instauré et mis en œuvre un cadre législatif et une stratégie pour la protection des droits des travailleurs domestiques, en conformité avec les normes internationales. Le Syndicat des exploitants d'agences de recrutement (SORAL) a adopté en conséquence un Code de conduite et des mécanismes de suivi applicables au recrutement de travailleurs, et il a diffusé des informations sur ce nouveau code auprès de 100 agences de placement. La Fédération nationale des syndicats des ouvriers et des employés du Liban (FENASOL) a mis au point en collaboration avec des organisations non gouvernementales (ONG) un nouveau mécanisme d'orientation pour le traitement des réclamations présentées par des travailleurs domestiques, et elle a créé la Commission des travailleurs domestiques migrants du Liban, première organisation représentative de cette catégorie d'employés dans les Etats arabes.

Quelque 14 000 travailleurs employés dans des zones franches d'exportation à **Madagascar**, au **Togo** et au **Zimbabwe** se sont organisés en syndicats. Au Togo, le syndicat a obtenu la conclusion d'une convention collective qui a amélioré les conditions de travail des travailleurs des zones franches d'exportation, notamment par l'introduction d'une journée de travail de huit heures, d'un système de sécurité sociale, d'un salaire minimum et d'une allocation pour frais de transport.

Les organisations de travailleurs et d'employeurs au **Népal** fournissent des services de meilleure qualité à leurs membres grâce aux programmes de renforcement des capacités du BIT. Les syndicats se sont dotés d'une tribune commune. En s'exprimant d'une même voix, ils ont contribué au processus démocratique au Népal et à l'instauration d'un dialogue social fructueux avec la Fédération népalaise des chambres de commerce et d'industrie (FNCCI) et le gouvernement. Une nouvelle loi sur le travail et une nouvelle politique nationale pour l'emploi ont été établies, l'économie informelle étant désormais prise en compte.

A **Sri Lanka**, le BIT a élaboré des dossiers d'information sur la migration sans risques dans les langues locales, il a formé 35 syndicalistes et représentants d'organisations de la société civile intéressés par les questions relatives aux travailleurs migrants et 1 000 fonctionnaires de l'administration locale dans cinq districts pour aider les candidats à l'émigration et favoriser une planification en toute connaissance de cause, dans la perspective de migrations sans risques et dans un cadre axé sur les droits. Le gouvernement doit élargir cette action à d'autres districts.

En **Tunisie**, les partenaires sociaux ont joué un rôle déterminant dans le processus politique qui a conduit à l'adoption de la nouvelle Constitution tunisienne en 2014. Pour beaucoup d'observateurs, ils ont largement contribué à cet événement historique par leur capacité de collaborer étroitement et de canaliser les aspirations des forces de la société tunisienne dans un dialogue constructif. Le BIT a soutenu le dialogue tripartite de haut niveau et son rôle déterminant dans la transition politique qui a débouché sur la signature d'un contrat social par le Premier Ministre et les représentants de l'Union générale tunisienne du travail (UGTT) et de l'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA).

¹⁴ CIF-OIT: document CC 77/3.

Tableau 3. Développement des capacités des mandants pour 2015-2017

Développement des capacités	
Principes de fonctionnement	Réalisations attendues et/ou cibles
<p>x. Application d'une approche axée sur le développement des capacités des mandants avec des activités déterminées par la demande, conformes aux PPTD et dotées d'un contenu technique, organisationnel ou institutionnel *.</p> <p>xi Qualité renforcée et constante des activités de développement des capacités menées à bien par l'OIT et le Centre de Turin en association avec les mandants, de sorte à renforcer l'impact des activités de coopération pour le développement et favoriser leur pérennisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des programmes ciblés pour le développement des capacités de chaque catégorie de mandants sont mis au point. ■ Des programmes de renforcement des capacités bipartites et tripartites sont prévus dans des opérations de coopération pour le développement de grande envergure. ■ Des normes relatives à l'apprentissage sont définies et appliquées d'ici à la fin de 2017.

* Document GB.317/POL/6.

E. Mobilisation des ressources

22. Pour la période 2008-2013, les contributions volontaires ont représenté 42 pour cent de l'ensemble des ressources à la disposition de l'OIT; ces fonds sont indispensables pour progresser sur la voie du travail décent, notamment à l'échelon national. Pour garantir ces contributions volontaires, le BIT cherche à conclure des accords de partenariat fondés sur le principe de la confiance mutuelle, de la souplesse, de la prévisibilité, de la transparence, du dialogue et d'un engagement à long terme. Le Bureau vise par ailleurs la conclusion et la pérennisation de partenariats n'entraînant pas d'opérations financières, par exemple par la voie de partenariats public-privé ou par la coopération Sud-Sud ou Sud-Sud et triangulaire, ou encore en s'associant à des organisations représentant des administrations locales, des parlementaires, des universités ou des particuliers (par exemple des personnalités en vue menant des activités de sensibilisation sur certains aspects du travail décent).
23. Les données sur les sources de financement et les volumes alloués (voir annexe I) montrent que les donateurs multilatéraux gouvernementaux arrivent largement en tête, suivis par le système des Nations Unies et d'autres organisations intergouvernementales dont l'Union européenne. Pour la période 2009-2013, les partenariats public-privé et les contributions des institutions financières internationales ont augmenté, alors que le financement national du développement est resté relativement stable. L'apport des partenaires sociaux s'est légèrement accru sur la période 2009-2013 par rapport à 2004-2008. En 2013, le Bureau a collaboré avec 108 bailleurs de fonds contre 84 en 2000.
24. La mobilisation des ressources fait intervenir toute une série de tâches complémentaires menées à bien au siège et dans les régions. Le BIT assume, depuis le siège, des fonctions de coordination et de contrôle complétées par un appui aux programmes extérieurs. En outre, le Bureau étudie des possibilités de partenariat et de financements inédites en envisageant notamment de collaborer avec des partenaires pour le développement sur des aspects pour lesquels aucun financement n'était recherché jusqu'alors, par exemple l'aide pour le commerce ou les droits de l'homme.

Mobilisation des ressources dans les régions

25. Les bureaux extérieurs ou régionaux jouent un rôle déterminant dans la mobilisation des ressources. En 2012 et 2013, 40 pour cent des fonds de la CTXB ont été mobilisés au plan local, et cette tendance devrait se maintenir compte tenu de la volonté des donateurs de décentraliser encore la prise de décisions, des possibilités de financement local du développement et, enfin, de la coopération avec des banques régionales de développement, des institutions régionales dont l'Union européenne et le système des Nations unies à l'échelon des pays. On trouvera à l'annexe I des données sur le programme de coopération pour le développement de l'OIT dans les régions.
26. Les cinq régions de l'OIT laissent apparaître une grande diversité mais aussi un certain nombre de traits communs. Si les pays à revenu intermédiaire tendent à augmenter en nombre, ils ne présentent pas tous le même niveau de développement social et économique et d'inégalités et ne jouent pas tous le même rôle dans la coopération internationale pour le développement. Ces pays peuvent ainsi figurer parmi les donateurs de fonds internationaux pour le développement, parmi leurs bénéficiaires, participer au financement national du développement ou encore contribuer à la coopération Sud-Sud ou à la coopération Sud-Sud et triangulaire. Chez certains, ces rôles coexistent, si bien qu'il faut concevoir pour chacun une stratégie de mobilisation de ressources sur mesure.
27. Toutes les régions comprennent des Etats fragiles ou confrontés à des situations particulières. Ainsi, cinq des onze Etats Membres relevant du Bureau régional de l'OIT pour les Etats arabes sont touchés par un conflit. Dans la région Asie et Pacifique, un grand nombre d'Etats Membres sont frappés par des catastrophes naturelles récurrentes. La plupart des Etats membres du G7+ sont situés en Afrique. En Amérique latine, Haïti figure parmi les principaux bénéficiaires de l'assistance fournie par le BIT dans le cadre de ses programmes d'intervention en cas de catastrophe; en Europe et en Asie centrale, des Etats Membres ont sollicité l'assistance du Bureau récemment à la suite des inondations dans les Balkans et de la crise en Ukraine (voir encadré 2). Le Bureau doit définir des stratégies de mobilisation des ressources adéquates pour ces pays.
28. Certaines des tâches associées à la mobilisation de ressources peuvent être plus faciles à réaliser à l'échelon des bureaux régionaux ou de services de la structure extérieure, en collaboration avec les mandants, avec la contribution du Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV) et en consultation avec des représentants des employeurs et des travailleurs. Ces tâches régionales sont présentées ci-dessous et mentionnées dans les tableaux 2, 3 et 4:
- action visant à assurer la prise en compte des problèmes particuliers de la région sous l'angle du travail décent (par exemple migrations de main-d'œuvre, intégration économique régionale, etc.) et de la cohérence des politiques avec les banques régionales de développement dans les stratégies de mobilisation des ressources;
 - analyse quant à l'opportunité d'instaurer une représentation temporaire dans les pays fragiles ou confrontés à une situation particulière où l'OIT n'est pas implantée;
 - utilisation des plans de mobilisation des ressources des PPTD et de modèles économiques appliqués à la coopération pour le développement comme outils de communication pour faire ressortir l'avantage comparatif de l'OIT et sa perspective particulière sur certains enjeux du développement;
 - diffusion d'informations sur les résultats atteints auprès des partenaires nationaux ou régionaux pour le développement.

Tableau 4. Mobilisation des ressources pour 2015-2017

Mobilisation des ressources	
Principes de fonctionnement	Réalisations attendues et/ou cibles*
<p>xii. Consolidation et diversification: étayer les partenariats avec les vingt principaux donateurs (voir annexe I) tout en recherchant de nouvelles sources de financement auprès des fonds d'affectation spéciale à l'échelon des pays, des institutions financières internationales, du secteur privé et des partenaires des économies émergentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ La part de la CTXB et du CSBO en pourcentage du volume total de ressources à la disposition du Bureau devra atteindre 45 pour cent d'ici à la fin de 2017 (contre 38,3 pour cent en 2012-13). ■ La part des fonds provenant de pays à revenu intermédiaire, de sources nationales, d'institutions financières internationales, de banques régionales de développement et du système des Nations Unies devra passer de 20,4 pour cent en 2013 à 25 pour cent d'ici à la fin de 2017. ■ La proportion des ressources non préaffectées ou affectées de façon relativement souple en pourcentage du volume total de contributions volontaires devra atteindre 15 pour cent d'ici à la fin de 2017 (contre 10 pour cent en 2012-13). ■ Les bureaux régionaux devront formuler et/ou mettre à jour une stratégie régionale de mobilisation de ressources tenant compte de la stratégie en vigueur à l'échelle du Bureau et des particularités régionales d'ici à la fin de 2015. ■ La part des ressources mobilisées à l'échelon local devra atteindre 50 pour cent d'ici à 2017 (contre 46 pour cent en 2013). ■ Des brochures sur les partenaires pour le développement devront être publiées, de même que des rapports sur les résultats obtenus pour la période biennale à l'échelon mondial et régional.
<p>xiii. Prévisibilité renforcée: le Bureau s'emploie à conclure un nombre plus élevé de partenariats pluriannuels avec les principaux bailleurs de fonds ainsi qu'avec des partenaires des économies émergentes ou du secteur privé.</p>	
<p>xiv. Flexibilité: le Bureau continue de s'efforcer d'augmenter le nombre des donateurs disposés à alimenter le CSBO, et il donnera suite aux recommandations issues de l'examen de ce compte. En outre, les fonds affectés de façon relativement souple donnent au Bureau la marge de manœuvre nécessaire pour allouer des ressources à certains pays ou aspects prioritaires à l'échelon mondial, en relation avec les résultats du programme et budget, et ils lui permettront de rendre compte des résultats atteints dans le rapport sur l'exécution du programme.</p>	
<p>xv. La mobilisation de ressources au plan local est encouragée, notamment au moyen de plans de mobilisation des ressources intégrés dans les PPTD.</p>	
<p>xvi. Convergence des efforts: l'OIT a les moyens d'accroître la mobilisation de ressources par le Bureau. Les mandats peuvent convaincre les partenaires pour le développement à l'échelon national, régional ou mondial d'allouer des fonds à la promotion du travail décent.</p>	
<p>xvii. Visibilité: le Bureau s'attache à rendre compte des résultats obtenus et à étoffer les informations ainsi diffusées.</p>	
<p>* Il pourra être nécessaire d'actualiser les données de référence.</p>	

IV. Conclusions

29. La coopération pour le développement est indispensable à la réalisation des principes du travail décent. La stratégie proposée dans le présent document comprend quatre composantes complémentaires, dont le premier est le principe d'une *approche ciblée*. La réforme du Bureau devrait se traduire par une réduction du nombre des résultats inscrits dans le plan stratégique de transition¹⁵. Avec cette réduction et la présence probable dans le programme de développement pour l'après-2015 d'un objectif sur le travail décent et de cibles relatives à ce sujet associées à d'autres objectifs de développement durable, le programme de travail de l'OIT gagnera encore en pertinence aux yeux des partenaires pour

¹⁵ Document GB.322/PFA/1.

le développement. La définition des priorités au moyen de programmes phares de plus grande envergure facilitera la mobilisation de ressources tout en préservant la visibilité. D'autres éléments de la réforme interne en cours (structure extérieure, développement des ressources humaines) auront des conséquences sur la coopération pour le développement de l'OIT et pourront demander l'adaptation de la stratégie proposée.

30. L'*efficacité* de la coopération pour le développement sera renforcée par l'importance accrue accordée à l'instauration d'une culture de l'assurance qualité à tous les échelons au sein du Bureau. Cette évolution ira de pair avec le *développement des capacités*. Les efforts menés en collaboration avec le Centre de Turin pour améliorer la qualité des activités de développement des capacités accompagnant les projets et programmes de coopération pour le développement sont essentiels, et ils contribueront à l'objectif de la réforme quant à une amélioration de la qualité des services fournis aux mandants. En outre, l'un des volets de la réforme («investir dans notre personnel»), qui s'applique y compris aux fonctionnaires au bénéfice d'un contrat de coopération technique financé par des ressources extrabudgétaires, devra porter sur la question de la coopération pour le développement.
31. La *mobilisation des ressources* joue un rôle déterminant pour tout ce qui précède. Pour mobiliser des ressources, il faut définir précisément le but de la coopération pour le développement, l'orientation choisie en la matière et les résultats qui doivent en découler. La qualité de cette coopération, telle que définie par les principes d'efficacité établis au plan international, sera le meilleur des arguments pour mobiliser des ressources. Le développement des capacités est l'un des moyens à mettre en œuvre à cet égard.
32. Comme la stratégie proposée porte sur la période biennale 2014-15 mais aussi sur celle qui est couverte par le plan stratégique de transition et le programme et budget pour 2016-17, dont le Conseil d'administration est saisi par ailleurs, il pourra être nécessaire à un stade ultérieur d'y apporter des retouches. Les conclusions de l'évaluation de la stratégie de coopération technique de 2015 pourront également conduire à certains aménagements.
33. Le Bureau continuera d'informer le Conseil d'administration et de lui demander des orientations sur des aspects particuliers du programme de coopération pour le développement de l'OIT par l'intermédiaire de son Segment de la coopération technique. En outre, et même si cette question n'entre pas dans le cadre du présent document, le Conseil d'administration pourra souhaiter désigner ce segment dorénavant sous l'appellation: «Segment de la coopération pour le développement et des partenariats».

Projet de décision

34. ***Le Conseil d'administration prie le Bureau de mettre en œuvre la stratégie de coopération pour le développement résumée dans les tableaux 1 à 4, en tenant compte des orientations données pendant la discussion.***

Annexe I

Programme de coopération pour le développement de l'OIT: Données et tendances pour 2004-2013

Figure 1. Dépenses et approbations au titre de la CTXB, 2004-2013

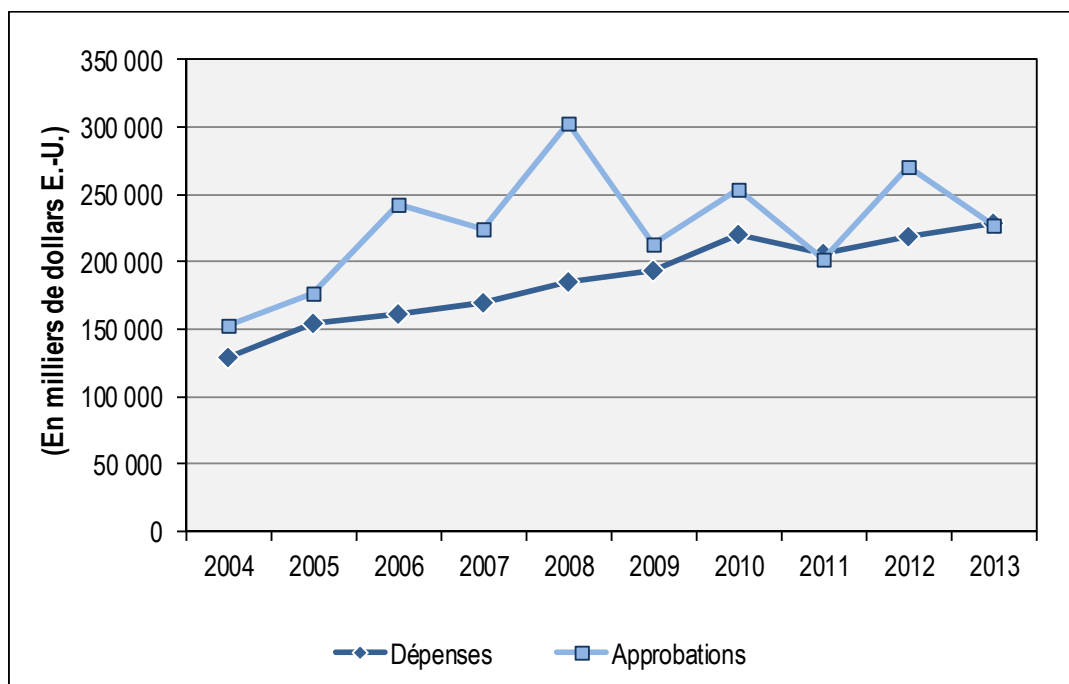


Figure 2. Dépenses au titre de la CTXB par objectif stratégique, 2004-2013

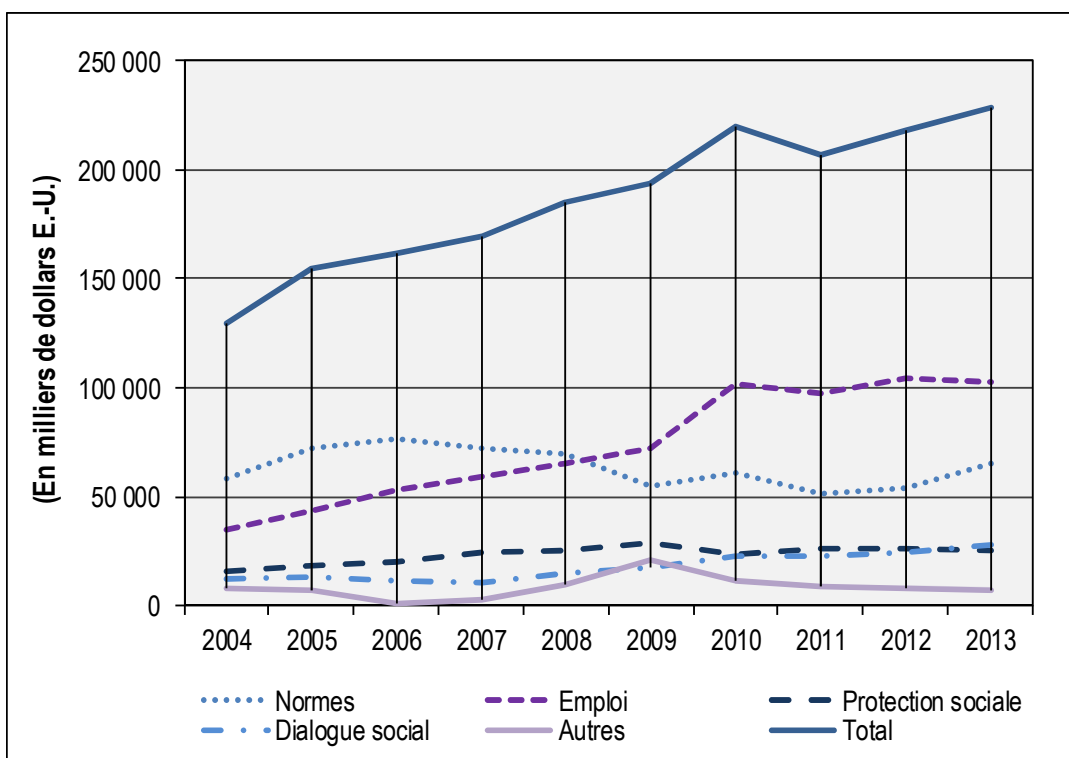


Figure 3. Dépenses au titre de la CTXB par région, 2004-2013

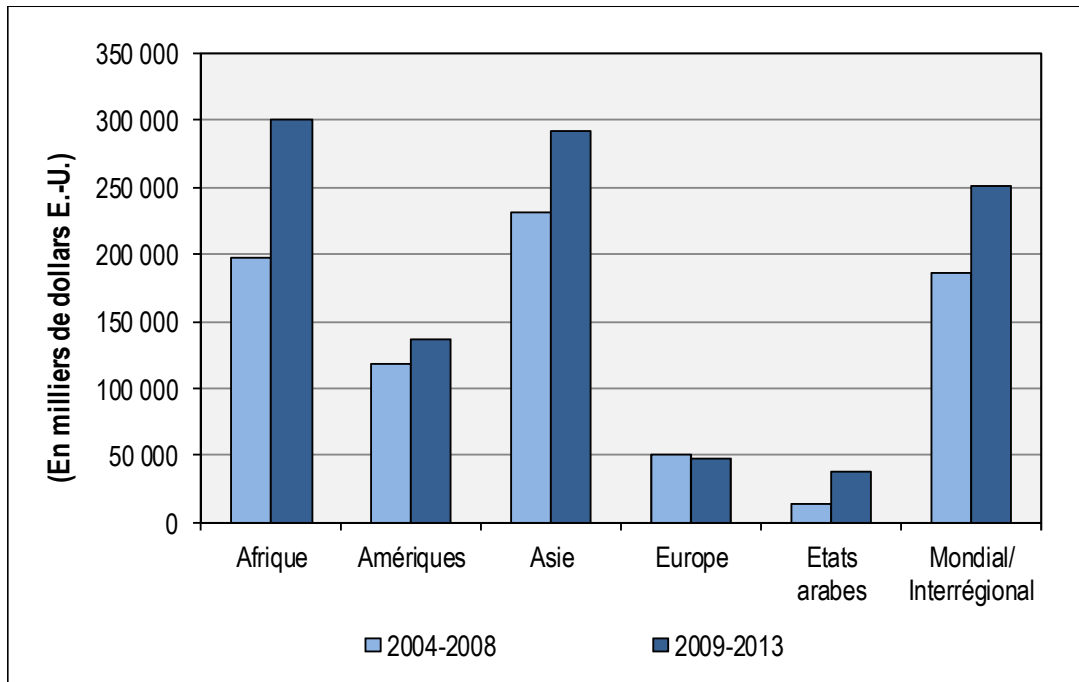


Figure 4. Pourcentage de dépenses au titre de la CTXB par responsabilité administrative, 2004-2013

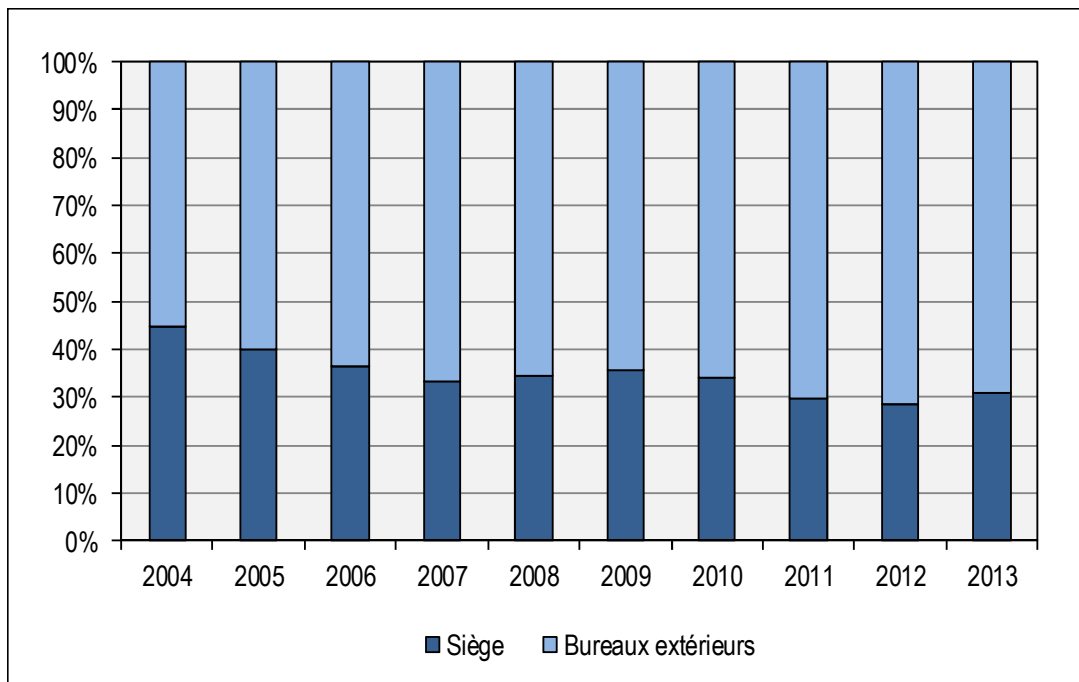


Figure 5. Taux d'exécution de la CTXB: Siège, bureaux extérieurs et ensemble du Bureau, 2004-2013

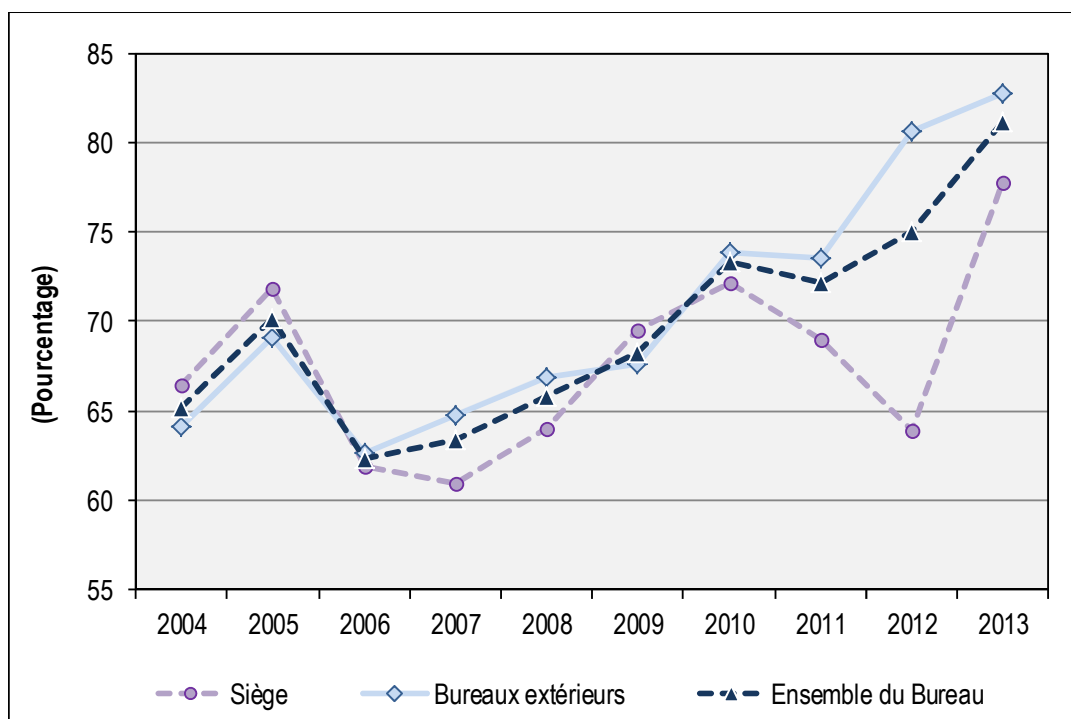
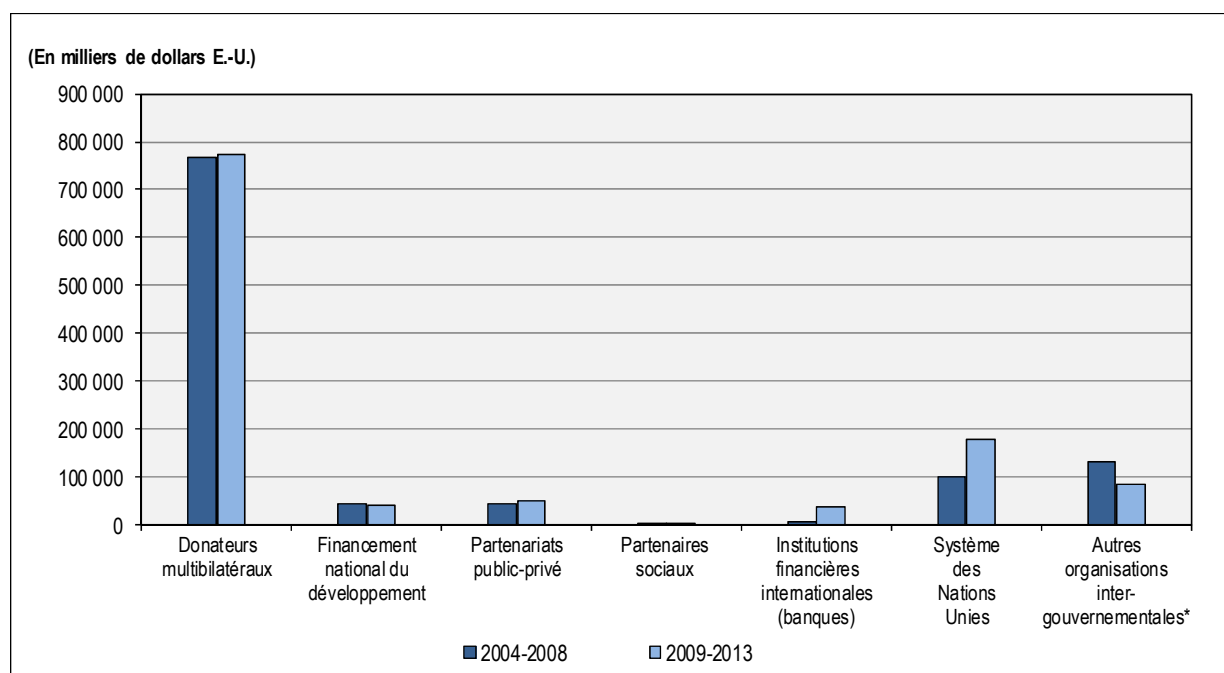
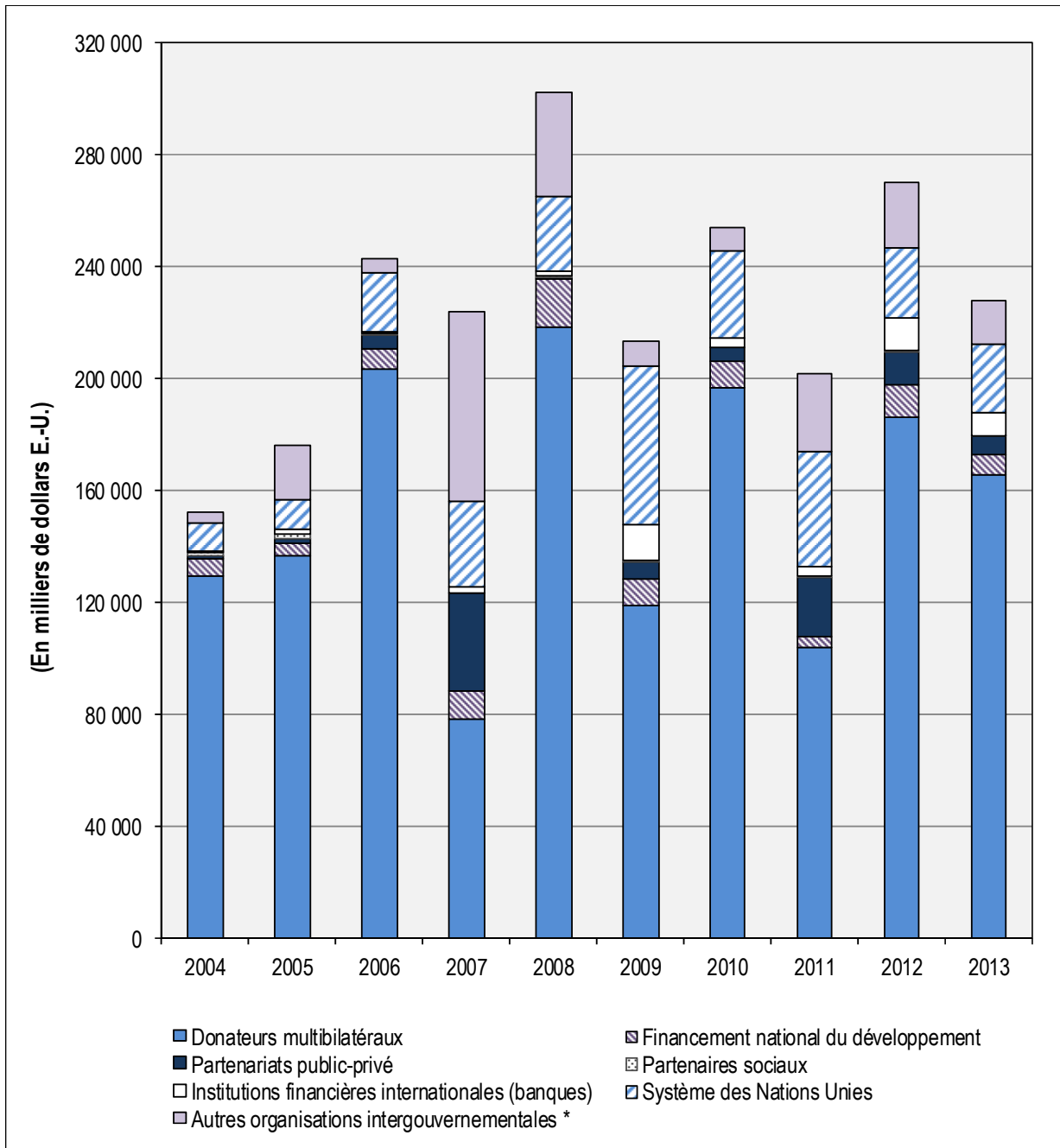


Figure 6. Approbations concernant la CTXB par source de financement, 2004-2013



* Y compris la Commission européenne.

Figure 7. Approbations concernant la CTXB par source de financement, 2004-2013



* Y compris la Commission européenne.

Tableau 1. Portefeuille de coopération technique 2000-2013, nombre de projets et de partenaires pour le développement

	2000	2010	2013
Dépenses annuelles de coopération technique en millions de dollars E.-U.	82,5	220,3	228,6
Nombre de projets	1 319	754	723
Nombre de partenaires pour le développement	84	116	108

Tableau 2. Les vingt principaux donateurs de fonds extrabudgétaires (CTXB et CSBO) en 2010-2013

Donateur	Milliers de dollars E.-U.
Etats-Unis	166 692
Organismes et institutions du système des Nations Unies	121 903
Australie	89 592
Pays-Bas	77 368
Commission européenne	67 624
Norvège	67 617
Danemark	45 254
Partenariats public-privé	44 533
Canada	44 208
Belgique ¹	35 449
Financement national du développement	32 383
Suède	28 730
Irlande	25 890
Institutions financières internationales	25 569
Espagne	22 231
Royaume-Uni	20 833
Suisse	20 112
Japon	18 652
France	17 537
Finlande	16 138
Total	988 314

¹ Y compris les contributions de la Flandre.

Tableau 3. Les vingt principaux bénéficiaires du financement actuel de la CTXB ¹

Pays bénéficiaire	Milliers de dollars E.-U.
Timor-Leste	55 897
Bangladesh	50 390
Egypte	31 198
Afrique du Sud	28 229
République-Unie de Tanzanie	20 392
Indonésie	16 717
Viet Nam	14 899
Somalie	12 705
Zambie	12 434
El Salvador	12 356
Colombie	11 571
Philippines	11 409
Myanmar	11 100
Haiti	9 916

Pays bénéficiaire	Milliers de dollars E.-U.
Pakistan	9 388
Jordanie	9 184
Sri Lanka	8 112
Bénin	8 091
Thaïlande	7 900
Maroc	7 527
Total	349 416

¹ Le financement actuel renvoie au budget total de tous les projets en cours dans IRIS au 26 août 2014. Seuls les projets mis en œuvre isolément par un pays sont recensés; les éléments ajoutés par un pays aux projets régionaux ou interrégionaux ne le sont pas.

Annexe II

Principes d'efficacité et moyens mis en œuvre par l'OIT

Principes d'efficacité pour le développement

	Appropriation par les pays/ Alignement	Harmonisation	Résultats	Partenariats ouverts	Responsabilité mutuelle et transparence
Moyens de l'OIT	<ul style="list-style-type: none"> ■ PPTD ■ Participation des mandants à la gouvernance et au cycle de gestion des projets de coopération technique; participation en tant que bénéficiaires ■ Les activités des projets renforcent les mécanismes de dialogue social 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le Cadre stratégique contribue à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et des objectifs de développement durable ■ Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) ■ Programmes communs ■ Fonds multidonateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cadre de la gestion axée sur les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participation des partenaires sociaux aux partenariats public-privé ■ Partenariats multipartites 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Application des principes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide ■ Tableau de bord public des donateurs ■ Participation des partenaires et des mandants aux évaluations ■ Politique de divulgation de l'information