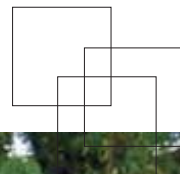




Bureau
international
du Travail

Vers le droit au travail

UN GUIDE POUR LA CONCEPTION DE
PROGRAMMES PUBLICS D'EMPLOI NOVATEURS



Note d'orientation n° 12
**Formation et développement
des capacités dans les PPE**

Remerciements

Le présent guide – *Vers le droit au travail: Un guide pour la conception de programmes publics d'emploi novateurs* – a été élaboré par le Programme des investissements à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO). Il est complété par un cours mis au point avec l'aide du Centre international de formation de l'OIT (CIF-OIT) pour un public composé de décideurs politiques et de partenaires sociaux, de planificateurs et de fonctionnaires de niveau élevé ou moyen des différents ministères nationaux et agences et programmes de développement concernés.

La rédaction du guide et la conception du cours ont été dirigés par Mito Tsukamoto, spécialiste principale du Programme HIMO. Le contenu du cours est principalement l'œuvre de Maikel Lieuw-Kie-Song et Kate Philip, consultants internationaux. Valter Nebuloni, Chef du Programme des politiques de l'emploi et du développement des compétences (EPSD) du CIF-OIT, s'est occupé de la structure du cours et des méthodes d'apprentissage. Mito Tsukamoto et Marc van Imschoot, lui aussi spécialiste principal du Programme HIMO ont examiné le matériel. Thierry Troude s'est chargé de la traduction depuis l'original anglais, et Jean Majeres a relu et corrigé le guide traduit.

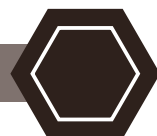
L'OIT voudrait également remercier les principaux auteurs des notes d'orientation: Steven Miller de la *New School* de New York, États-Unis d'Amérique (emploi des jeunes et zones urbaines), Rania Antonopoulos du *Levy Economics Institute of Bard College*, New York, États-Unis d'Amérique (questions de genre), Radhika Lal du Centre international de politique pour une croissance inclusive du PNUD (systèmes de paiement) et Pinaki Chakraborty du *National Institute on Public Finance and Policy*, Inde, pour leurs contributions initiales à certains modules.

Les premières notes d'orientation ont également été relues par Sukti Dasgupta, Chris Donnges, Geoff Edmonds, Natan Elkin, Christoph Ernst, Mukesh Gupta, Maria Teresa Gutierrez, Carla Henry, Bjorn Johannessen, Sangheon Lee, Marja Kuiper, Philippe Marcadent, Steven Oates, Naoko Otobe, Susana Puerto Gonzalez, Diego Rei, Gianni Rosas, Catherine Saget, Terje Tessem et Edmundo Werna.

Enfin, l'OIT remercie tous ceux qui ont participé à l'atelier de validation de mai 2010 pour leurs précieux commentaires qui ont permis d'affiner le contenu et la structure du cours.

Vers le droit au travail

UN GUIDE POUR LA CONCEPTION DE PROGRAMMES PUBLICS D'EMPLOI NOVATEURS



Note d'orientation n° 12

Formation et développement des capacités dans les PPE

Copyright © Organisation internationale du Travail 2013

Première édition 2013

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site www.ifro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Vers le droit au travail : un guide pour la conception de programmes publics d'emploi novateurs

ISBN: 978-92-2-226771-2 (print)
978-92-2-226772-9 (web pdf)

Données de catalogage avant publication du BIT

Vers le droit au travail : un guide pour la conception de programmes publics d'emploi novateurs / Bureau international du Travail, Secteur de l'emploi. - Genève: BIT, 2013

ISBN 9789222267712 ; 9789222267729 (web pdf)

International Labour Office; Employment Sector

travaux publics / création d'emploi / emploi des jeunes / emplois verts / droit au travail / élaboration de projet

04.03.7

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

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

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

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

Visitez notre site Web: www.ilo.org/publns

Conception et impression par le Centre international de formation de l'OIT, Turin – Italie

Note d'orientation n° 12

Formation et développement des capacités dans les PPE



Objectif

La présente note a pour objet d'exposer les participants aux activités de formation habituellement incorporées aux programmes publics d'emploi¹ (PPE), en particulier les types de formation offerts aux individus ayant des responsabilités différentes dans le cadre des PPE. La manière dont la formation peut jouer un rôle pour aider les participants à quitter les programmes et à surmonter certaines des difficultés connexes est également traitée.

Objectifs de formation et groupes cibles

Beaucoup de programmes publics d'emploi incorporent des éléments de formation. Cependant, les objectifs très différents de ces éléments peuvent parfois être source de confusion. Les méthodes de formation les plus couramment incorporées sont indiquées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Méthodes de formation courantes dans les programmes publics d'emploi

	Groupe cible	Objectif
1	Agents de l'État	Améliorer la conception et la gestion du programme
2	Consultants locaux, petits entrepreneurs, organisations non gouvernementales (ONG), associations locales	Renforcer les capacités en matière de conception et de mise en œuvre Accroître la durabilité des équipements créés
3	Participants	Renforcer la productivité du programme
4	Participants	Faciliter la sortie du programme pour les participants

¹ M. Lieuw-Kie-Song ; K. Philip ; M. Tsukamoto ; M. Van Imschoot. *Towards the right to work: Innovations in public employment programmes (IPEP)*, Document de travail de l'Emploi n° 69 du BIT (Genève, Organisation internationale du Travail, 2011).

Formation des agents de l'État

L'objectif de la formation des agents de l'État est d'améliorer la gestion globale d'un programme. Il faut un large éventail de compétences pour gérer les PPE, dont certaines des plus importantes sont répertoriées ci-dessous:

- aspect économique/budgétaire – justifier les budgets du programme et démontrer son efficacité économique;
- aspect politique/popularité – obtenir un soutien au niveau politique pour le programme et communiquer les effets, avantages et droits qu'il entraîne;
- planification et coordination – coordonner les activités du programme entre les différents ministères, ainsi qu'entre les administrations d'État et locales;
- gestion du programme;
- gestion des projets, y compris la gestion des marchés;
- responsabilité et transparence;
- aspect technique (par secteur) – concevoir les interventions et en assurer la qualité;
- engagement et mobilisation de la communauté – assurer la participation locale à un processus de recrutement équitable, contribuer à établir la hiérarchie des priorités pour les activités et à déterminer les projets;
- présentation de rapports, suivi de la mise en œuvre et évaluation – s'assurer de la capacité de faire rapport sur les activités, recueillir et analyser les rapports pour améliorer l'efficacité du programme et la prise de décisions, et de la capacité d'évaluer les résultats du programme et d'en améliorer la conception.

Si un programme est nouveau, ou comporte de nouvelles exigences procédurales, une formation peut être donnée au commencement du programme. Cependant, beaucoup de programmes proposent une formation permanente pour les nouveaux fonctionnaires ou ceux qui sont issus des administrations locales (municipalités, districts, etc.), susceptibles de participer au programme, ou une formation conçue pour combler certaines lacunes dans les capacités qui sont devenues apparentes durant la mise en œuvre du programme.

Encadré 1: Formation des agents publics

Dans le cadre du Programme productif de protection sociale (PPPS), il existe un programme en cours pour former 6000 agents de district aux méthodes de gestion des ressources naturelles afin d'améliorer la sélection et la conception des projets.

Le Programme élargi de travaux publics (PETP) a formé 1500 agents publics locaux à la gestion des projets d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre au cours de la première année du programme et maintient un programme de formation restreint permanent.

Le Programme national Mahatma Gandhi de garantie de l'emploi en milieu rural (PNMGGGER) a embauché et forme 12000 agents pour la saisie des données relatives à la surveillance.



Formation des agents chargés de la mise en œuvre, y compris les consultants locaux, les petits entrepreneurs, les ONG ainsi que les administrations et communautés

Selon la manière dont est planifiée la mise en œuvre des projets et des activités dans le cadre du PPE, il peut être également nécessaire de former les agents chargés de la mise en œuvre pour renforcer leurs capacités. Ce point est particulièrement important si l'on prévoit que le programme se développera rapidement et que l'on juge que la capacité de mise en œuvre au niveau local est faible ou que les agents ont peu d'expérience concernant les types spécifiques de projets envisagés. Lorsque la conception du programme doit être confiée à des consultants locaux et les travaux à des petits entrepreneurs locaux, la méthode suivie dans beaucoup de programmes a consisté à former un ensemble de consultants et d'entrepreneurs locaux nouveaux ou existants, et l'Organisation internationale du Travail (OIT) a acquis un savoir-faire considérable concernant ces types de programmes de formation. En outre, certains programmes ont aussi formé des chefs de chantier et des contremaîtres pour assurer une meilleure surveillance des travaux et améliorer la productivité des projets. Quand on passe des marchés au niveau local, la formation des communautés locales fait souvent partie du processus.

Ce type de formation est non seulement lié directement à la mise en œuvre des projets, mais pourrait aussi aller de pair avec le renforcement de capacités liées à d'autres importantes activités du programme. Lorsque la sélection des participants passe par les structures et processus locaux, la formation est souvent d'une importance capitale pour faire en sorte que la sélection soit conforme aux critères définis par le programme et réponde aux normes d'équité et de transparence. Certains programmes peuvent

aussi faire participer les communautés à la surveillance des projets au moyen, par exemple, d'audits sociaux. En pareilles circonstances, la formation des communautés à ces processus est déterminante. Le fonctionnement et la maintenance des équipements créés constituent un autre domaine qui nécessite une attention spéciale, en particulier pour améliorer la durabilité des projets.

Encadré 2: Formation des communautés

Programmes de travaux collectifs (PTC): la formation à la planification et l'exécution des travaux a permis aux communautés de jouer un rôle bien plus important dans la planification et la mise en œuvre des programmes.

PNMGGER: la formation des membres des communautés aux audits sociaux a été essentielle pour réduire la corruption et maintenir un soutien local en faveur du PNMGGGER, et a souvent été mise en œuvre avec l'aide d'ONG de la région.

PPPS: le programme comprenait la formation des membres de l'Équipe spéciale locale pour la sécurité alimentaire à la manière de sélectionner les participants au programme, ce qui est un élément important pour obtenir de bons résultats au niveau du ciblage et aussi pour éviter la prolifération des recours formés par ceux qui estiment avoir été injustement exclus.

Formation des participants pour leur permettre de travailler dans le cadre des programmes de travaux publics

Dans la plupart des programmes de travaux publics (PTP), il est essentiel d'assurer une certaine formation pour que les travailleurs atteignent des niveaux de productivité et/ou des normes de qualité minimums. Cette formation dépend en grande partie de la nature des projets et des niveaux de compétence des participants. Sous sa forme la plus élémentaire, elle consiste en une formation sur le tas de très courte durée, en apprenant aux individus à exécuter un travail très simple. S'ils sont rémunérés à la tâche, ils pourront aussi être formés à la notion de travail/rémunération à la tâche. Cependant, dans certains programmes, le travail, et donc la formation, peut être plus complexe et inclure une formation formelle avant ou pendant l'exécution du projet. Certains programmes peuvent même exiger des participants qu'ils suivent une formation dans des établissements spécialisés avant de travailler pour le programme. Par exemple, les chefs d'équipe sélectionnés dans la communauté qui ont la charge de groupes d'une vingtaine de travailleurs. En pareils cas, les participants peuvent parfois obtenir aussi une quelconque certification formelle.

Formation des participants pour les aider à quitter les programmes de travaux publics

Le dernier niveau de formation vise à donner aux travailleurs les moyens de quitter le programme. Cela peut inclure une formation technique plus poussée fondée sur le travail accompli dans le cadre du programme. La formation peut aussi ne pas être liée au travail accompli, mais être déterminée par les travailleurs ou l'administration locale, en tenant compte de la demande de compétences et des possibilités économiques au niveau local, ainsi que de la situation des bénéficiaires.

Ce type de formation est souvent celui qui présente le plus de difficultés et qui prête le plus à controverse et il est utile de l'évoquer plus en détail.

Formation et sortie

Certains programmes comportent un élément de formation qui vise à fournir aux travailleurs des compétences qui leur permettront de quitter le programme et de ne plus en être dépendants. C'est en particulier le cas dans les environnements plus urbains. Cette approche part du principe que le manque de compétences est le principal, ou le seul obstacle empêchant les travailleurs de trouver un emploi normal et que la formation dans le cadre du PPE peut leur donner ce type de compétences.

Cette approche comporte deux éléments d'incertitude. Le premier est que l'expérience à ce jour montre que ce postulat est erroné. Dans beaucoup de pays, la situation est bien plus complexe. Le manque d'investissements, de sécurité et d'infrastructures locales, ainsi que l'appauvrissement des ressources naturelles sont autant de facteurs qui contribuent à la faiblesse



© OIT/Marcel Crozet

de la demande de main-d'œuvre, même de main-d'œuvre semi-qualifiée et qualifiée, et la formation des travailleurs des PPE n'a qu'un impact limité, voire aucun, sur ces facteurs.

Le second élément est que si le manque de compétences est l'obstacle principal, alors un programme de perfectionnement des compétences axé sur la demande et bien ciblé est probablement la méthode la plus adaptée, ce qui n'est pas le cas d'un PTP. Incorporer une formation à un PTP peut ne pas donner de bons résultats concernant la qualité et le niveau de formation requis. Certes, un PTP aura éventuellement l'avantage de pouvoir conférer une expérience pratique valable à ceux qui ont été formés, mais il existe d'autres interventions susceptibles de fournir la combinaison de formation et d'expérience de travail souhaitée, souvent avec plus d'efficacité et d'efficacités qu'un PTP. Les interventions de formation professionnelle conjuguées à des stages, des apprentissages et des programmes de placement devraient toutes être considérées comme d'autres interventions possibles.

L'un des problèmes les plus difficiles concernant l'intégration d'une formation plus formelle assortie d'une certification est la question du ciblage. Celui-ci est en principe très différent, dans le cadre d'un programme de développement des compétences, de celui d'un PPE. Une intervention visant à développer les compétences par une combinaison de formation et d'expérience de travail pour permettre aux individus de quitter un programme et d'accéder au marché du travail avec une forte probabilité de succès ne ciblerait pas les plus vulnérables ou les plus pauvres. Les critères seraient principalement définis au regard des critères d'admission à une intervention de formation spécifique, et très probablement, ils cibleraient les moins vulnérables qui, avec une intervention relativement limitée, seraient à même de réussir. Dans la plupart des cas, les plus vulnérables auraient besoin d'une intervention bien plus longue et soutenue avant d'être jugés aptes.

Cependant, compte tenu de l'attrait évident d'une combinaison de travail et de formation, beaucoup de PPE continueront d'essayer d'inclure des éléments de formation des participants. Le point peut-être le plus important concernant ces programmes est qu'il y a habituellement une très grande différence d'échelle entre les deux interventions complémentaires. Habituellement, les PPE peuvent offrir un emploi à un nombre bien plus grand d'individus que ce qu'il est possible de faire avec les interventions de formation des compétences et de formation professionnelle. La différence est généralement de l'ordre du simple au double.² Cela s'explique non

² Si l'on offre un emploi à des dizaines de milliers de personnes, une formation n'est habituellement octroyée qu'à des milliers, voire des centaines d'entre elles. Dans l'exemple du Kenya donné dans l'encadré 3, environ 300 000 jeunes seront employés au titre de contrats temporaires chaque année, mais environ 1200 par an seulement recevront une formation professionnelle. Dans le cadre du Programme renforcé de travaux publics, environ 500 000 personnes ont obtenu un travail chaque année, mais moins de 10 000 par an ont reçu une formation formelle de compétences techniques.



© CIFOIT/IGio Palazzo

seulement par le coût très élevé de la formation par rapport à la création d'emplois, mais aussi par le fait qu'il faut des ressources et des capacités institutionnelles bien plus élaborées pour mettre en œuvre une formation à grande échelle. Cette différence soulève des questions concernant la mesure dans laquelle ces interventions font réellement partie intégrante du même programme.

Il faut donc veiller à ce que les programmes ne fixent pas d'objectifs irréalistes ou n'échafaudent pas d'hypothèses irréalistes sur les résultats que peut donner la formation dans le cadre d'un PTP en vue de quitter le programme. Il y aura certes des cas d'individus quittant le programme, mais leur proportion sera habituellement très faible.

Dans la plupart des contextes, il est nécessaire que les efforts déployés pour aider les participants à quitter les programmes de travaux publics consistent en de nombreuses interventions complémentaires, par exemple des programmes visant à :

- accroître la sécurité alimentaire et sociale
- accroître la productivité agricole locale
- développer les équipements des ménages
- améliorer l'accès aux soins de santé.

Les programmes de travaux publics peuvent contribuer à réaliser bon nombre de ces objectifs, mais ils ne peuvent pas les prendre tous en compte. En Éthiopie, l'État a certains programmes qui sont

complémentaires du PPPS et qui visent à développer les équipements des ménages au moyen du micro-crédit. D'autres visent à accroître la productivité agricole des paysans pratiquant l'agriculture de subsistance.

Encadré 3: Conjugaison de l'emploi et de la formation au Kenya

Récemment, des projets d'emplois publics ciblant les jeunes ont été élaborés en suivant plusieurs approches, par exemple, en se concentrant sur la création de possibilités d'emploi au moyen de travaux publics et en fournissant une expérience et des compétences professionnelles. Une autre approche consiste à conjuguer des projets d'allocations sous conditions et des projets de travaux publics dans le but d'aider les familles à gagner plus d'argent afin d'investir dans des activités génératrices de revenu et de briser le cycle de la pauvreté.

Dans beaucoup de pays, le chômage est effectivement devenu un énorme problème qui touche particulièrement les jeunes. Le taux global du chômage des jeunes est souvent le double de celui des adultes. En outre, les nouveaux venus sur le marché du travail sont ceux qui sont le moins susceptibles de trouver un emploi dans des conditions de contraction de l'économie.

Dans le cas du Kenya, le principal objectif est d'améliorer l'employabilité des jeunes, ce qui se traduit par une amélioration des perspectives d'emploi et des rémunérations, en leur donnant une expérience de travail et des compétences professionnelles par la création de stages et une formation pertinente dans le secteur formel et le secteur informel. Il est prévu de piloter des approches visant à développer des stages dans le secteur privé qui confèrent une expérience de travail et une formation conçue par les employeurs pour les jeunes non scolarisés âgés de 15 à 29 ans et qui ne travaillent pas, qui ont été scolarisés durant au moins huit années et ont quitté le système scolaire depuis au moins un an. Ces approches viseront à résoudre le problème des jeunes qui n'ont pas pu renforcer leurs compétences à un stade critique de leur vie en leur offrant une chance d'acquérir des compétences sur le tas au moyen d'une expérience de travail et d'une formation dans des établissements spécialisés qui suivent de près l'expérience de travail en question. De tels cas de figure ouvrent des possibilités d'emploi supplémentaires, de développement des compétences et d'entrepreneuriat, et répondent à la question soulevée par les employeurs kényans qui affirment que beaucoup de jeunes qui sortent des écoles et des établissements de formation n'ont pas l'expérience et les compétences professionnelles pertinentes nécessaires pour trouver un emploi.


La conception et la mise en œuvre de ces éléments sera pilotée par les employeurs pour faire en sorte qu'ils se les approprient et qu'ils s'engagent. Les employeurs indiqueront leurs besoins en compétences et proposeront un programme de formation pour les jeunes sélectionnés. Les stagiaires recevront une allocation au titre du projet sur une période allant jusqu'à six mois. Ainsi, les jeunes acquerront une expérience et des compétences professionnelles par l'intermédiaire du secteur privé et auront la possibilité de décrocher un emploi régulier ou d'établir leur propre entreprise. Outre des compétences techniques, ils recevront une formation aux compétences utiles dans la vie quotidienne. Les prestataires des services de formation élaboreront une formation des compétences modulaire en fonction des capacités de chacun pour les stagiaires, et les employeurs pourront aussi fournir une formation sur le tas dans leurs entreprises. Le programme prévoira des stages dans le secteur formel et dans le secteur informel.

Dans les régions où les deux approches seront offertes, les jeunes qui ont travaillé sur des chantiers de travaux publics et qui répondent aux conditions d'admissibilité à la formation seront encouragés à présenter leur candidature à la formation et aux stages. Cependant, il est entendu dès le départ qu'il ne sera pas possible de garantir à tous les travailleurs des chantiers de travaux publics l'accès à ces possibilités de formation additionnelles.



© Simon Hills

Formation pour le renforcement des capacités





Le renforcement des capacités à différents niveaux présuppose que la capacité de formation puisse être rapidement mobilisée pour mettre en œuvre une formation dans certains domaines pertinents pour les PPE. Toutefois, la formation pour renforcer les capacités se déroule généralement à une échelle plus gérable car le nombre d'individus à former est habituellement bien inférieur à celui des participants au programme lui-même. L'OIT a acquis des connaissances et une expérience solides en matière de formation des petits entrepreneurs à l'exécution de travaux à haute intensité de main-d'œuvre.

Dans beaucoup de pays, l'Organisation a aidé les ministères techniques à renforcer les capacités dans des secteurs spécifiques, tant au plan des techniques que de la gestion. Par exemple, à Madagascar, l'essentiel de la formation est fournie par le *Centre de Formation HIMO (haute intensité de main d'œuvre)*. Initialement soutenu par l'OIT et financé par l'Agence norvégienne de coopération pour le développement (NORAD) (2001–2005), le Centre est devenu un pôle de formation et de référence pleinement opérationnel, autonome et autofinancé. Il dispose d'un noyau de spécialistes locaux de la formation qui ont joué un rôle essentiel pour appliquer l'approche HIMO.

Les institutions financières internationales et les donateurs bilatéraux ont adopté l'approche à haute intensité d'emplois dans le cadre d'un grand nombre de leurs projets d'investissement ordinaires. Des projets financés par les donateurs, des structures centrales et décentralisées sont maintenant en mesure de passer des marchés avec des petits entrepreneurs qualifiés, des ingénieurs-conseil et des agents techniques ainsi qu'avec des organisations locales. De la sorte, le Centre a aussi contribué à renforcer la bonne gouvernance par une meilleure gestion des marchés.

Pour faire face aux graves perturbations climatiques récurrentes qui surviennent à Madagascar (notamment les ouragans et la sécheresse), les programmes spéciaux de travaux publics (PSTP) sont devenus des éléments à part entière de la stratégie en matière de protection sociale, qui fait appel à de nombreux intervenants différents, tels que les petits entrepreneurs pour l'exécution des travaux de reconstruction ou de rénovation des équipements publics, et les ONG locales pour les travaux mineurs à haute intensité de main-d'œuvre. Le but est de générer des revenus et des moyens de subsistance grâce à des projets du type "espèces contre travail" qui visent les individus vulnérables victimes de catastrophes naturelles ou d'autres chocs, tout en créant des travaux ou services utiles pour la communauté. La formation dispensée par le Centre de Formation HIMO, par exemple la conception et la construction d'équipements publics résistant aux ouragans et la gestion de projets à haute intensité de main-d'œuvre, a permis à ces intermédiaires d'intervenir rapidement et efficacement pour fournir les premiers secours et aider au redressement.

Pour en savoir plus

-  Organisation internationale du Travail (OIT). *Programmes d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre: renforcement des capacités pour la passation de contrats dans le secteur de la construction.*
-  M. Lieuw-Kie-Song ; K. Philip ; M. Tsukamoto ; M. Van Imschoot. *Towards the right to work: Innovations in public employment programmes (IPEP)*, Document de travail de l'Emploi n° 69 du BIT (Genève, Organisation internationale du Travail, 2011).



Liste de points à vérifier

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS	
Répondez aux questions ci-après	<input checked="" type="checkbox"/>
Le gouvernement a-t-il sensibilisé les parties prenantes essentielles aux objectifs et aux différents arbitrages dans le cadre du PPE?	
Dans quels domaines renforcez-vous les capacités du personnel chargé de la gestion du programme? a) Surveillance et évaluation? b) TIC? c) Questions financières? d) Questions techniques?	
Une formation a-t-elle été dispensée pour améliorer la sélection, la préparation et la supervision des projets? À quel niveau? a) Départements de l'administration centrale? b) Départements de l'administration décentralisée? c) Municipalités? d) Autres organismes?	
Les capacités des parties chargées de la mise en œuvre (PME, associations locales) ont-elles été renforcées? a) Questions techniques? b) Gestion?	
Pour améliorer l'employabilité des participants, le formateur a-t-il pris en considération l'efficacité de la "formation sur le tas" par rapport à la formation en classe?	
Lors de l'exécution de la formation, sera-t-il plus efficace de travailler avec des établissements publics ou avec des prestataires privés?	
La formation a-t-elle été élaborée et exécutée en vue d'améliorer la productivité et d'assurer la qualité des équipements et des services?	
Existe-t-il des programmes de formation qui ciblent les femmes pauvres, en leur donnant la possibilité d'améliorer leurs moyens de subsistance?	
Le PPE a-t-il envisagé une stratégie graduelle d'acquisition des capacités appropriée pour les bénéficiaires de son programme?	
Y a-t-il un système de repérage ou de suivi permettant au PPE de déterminer l'efficacité de sa formation?	

Notes

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



9 789222 267712

ISBN: 978-92-2-226771-2

