



Organisation
internationale
du Travail



LABOR

INNOVATION SOCIALE POUR LA PROMOTION DU TRAVAIL DECENT DANS L'ÉCONOMIE RURALE

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE
D'INITIATIVES LABOR

RÉSUMÉ ANALYTIQUE



Résumé analytique

La majorité des pays de la région présente des lacunes tant en matière de politiques publiques et d'instruments institutionnels concernant le marché du travail qu'en matière de politiques de développement productif pour les zones rurales.

On constate de graves déficits concernant le travail décent dans les zones rurales d'Amérique Latine et des Caraïbes (ALC). Le pourcentage d'emplois vulnérables (travailleurs autonomes et travailleurs familiaux contributeurs) est presque deux fois plus élevé que dans les zones urbaines. De plus, la qualité et la couverture des systèmes de sécurité sociale et de retraite sont très limitées et le pourcentage de travailleurs détenant un contrat écrit est très bas. Par ailleurs, la portée des Organisations de travailleurs et les Organisations d'employeurs en zone rurale doit être renforcée et la promotion des Droits de l'Homme, des Normes Internationales du Travail et du dialogue social devrait être une priorité dans les programmes de développement rural.

D'autre part, les interventions sont en grande partie conçues et mises en œuvre selon un modèle linéaire (conception-développement-mise en œuvre-évaluation), et le manque de coordination et d'articulation entre les acteurs, ainsi que le manque de connexion entre les interventions et les récits sociaux, économiques, politiques et culturels et les dynamiques du territoire, ont un impact négatif sur les processus d'innovation et sur les résultats attendus en matière de développement et de durabilité des interventions.

Dans un tel contexte, il est nécessaire, au niveau de la conception des politiques publiques :

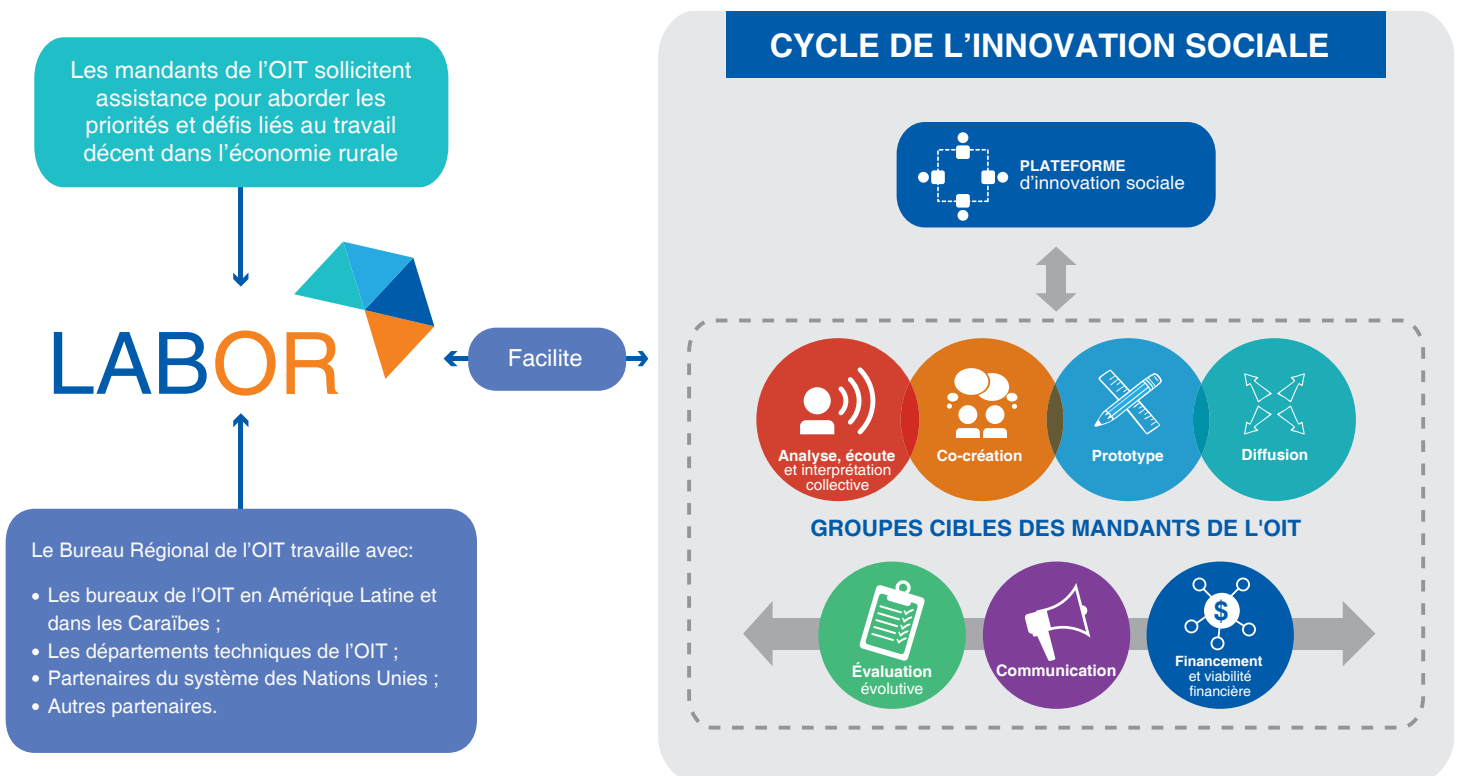
- D'améliorer ou renforcer la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'interventions innovantes et durables ;
- De développer des stratégies pour tester, adapter et valider de nouvelles interventions innovantes et promouvoir leur diffusion au niveau des politiques publiques ;
- De développer des solutions innovantes pour faire face aux enjeux et aux défis du marché du travail, en tenant compte des récits, besoins et aspirations des acteurs sociaux, territoriaux et sectoriels ;
- D'identifier de nouvelles formes innovantes pour agir de manière collaborative, multisectorielle et intersectorielle, en mettant à profit l'intelligence collective ;
- D'établir la viabilité des interventions innovantes dans des contextes territoriaux spécifiques, en réalisant un investissement efficace ainsi qu'en utilisant des outils d'évaluation flexibles.

Le Bureau Régional de l'OIT pour l'ALC et le Département des Politiques Sectorielles de l'OIT ont mis en place **LABOR**, le "Laboratoire d'innovation sociale pour la promotion du travail décent dans l'économie rurale en Amérique Latine et dans les Caraïbes". **LABOR** accompagne et apporte un soutien technique à la mise en œuvre d'initiatives d'innovation sociale dans différents pays d'ALC. Plus particulièrement, **LABOR** a pour but de faciliter l'identification de solutions innovantes pour la promotion de l'emploi productif et du travail décent dans l'économie rurale en ALC, en tenant compte aussi bien des priorités et défis des mandants de l'OIT et du mandat institutionnel de l'Organisation, que de la perspective des travailleurs et unités de production les plus vulnérables et défavorisés de l'économie rurale. Les solutions innovantes, suivant le cas, sont adoptées par les mandants de l'OIT pour leur mise en œuvre, évaluation et diffusion.

LE GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE D'INITIATIVES LABOR

Le « Guide pour la mise en œuvre d'initiatives LABOR » établit les lignes directrices pour la mise en œuvre du cycle de l'innovation sociale.

Figure 1 : Le cycle de l'innovation sociale



Le Guide présente les méthodes nécessaires pour la mise en œuvre des 5 étapes itératives et des 3 étapes transversales du cycle de l'innovation sociale : (1) plateforme d'innovation sociale, (2), analyse, écoute et interprétation collective, (3) co-création, (4) prototype, (5) diffusion, (6) évaluation évolutive, (7) communication et (8) financement et viabilité financière. Pour cela, le Guide présente une série d'outils développés par diverses entités du domaine de l'innovation sociale. Ces outils se fondent sur différentes approches disciplinaires : anthropologie, sociologie, développement des entreprises, conception et gestion de projets.

Étape 1 : Mise en place de la plateforme d'innovation sociale

Une plateforme d'innovation sociale est « un ensemble d'acteurs, méthodes et actions qui, de manière intégrée, génère de nouveaux processus, produits et services pour aborder les enjeux des pays en développement »¹.

Une plateforme d'innovation sociale, selon le contexte et les processus propres à chaque territoire et/ou secteur, peut s'organiser sous la forme d'une table ronde dédiée à un thème ou à un secteur, d'un conseil, d'un comité, etc., qui réunit un groupe d'acteurs, lesquels, selon leurs intérêts, objectifs et mandat, formulent et coordonnent des initiatives pour atteindre un but commun.

Étape 1 : Mise en place de la plateforme d'innovation sociale	
Objectifs principaux	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en place la plateforme d'innovation sociale. 2. Garantir la coordination et la communication entre les organismes et les institutions territoriaux et sectoriels qui participent à l'initiative. 3. Promouvoir les relations entre le ou les mandant(s) qui soutiennent l'initiative et d'autres parties prenantes.
Méthode et outils	<p>Dans le cadre de la mise en place de la plateforme, le Guide recommande des outils permettant de formuler ses objectifs et de définir sa structure de manière collaborative avec les parties prenantes du territoire et du secteur.</p>
Activités principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les parties prenantes du secteur public et du secteur privé qui pourraient prendre part à l'initiative LABOR, ainsi que les espaces de coordination existants sur le territoire ou dans le secteur. 2. Présenter l'initiative aux parties prenantes et identifier les initiatives existantes de promotion de l'emploi productif et du travail décent. 3. Mettre en place ou renforcer une plateforme d'innovation sociale pour faciliter la mise en œuvre des différentes étapes de l'initiative. 4. Formuler et mettre en œuvre les lignes directrices de coordination entre les acteurs de la plateforme. 5. Formuler et mettre en œuvre le plan de suivi de la plateforme. 6. Formuler et mettre en œuvre les directives de gestion de la qualité et des risques.

¹ Traduit de Espiau G. (2017), cité dans Obra Obra Social La Caixa (2018). Plataformas que activan la innovación. Un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo.

Étape 2 : Analyse, écoute et interprétation collective

Pour renforcer le dialogue social et augmenter l'impact des programmes de l'OIT et de ses mandants, il est indispensable de connaître en profondeur les récits, perceptions et aspirations des personnes les plus vulnérables et défavorisées du monde du travail, ainsi que ceux des membres et potentiels membres des organisations d'employeurs et des organisations de travailleurs pour que leur voix se fasse entendre lors des processus de développement de solutions.

Les instruments d'écoute nous permettent de compléter les solutions développées par les experts, lesquelles ne garantissent pas forcément l'appropriation de la part des groupes cibles, ainsi que l'intégration des dimensions culturelles et la connexion entre les priorités et les défis des mandants de l'OIT et les besoins et aspirations de leurs groupes cibles.

L'étape 2 comprend trois sous-étapes consécutives : l'analyse, l'écoute et l'interprétation collective. Chaque sous-étape a sa propre méthode et ses propres outils.

Étape 2 : Analyse, écoute et interprétation collective	
Objectif principal	Identifier les récits, besoins et aspirations des groupes cibles des mandants de l'OIT.
Sous-étape d'analyse	
Objectif spécifique	Identifier les initiatives liées à la promotion de l'emploi productif et du travail décent existantes sur le territoire ou au niveau du secteur, ainsi que les principaux acteurs de l'écosystème. Un recensement complet doit inclure les parties prenantes du secteur public et du secteur privé, les acteurs sociaux, les organisations de la société civile et des représentants du système éducatif.
Méthode et outils	Dans le cadre de cette sous-étape, des outils permettant d'identifier les acteurs institutionnels, individuels et faisant partie de la communauté, ainsi que les initiatives existantes sur le territoire ou au niveau du secteur peuvent être employés.

Activités principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier et contacter les acteurs chargés de mettre en œuvre les initiatives territoriales et/ou sectorielles existantes pour leur présenter l'initiative LABOR. 2. Identifier et contacter d'autres parties prenantes qui pourraient être mises en relation avec l'initiative LABOR. 3. Créer des synergies avec d'autres initiatives publiques ou privées qui pourraient s'articuler avec l'initiative LABOR. 4. Activer des espaces de collaboration et d'échange pour créer un réseau au niveau territorial et sectoriel autour de l'initiative LABOR. 5. Identifier les groupes cibles qui nécessitent un soutien spécifique. 6. Identifier les besoins et enjeux transversaux qui devraient être abordés lors des processus d'écoute. 7. Créer la première base de données du projet pour identifier de potentiels mécanismes de financement pour l'étape de prototype de l'initiative. 8. Maintenir et dynamiser les réseaux et relations créés dans le cadre de la sous-étape.
Sous-étape d'écoute	
Objectif spécifique	Identifier les récits et perceptions de la communauté et des groupes cibles quant au territoire et au secteur.
Méthode et outils	Il est recommandé d'effectuer des entretiens non structurés de type qualitatif, de recueillir des données sur les réseaux sociaux et de mener à bien une étude ethnographique.
Activités principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en œuvre le processus d'écoute. 2. Recueillir les récits et autre information. 3. Effectuer une analyse en profondeur des résultats de l'écoute.
Sous-étape d'interprétation collective	
Objectif spécifique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer les profils ethnographiques qui seront présentés aux participants des sessions d'interprétation collective. 2. Partager les résultats des processus d'écoute avec un groupe plus ample pour les contraster et les enrichir. Les parties prenantes identifiées participeront au processus d'interprétation collective.
Méthode et outils	Dans le cadre de cette sous-étape, des outils pour élaborer les profils ethnographiques individuels et collectifs ainsi que d'autre techniques visuelles et participatives sont recommandés.
Activités principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visualisation des résultats. 2. Sessions d'interprétation collective. 3. Session de contraste avec les acteurs locaux pour présenter les résultats des sessions d'interprétation collective. 4. Sélection et priorisation des défis et opportunités identifiés.

Étape 3 : Co-crédation

L'étape de co-crédation consiste à organiser des processus participatifs (ateliers, réunions, forums, etc.) pour identifier et prioriser des solutions innovantes basées sur les résultats de l'étape précédente. Travailler de façon collaborative avec les acteurs de la plateforme permet de garantir l'identification de solutions innovantes, durables et conformes aux récits, besoins et aspirations des groupes cibles des mandants.

Des sessions sont organisées avec différents groupes, durant lesquelles les récits sont partagés de manière visuelle. Une fois que les questions spécifiques à aborder ainsi que les initiatives existantes liées à ces questions sont identifiées, une série de propositions peuvent être conçues.

Ces propositions de solutions innovantes seront classées selon les piliers de l'approche globale de l'OIT pour la promotion du travail décent dans l'économie rurale².

Étape 3 : Co-crédation	
Objectif principal	Identifier et prioriser des solutions innovantes sur la base des résultats de l'étape 2 ainsi que des compétences, du mandat et de la responsabilité des mandants de l'OIT et des acteurs de la plateforme.
Méthode et outils	Dans le cadre de cette étape, le Guide présente les outils pour élaborer les profils ethnographiques, le modèle pour formuler les questions clés lors de la structuration des idées et les grilles pour présenter, prioriser et développer les idées.
Activités principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mener à bien 5 sessions de co-crédation avec les différents groupes. Les sessions devront être centrées autour de la formulation d'idées pour répondre aux défis et opportunités identifiés et priorisés lors de l'étape 2 et des piliers de l'approche globale de l'OIT pour la promotion du travail décent dans l'économie rurale. 2. Rédiger le rapport des sessions de co-crédation. 3. Identifier et sélectionner les idées pour l'étape 4.

² Voir l'Introduction du Portefeuille des notes d'orientation des politiques sur la promotion du travail décent dans l'économie rurale : https://www.ilo.org/global/topics/economic-and-social-development/rural-development/WCMS_436225/lang-es/index.htm

Étape 4 : Prototype

L'étape du prototype consiste à concevoir et tester, suivant un modèle de recherche-action, les solutions innovantes identifiées et priorisées lors de l'étape de co-création. Tester les initiatives dans des contextes spécifiques et avec la participation des acteurs de la plateforme permet la validation d'initiatives innovantes qui ont un impact plus important et génèrent des changements systémiques.

Chacune des idées qui va être mise en œuvre doit être co-conçue avec le ou les mandant(s) de l'OIT promouvant l'initiative, les représentants de leurs groupes cibles, d'autres mandants de l'OIT ainsi que d'autres experts. Les idées deviennent ainsi des prototypes prêts à être testés.

Les prototypes sont testés selon la méthodologie Lean et ceux qui montrent des résultats positifs pourront être diffusés. Les idées issues du processus de co-création qui sont les plus pertinentes seront prototypées.

Étape 4 : Prototype	
Objectif principal	Renforcer les politiques publiques, ainsi que le mandat, les services et le taux d'affiliation aux Organisations de travailleurs et Organisations d'employeurs, et valider de nouvelles idées pour promouvoir l'emploi productif et le travail décent sur le territoire, dans le secteur ou chaîne de valeur.
Méthode et outils	Les outils recommandés sont la matrice d'affaires, l'outil de conception de scénario et l'analyse SWOT.
Activités principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concevoir et mettre en œuvre une session de co-conception pour chacune des idées sélectionnées durant l'étape 3 avec le ou les mandant(s) promouvant l'initiative et d'autres mandants de l'OIT, les représentants des groupes cibles et divers experts. 2. Concevoir les prototypes et définir les étapes à suivre pour leur mise en œuvre avec les parties prenantes. Les prototypes devront être suffisamment développés pour être testés mais devront être flexibles et adaptables. 3. Tester rapidement chaque prototype suivant une logique de recherche-action. 4. Réaliser les adaptations nécessaires pour compléter et perfectionner les prototypes en utilisant les outils de l'étape transversale 6.

Étape 5 : Diffusion

Les prototypes étant testés dans des contextes territoriaux spécifiques, une fois que leur viabilité est démontrée grâce aux processus de suivi et d'évaluation, les initiatives peuvent être étendues au niveau territorial ou sectoriel, ou bien adaptées à d'autres contextes et réalités.

Ainsi, les acteurs qui participent à la plateforme d'innovation sociale et aux différentes étapes du cycle de l'innovation sociale jouent un rôle important, en fonction de leur mandat, capacités et objectifs, dans les processus d'institutionnalisation, diffusion et amplification des initiatives innovantes pour la promotion du travail décent dans l'économie rurale.

Étape 5 : Diffusion	
Objectif principal	Diffuser les solutions innovantes qui ont été validées par les mandants de l'OIT et les acteurs de la plateforme au niveau national, local et/ou sectoriel.
Méthode et outils	Outre une série de questions clés à prendre en compte dans les processus de diffusion, les outils recommandés sont la grille de voies de diffusion, le plan de diffusion et la grille d'évaluation.
Activités principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer les lignes directrices pour la diffusion et définir les voies de diffusion pour chaque prototype : « scaling up » (changements au niveau des institutions et des normes), « scaling out » (avoir un impact dans de nouveaux contextes), ou « scaling deep » (changements internes, d'organisation et de comportement au niveau personnel, d'entreprise, de communauté, d'organisation ou de société). 2. Diffuser les prototypes. 3. Évaluer les prototypes à l'aide de l'étape transversale 6.

³Obra Social La Caixa (2018). Plataformas que activan la innovación. Un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo, p.64.
⁴Adapté et traduit de Quinn Patton M. (2015). "Chapter 1: State of the Art and Practice of Developmental Evaluation: Answers to Common and Recurring Questions", dans Quinn Patton et al (2015). Developmental Evaluation Exemplars: Principles in Practice, Guildford Press.

Étape 6 : Évaluation évolutive

L'innovation sociale requiert l'utilisation d'un ensemble de données et d'information très différent par rapport à l'approche traditionnelle des systèmes de suivi et d'évaluation, qui utilisent la méthode du cadre logique pour la mise en œuvre d'activités conçues pour répondre à des objectifs de développement concrets préétablis. Cela permet une gestion adaptative tout au long du cycle de vie des initiatives innovantes³.

Un système de suivi, évaluation et apprentissage qui donne la priorité à l'innovation doit comprendre différentes techniques de suivi de la performance ainsi que des stratégies et méthodes qui tiennent compte des relations linéaires et non-linéaires, des interactions, des dynamiques attendues et inattendues et des résultats prévus et imprévus⁴.

Étape 6 : Évaluation évolutive	
Objectifs principaux	<ol style="list-style-type: none"> 1.Élaborer un cadre directeur pour la génération d'information sur les processus de conception, mise en œuvre, évaluation et diffusion des initiatives LABOR. 2.Mesurer et évaluer la progression et la performance de l'initiative LABOR avec la participation des mandants de l'OIT et des acteurs de la plateforme. 3.Générer des données fiables pour valider les prototypes et les processus d'innovation sociale mis en œuvre dans le cadre des initiatives LABOR.
Méthode et outils	<p>Pour cette étape, le Guide propose un cadre de référence pour les indicateurs quantitatifs et qualitatifs, des outils pour l'élaboration de la théorie du changement, une grille de suivi des besoins, défis et opportunités dans le cadre du processus de mise en œuvre de l'initiative LABOR, ainsi que des lignes directrices pour l'évaluation et apprentissage à travers l'analyse des changements au niveau du contexte institutionnel, du travail décent et la conformité des prototypes aux besoins et aspirations des groupes cibles ainsi que leurs récits.</p>
Activités principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définir les indicateurs quantitatifs et qualitatifs et faire l'étude de base en collaboration avec le ou les mandant(s) de l'OIT et les acteurs de la plateforme. 2. Concevoir le système de suivi, évaluation et apprentissage. 3. Synchroniser le suivi, l'évaluation et l'apprentissage avec le(s) rythme(s) de changement durant la mise en œuvre de l'initiative. 4. Contribuer au test des prototypes. 5. Contribuer aux processus de diffusion. 6. Mesurer la progression de l'initiative LABOR et documenter ses étapes. 7. Évaluer l'initiative LABOR.

Étape 7 : Communication

Dans le cadre d'une initiative LABOR, il est nécessaire d'établir une stratégie de communication et de marketing innovante pour informer sur la progression de toutes les étapes du processus, afin de renforcer l'action collective, la mobilisation de ressources et la diffusion et l'amplification des interventions, et, qui plus est, de mettre en valeur le travail collaboratif réalisé.

Dans le cadre de la plateforme, les processus de communication doivent se réaliser en lien avec, et documenter, les étapes d'écoute, co-création, prototype et diffusion, en incluant les groupes cibles et la communauté.

Étape 7 : Communication	
Objectifs principaux	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promouvoir la participation et l'engagement des acteurs dans le cadre de l'initiative pour augmenter son impact. 2. Communiquer et informer les mandants de l'OIT, les acteurs de la plateforme et autres acteurs externes de la progression et de la performance de l'initiative, contribuant ainsi aux processus de mobilisation de fonds publics, privés et de la coopération internationale.
Méthode et outils	<p>Le plan de communication doit transmettre un message principal, fixer des objectifs clairs et définir son audience, ainsi que les moyens de communication (audio, vidéo, texte, web) et les réseaux sociaux qui seront employés. De plus, il doit contenir une base de données préliminaire et un kit de présentation du projet.</p>
Activités principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer le plan intégral de communication pour la plateforme d'innovation, en incluant la gestion des relations publiques au niveau du territoire et du secteur et la mise en place de mécanismes de coordination avec la presse locale. 2. Élaborer le kit institutionnel de communication. 3. Créer une base de données de parties prenantes et acteurs de l'initiative, qui seront informés de sa progression. La base de données nourrira la construction d'un réseau d'acteurs liés directement à une ou plusieurs étapes du cycle de l'innovation sociale. 4. Concevoir et mettre en œuvre un plan de documentation spécifique pour la sous-étape d'écoute et les sous-étapes de co-création et prototype. 5. Créer une plateforme en ligne pour diffuser l'information et l'actualité liées à l'initiative, ainsi que l'agenda d'activités liées aux étapes d'analyse, écoute et interprétation collective, co-création, et prototype. 6. Maintenir à jour les pages liées à l'initiatives sur les principaux réseaux sociaux.

Étape 8 : Financement et viabilité financière

La mise en œuvre des étapes du cycle de l'innovation sociale nécessite la disponibilité de ressources financières. Dans ce contexte, des mécanismes innovants de financement ou co-financement doivent être établis dans le cadre de la plateforme.

Les initiatives d'innovation sociale dans le domaine de la promotion de l'emploi productif et du travail décent peuvent permettre d'identifier de nouvelles sources, outils et stratégies de financement. De plus, les étapes de test des prototypes et de diffusion exigent la mise en place de solutions financières avec l'ample participation des acteurs de la plateforme.

Étape 8 : Financement et viabilité financière	
Objectif principal	Promouvoir la viabilité financière et la diffusion des prototypes validés dans le cadre de la plateforme, à travers des mécanismes de mobilisation de fonds publics, privés et de la coopération internationale.
Méthode et outils	Dans le cadre du processus de développement de partenariats et de mobilisation de fonds, il est recommandé de prendre en compte les différentes agences du Système des Nations Unies, les organismes du secteur publique et du secteur privé (partenariats publics-privés), institutions financières axées sur le développement, ainsi que d'autres laboratoires et initiatives d'innovation sociale.
Activités principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réaliser le suivi de la gestion administrative et financière de l'initiative LABOR. 2. Formuler et mettre en œuvre une stratégie pour créer et dynamiser un réseau de partenaires pour financer les prototypes et leur diffusion.

Table des matières : GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE D'INITIATIVES LABOR

PRÉFACE

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION

PREMIÈRE PARTIE : DÉFINITION ET OBJECTIFS DE LABOR

Contexte et enjeux

Définition et objectifs de LABOR

Utilisateurs du guide

DEUXIÈME PARTIE : ÉTAPES ITÉRATIVES DU CYCLE DE L'INNOVATION SOCIALE

Étape 1 : Mise en place de la plateforme d'innovation sociale

- 1.1. Compétences requises
- 1.2. Définition
- 1.3. Objectifs
- 1.4. Méthode et outils
- 1.5. Activités
- 1.6. Produits
- 1.7. Further reading and supporting material

Étape 2 : Analyse, écoute et interprétation collective

- 2.1. Compétences requises
- 2.2. Définition
- 2.3. Objectifs
- 2.4. Méthode et outils
Méthode et outils de la sous-étape d'ANALYSE

Méthode et outils de la sous-étape d'ÉCOUTE

Méthode et outils de la sous-étape d'INTERPRÉTATION COLLECTIVE

- 2.5. Activités
- 2.6. Produits
- 2.7. Outils de soutien

Étape 3 : Co-crédation

- 3.1. Compétences requises
- 3.2. Définition
- 3.3. Objectifs
- 3.4. Méthode et outils
- 3.5. Activités
- 3.6. Produits
- 3.7. Outils de soutien

Étape 4 : Prototype

- 4.1. Compétences requises
- 4.2. Définition
- 4.3. Objectifs
- 4.4. Méthode et outils
- 4.5. Activités
- 4.6. Produits
- 4.7. Outils de soutien

Étape 5 : Diffusion

- 5.1. Compétences requises
- 5.2. Définition
- 5.3. Objectifs
- 5.4. Méthode et outils
- 5.5. Activités
- 5.6. Produits
- 5.7. Outils de soutien

TROISIÈME PARTIE : ÉTAPES TRANSVERSALES DU CYCLE DE L'INNOVATION SOCIALE

Étape 6 : Évaluation évolutive

- 6.1. Compétences requises
- 6.2. Définition
- 6.3. Objectifs
- 6.4. Méthode et outils
- 6.5. Activités
- 6.6. Produits
- 6.7. Outils de soutien

Étape 7 : Communication

- 7.1. Compétences requises
- 7.2. Définition
- 7.3. Objectifs
- 7.4. Méthode et outils
- 7.5. Activités
- 7.6. Produits
- 7.7. Outils de soutien

Étape 8 : Financement et viabilité financière

- 8.1. Compétences requises
- 8.2. Définition
- 8.3. Objectifs
- 8.4. Méthode et outils
- 8.5. Activités
- 8.6. Produits
- 8.7. Outils de soutien

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

LABOR



Organisation
internationale
du Travail



1919-2019