



DIXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Evaluation du Programme focal sur les connaissances, les compétences et l'employabilité

1. Introduction et remarques générales

1. L'évaluation du Programme focal sur les connaissances, les compétences et l'employabilité (IFP/SKILLS) a été effectuée sur la base du cadre d'évaluation de l'OIT (GB/285/PFA/10, novembre 2002).
2. L'évaluation a été effectuée sous la responsabilité du Bureau de programmation et de gestion, avec la participation de deux experts extérieurs et de deux fonctionnaires du BIT. Elle a comporté diverses étapes: recueil d'informations, examen de la documentation et des rapports d'évaluation, entretiens avec tous les fonctionnaires du cadre organique et certains fonctionnaires des services généraux d'IFP/SKILLS, ainsi qu'avec des Membres du BIT ne faisant pas partie du programme. Un questionnaire a été envoyé aux spécialistes de la formation des bureaux extérieurs.
3. Pekka Aro, directeur d'IFP/SKILLS, est décédé tragiquement le 6 avril 2003, alors qu'il était en mission officielle. Il s'était entièrement voué à consolider le programme, dont la direction lui avait été confiée en février 2001. Cette tragédie a suscité une vive émotion au sein du BIT et le programme s'en est durement ressenti.
4. IFP/SKILLS a été créé en 1999 dans le cadre d'une importante réorganisation du BIT qui a vu l'instauration de quatre grands secteurs et programmes focaux. IFP/SKILLS relève du Secteur de l'emploi et s'appuie sur les activités que le BIT mène de longue date dans les domaines de la formation, de la réinsertion professionnelle et de l'emploi des personnes handicapées, et des services de l'emploi.
5. L'objectif du programme est défini comme suit:

IFP/SKILLS a pour mission d'encourager une augmentation des investissements dans le développement des compétences et la formation en sorte que les femmes et les hommes puissent, dans des conditions d'égalité, avoir de meilleures chances d'accéder à un travail productif et décent. Campagnes de sensibilisation, développement des connaissances et fourniture de services aux mandants de l'OIT sont les outils utilisés par IFP/SKILLS pour promouvoir l'amélioration des programmes et des politiques de formation dans le monde

entier. Le programme accorde une attention toute particulière aux stratégies de formation favorisant l'intégration des groupes susceptibles d'être défavorisés sur le marché de l'emploi.

6. IFP/SKILLS comporte trois sous-groupes principaux, chargés respectivement des programmes et des politiques de formation, des questions d'équité dans le domaine de la formation et de l'employabilité des personnes handicapées, des jeunes et des travailleurs âgés, de la coopération technique et des services de l'emploi.

2. Principales conclusions

7. Cette section présente les principales conclusions de l'évaluation.

Un programme bien conçu

8. Le mandat de l'OIT en matière de formation est ambitieux. L'Organisation est en outre fortement sollicitée pour toutes les questions relatives à la mondialisation, à la productivité, à la lutte contre la pauvreté et à l'intégration sociale, domaines dans lesquels elle mène depuis longtemps des activités. Dans tous les pays, les jeunes et les adultes, les femmes et les hommes, y compris celles et ceux qui sont handicapés, sont tenus de suivre une formation pour acquérir des compétences. IFP/SKILLS a relevé ces défis et, depuis 1999, s'est signalé par quelques réalisations de premier plan.
9. On citera notamment l'adoption par la Conférence internationale du Travail, en juin 2004, d'une nouvelle recommandation sur la mise en valeur des ressources humaines; l'ensemble des documents qui ont été préparés en rapport avec cette recommandation, notamment le rapport intitulé «Apprendre et se former pour travailler dans la société du savoir» (2003); la création d'un site Web (http://www.logos-net.net/ilo/150_base/index.htm), consacré aux politiques de formation des Etats Membres; le Recueil de directives pratiques sur la gestion du handicap sur le lieu de travail, 2001, désormais disponible en vingt langues; la contribution de l'OIT à la deuxième Assemblée mondiale sur le vieillissement (2002), notamment sur le travail et les personnes âgées; les compétences reconnues du programme pour ce qui a trait à la gestion des systèmes de formation professionnelle; le document *Public employment service in a changing labour market*, 2001, disponible en dix langues; les précieuses contributions dues aux projets de coopération technique; enfin, toute une série de conférences, de séminaires et de réunions de réseaux du savoir.

Déficit d'intégration du programme

10. Plusieurs éléments – l'organisation du programme, la répartition des tâches, les produits ainsi que l'opinion de nombre de membres du personnel – indiquent que le programme souffre d'un déficit d'intégration. Les trois principales sous-unités sont dirigées par un responsable, qui relève directement d'un directeur, lequel en réfère au directeur exécutif du secteur. Chaque sous-unité compte entre deux et cinq fonctionnaires du cadre organique (voir tableau 1 en annexe).
11. L'historique d'IFP/SKILLS explique en partie ce morcellement. Le programme, créé en 1999, a d'abord recruté son personnel au sein d'un ancien service spécialisé dans les politiques de formation ainsi que dans d'autres unités, auxquelles fut ajoutée ultérieurement une unité pour les services de l'emploi et la coopération technique. Il ne fut pas facile de mettre en place une structure unifiée et cohérente à partir de cet enchevêtrement de services et de personnels, d'autant plus qu'il fallut compter avec une importante diminution des ressources. Au début des années quatre-vingt-dix, la formation

représentait un programme de grande ampleur, comportant quatre secteurs d'activité, dont les ressources budgétaires et extrabudgétaires étaient beaucoup plus élevées qu'aujourd'hui (en 1990-91, par exemple, le programme employait au siège 42 fonctionnaires des services organiques, contre 16 en 2002-03).

12. D'importantes difficultés survinrent ensuite au niveau de la gestion du programme. Entre la fin de 1999 et février 2001, ce dernier fut en effet dirigé par un responsable qui était totalement accaparé par d'autres attributions qui le mobilisaient à plein temps. Un directeur fut officiellement chargé de la conduite du programme entre février 2001 et avril 2003; un nouveau responsable fut ensuite désigné pour assurer la direction jusqu'en mai 2004, date à laquelle on nomma officiellement un directeur. Ainsi, entre fin 1999 et mai 2004, le programme, pour diverses raisons, ne fut officiellement dirigé par un directeur à plein temps que pendant deux ans.
13. Enfin, plusieurs changements d'organisation, survenus dans une période d'incertitude, ont contribué à alourdir la charge de travail. A la fin de 2001, les trois sous-unités étaient officiellement mises en place, mais leur fonctionnement fut compromis par une très forte rotation du personnel – il s'agit là de la quatrième difficulté, à la fois conséquence et cause de celles citées plus haut. Entre 2000 et 2003, 18 fonctionnaires du cadre organique ont quitté le programme pour divers motifs (départs à la retraite, transferts et départs volontaires, toutes sources de financement confondues) et huit nouveaux membres seulement ont été recrutés.

Un programme de travail fragmenté

14. Au cours de la période 2002-03, le choix des tâches et des thèmes d'IFP/SKILLS a été déterminé autant par les activités antérieures et les domaines de compétence du programme que par les demandes formulées par les conférences et les réunions de l'OIT. Le nombre de tâches est étonnamment élevé. Par exemple, le plan de travail pour 2002-03 prévoit de traiter 22 grands thèmes, représentant 54 tâches – soit quatre tâches par fonctionnaire du cadre organique au cours d'une période biennale (tableau 2). Le tableau 3 présente les quatre principales sources qui ont influé sur la conception du programme de travail d'IFP/SKILLS.
15. Dans les conclusions concernant la mise en valeur des ressources humaines, la Conférence internationale du Travail (88^e session, juin 2000) a recensé huit grandes questions devant être traitées dans le cadre d'un instrument révisé. La Conférence a demandé expressément que soient créées des bases de données sur les pratiques exemplaires mises en œuvre dans les cadres nationaux de qualification ainsi que sur les crédits nationaux consacrés à la formation professionnelle et à la formation continue. Dans le rapport présenté au Conseil d'administration en mars 2001 sur la suite donnée aux conclusions de la CIT, le Bureau a recensé six domaines dans lesquels des activités étaient en cours. Le Forum global sur l'emploi de novembre 2001 a défini les cinq grandes questions auxquelles l'OIT devait s'atteler.
16. Ce qui précède appelle trois observations. Tout d'abord, le Bureau a donné suite aux demandes de la Conférence. Ensuite, le programme a pris le parti d'accepter ce travail supplémentaire sans rien retrancher sur les tâches prévues, ce qui, inévitablement, a entraîné une surcharge, comme en témoignent les vingt-deux grands thèmes du plan de travail de 2002-03. Cela reste vrai même si l'un d'entre eux – le vieillissement – a été transféré à un autre service et si les activités concernant la jeunesse n'ont repris qu'en 2004. Enfin, on peut mettre en question la définition des thèmes prioritaires et leur poids respectif. De fait, nombre de rubriques figurant dans le plan de travail pour 2002-03 répondent à des problèmes propres aux pays à revenus élevés – formation tout au long de

la vie, lieux de travail à haut rendement, cadres nationaux de qualification, par exemple – plutôt qu’aux problèmes des pays à bas revenu – développement des compétences dans l’économie informelle et lutte contre la pauvreté. Certes, tous ces domaines sont bien pris en compte, mais l’ordre des priorités demeure problématique.

17. Du fait de cet éparpillement, le programme ne peut parvenir à une efficacité optimale dans les quelques domaines où il serait possible de réaliser quelques avancées décisives.
18. Un domaine fait toutefois exception, à savoir l’intégration des questions d’égalité entre hommes et femmes, que le programme veille à assurer dans l’ensemble de ses activités. Une équipe spéciale recueille systématiquement les informations permettant de vérifier que les différentes activités et les fonctionnaires eux-mêmes prennent dûment en compte ce type de questions. On constate ainsi qu’en 2002, par exemple, 43 pour cent des contrats de collaborateurs externes ont été attribués à des femmes. Il ne semble pas, toutefois, que ce suivi aide à résoudre les questions plus générales concernant la formation et l’égalité entre hommes et femmes.
19. Le nombre et la répartition géographique des déplacements (quels qu’en soient le but et la durée) effectués par des fonctionnaires dans le cadre d’une mission officielle pendant la période en question (2000-03), constituent une indication supplémentaire. On dénombre un total de 380 missions, soit une moyenne annuelle de six missions par fonctionnaire, ce qui n’a rien d’excessif pour une organisation à caractère international. Quant à la répartition géographique, l’Europe (orientale et occidentale) arrive nettement en tête, avec 53 pour cent des missions, suivie par l’Afrique (19 pour cent) et l’Asie (18 pour cent). Une telle situation s’explique, en partie, par l’absence de spécialistes de la formation professionnelle, par l’intensification de la coopération technique en Europe et en Asie centrale, et par le fait que la plupart des consultations des donateurs se sont tenues en Europe.
20. L’indication fournie par les quatre-vingt-dix titres publiés par IFP/SKILLS pendant la période examinée, y compris les rapports de la Conférence et des séminaires, les documents de travail et les publications destinées à la vente (traductions non comprises) (tableau 5) va dans le même sens. Nombre de ces publications sont d’excellente qualité, ont reçu un accueil favorable et ont été traduites en plusieurs langues (y compris des langues non officielles). On peut toutefois se demander si cette publication relativement importante est véritablement justifiée.
21. Il importe également de savoir si les ressources dont dispose IFP/SKILLS sont suffisantes pour un éventail d’activités aussi important. A la fin de 2003, le programme comptait 16 postes du cadre organique, auxquels venaient s’ajouter huit fonctionnaires en poste dans les bureaux extérieurs de l’OIT. Au siège, le montant total du budget ordinaire était de 6,4 millions de dollars E.-U. en 2002-03 (en dollars constants de 2000-01), contre 6,8 millions en 2000-01 (soit un recul de plus de 6 pour cent en dollars constants) (tableau 6). Les dépenses non afférentes au personnel représentent, en moyenne, 38 700 dollars E.-U. par fonctionnaire et par an. Le montant annuel moyen des fonds prévus pour chaque tâche est de 145 000 dollars. On peut également s’interroger sur le bien-fondé de cette stratégie.

Une stratégie en quête de consolidation

22. La stratégie d’IFP/SKILLS est axée sur l’objectif opérationnel clé défini dans le programme et budget: «Les mandants de l’OIT investissent davantage dans la formation et

l'amélioration des compétences afin que les hommes et les femmes aient de meilleures possibilités et des chances égales de trouver un emploi convenable¹.»

23. La stratégie doit par conséquent viser à influencer sur les politiques des mandants de l'OIT pour tout ce qui a trait aux investissements dans la formation, à l'égalité d'accès et à la cohérence entre politiques de l'emploi et politiques de formation. Or cette stratégie n'est pas entièrement appliquée.

Moyens d'action et stratégie

24. Plusieurs éléments indiquent qu'IFF/SKILLS sait judicieusement ordonner et équilibrer ses divers moyens d'action – activités normatives, bilans des politiques, analyses comparatives, réseaux et partenariats, projets de coopération technique de démonstration. En revanche, les exemples ne manquent pas d'activités exécutées isolément, de projets de coopération technique ne débouchant pas sur des mesures de sensibilisation de grande portée, de recherches ou de réunions sans lien avec un réseau précis ou ne relevant d'aucun objectif clairement défini –, ce qui n'exclut d'ailleurs pas que les activités isolées, envisagées individuellement, puissent donner d'excellents résultats.
25. La promotion de l'emploi pour les personnes handicapées s'appuie sur plusieurs éléments et activités – activités normatives, recueil de directives pratiques, étude des législations nationales, réseau d'informations et de recherches sur l'emploi et la formation (Gladnet, en coopération avec l'université Cornell, compte plus de 800 adhérents), relations avec les organisations d'employeurs et de travailleurs, ainsi que plusieurs projets de coopération technique mis en œuvre pour la plupart par des organisations de personnes handicapées. Si la formation reste pour les handicapés une voie d'accès privilégiée à l'emploi et à l'intégration sociale, il existe d'autres moyens (les mesures antidiscriminatoires, par exemple) qui nécessitent une forte collaboration à tous les niveaux de l'Organisation. Des restrictions budgétaires ont limité le développement des activités consacrées au vieillissement et aux jeunes.
26. IFF/SKILLS a consacré beaucoup de temps et de ressources à la promotion de la nouvelle recommandation sur la mise en valeur des ressources humaines. Cette démarche, soutenue par une étroite collaboration avec les mandants, a permis d'élaborer un ensemble de produits intéressants figurant sur le site Web, qui présente plus de 500 initiatives nationales. Des ateliers régionaux organisés en Amérique latine avec le Centre interaméricain de recherche et de documentation en formation professionnelle (CINTERFOR) ont permis au programme de diffuser des réformes novatrices ainsi que les meilleures pratiques reconnues au plan international. Les examens systématiques et les analyses comparatives des politiques de formation, effectués en collaboration avec l'UNESCO et le Programme de développement des compétences techniques en Asie et dans le Pacifique (APSDPEP) n'en sont qu'à leur début, malgré le vif intérêt qu'ils suscitent chez les mandants.
27. Des relations de travail très étroites ont été nouées avec l'Association mondiale des services d'emploi publics et la Confédération internationale des entreprises de travail temporaire. Même s'il n'existe qu'un nombre limité de projets nationaux, l'assistance technique est fournie à la demande. Les efforts déployés en commun pour améliorer le fonctionnement des services de l'emploi pour les personnes handicapées ont ouvert un nouveau champ d'activités, au demeurant bien accueilli. Les activités liées aux services de l'emploi auraient beaucoup à gagner à une interaction accrue avec les travaux portant sur les politiques du marché de l'emploi, voire à une intégration dans ces derniers.

¹ Programme et budget pour la période biennale 2004-05, BIT, Genève, p. 55.

28. L'unité de coopération technique, renforcée depuis 2002, a largement rationalisé ses activités. Il semble cependant qu'elle fonctionne dans un certain isolement, notamment vis-à-vis des activités de coopération technique mises en œuvre par les autres unités du programme. Il ne lui est guère possible, de ce fait, de combiner de manière optimale ses moyens d'actions, notamment dans les domaines présentant un intérêt particulier pour les pays pauvres, ces derniers bénéficiant relativement davantage de la coopération technique de l'OIT que de l'analyse des politiques et des études comparées.

La coopération technique comme moyen d'action

29. Pris individuellement, de nombreux projets de coopération technique d'IFP/SKILLS donnent de très bons résultats. Tel est notamment le cas du projet mis en œuvre au Niger pour assurer une formation aux artisans travaillant dans le secteur informel, des projets en faveur des personnes handicapées menés au Cambodge et en Ethiopie, ainsi que de l'appui aux activités de conseil et de formation dans le domaine des services de l'emploi au Kosovo et en Ukraine. Nombre de ces projets peuvent cependant, ne serait-ce que par leur dimension, être considérés comme des fins en soi. Il convient toutefois de se demander si ces projets sont judicieusement associés aux autres moyens d'action, de manière à servir l'objectif plus général qui est de parvenir à influencer sur les politiques des gouvernements et des donateurs en matière de formation.
30. Si l'on considère que l'on a dépensé approximativement 12 millions de dollars E.-U. en 2000-01 et que plus de 325 projets de coopération technique ont été réalisés en 2002-03 – y compris l'ensemble des projets mis en œuvre directement par IFP/SKILLS ou par des spécialistes de la formation des bureaux extérieurs (tableau 8) –, on obtient une dépense moyenne de 18 422 dollars E.-U. par projet et par an. Neuf projets seulement ont coûté plus de 500 000 dollars E.-U. Là encore, on peut déplorer un éparpillement excessif, étant donné que les frais d'administration par projet restent constants. La répartition géographique des dépenses est comprise entre 14 pour cent (Asie) et 22 pour cent (Afrique).
31. En valeur nominale, les dépenses de coopération technique ont diminué de 3,6 pour cent entre 2000-01 et 2002-03. La baisse très sensible enregistrée en Afrique et dans les Amériques contraste fortement avec la progression tout aussi nette constatée en Asie et en Europe. Pendant la même période, le montant (nominal) des dépenses de coopération technique de l'OIT a augmenté d'environ 23 pour cent. Le recul enregistré par IFP/SKILLS constitue donc un cas d'espèce.
32. On peut expliquer une telle situation par un certain désintérêt des bailleurs de fonds vis-à-vis de la formation. La part de l'enseignement professionnel et de la formation dans l'ensemble des prêts consentis par la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) est passée de 30 pour cent dans les années quatre-vingt à 11 pour cent dans les années quatre-vingt-dix; en 2000, ce montant atteignait tout de même 1,5 milliard de dollars E.-U. En 1992-93, l'OIT a consacré 41,5 millions de dollars E.-U. à la coopération technique dans le domaine de la formation.
33. Il se peut que les propositions de projets de l'OIT en matière de qualifications ne présentent pas suffisamment d'intérêt; il convient cependant de signaler qu'un projet récemment proposé aux Philippines et au Pakistan a remporté un appel d'offres et qu'un donateur a assuré le financement d'un projet en Ethiopie.

La mesure des résultats peut encore être améliorée

34. Les informations sur l'exécution du programme sont résumées au tableau 7. Ce tableau indique le nombre de pays dans lesquels on a pu observer une certaine évolution, ce qui constitue un indicateur, certes approximatif, mais d'un emploi courant au Bureau. Bien que les résultats visés (exprimés en nombre de pays) aient été régulièrement dépassés, des questions peuvent se poser, compte tenu de la formulation extrêmement générale de l'objectif, sur la nature exacte des changements survenus. On peut notamment se demander si les différents moyens d'action dont dispose le programme ont été combinés de manière à permettre d'atteindre effectivement l'objectif fixé. Par ailleurs, on gagnerait, tant au BIT en général qu'au sein d'IFP/SKILLS, en particulier, à revoir la formulation des indicateurs de manière à pouvoir mesurer les résultats effectifs avec davantage de précision.

Elargissement du dialogue social

35. Que la formation soit un enjeu majeur tant pour les gouvernements que pour les employeurs et les travailleurs a été clairement mis en évidence lors des consultations tripartites approfondies qui ont jalonné la préparation de la nouvelle recommandation sur la mise en valeur des ressources humaines. Il était logique qu'IFP/SKILLS collabore étroitement avec ACTRAV et ACT/EMP et les mandants à l'élaboration de cet instrument.
36. Le programme a également engagé une collaboration plus soutenue avec les employeurs et les travailleurs pour l'examen de questions spécifiques, comme l'emploi des jeunes. Un document de travail sur les jeunes défavorisés a été mis au point avec ACTRAV, et un guide destiné aux employeurs «Meeting the youth employment challenges», a été publié conjointement avec ACT/EMP. Le programme a également noué un étroit partenariat avec les organisations d'employeurs sur les questions relatives aux personnes handicapées. Les partenaires sociaux participent activement à de nombreux projets de coopération technique, notamment au Kosovo.
37. La situation d'IFF/SKILLS pendant la période examinée ne lui a toutefois pas permis de tirer tout le parti voulu de cette coopération. La nouvelle recommandation sur la mise en valeur des ressources humaines devrait permettre de renforcer le dialogue social et le tripartisme.

Partenariats externes

38. Le programme s'est associé à l'UNESCO pour créer un groupe de travail conjoint sur l'enseignement et la formation technique et professionnelle, ce qui a débouché sur le lancement de plusieurs activités. Il a collaboré avec l'OCDE sur des questions relatives à la formation permanente et aux cadres nationaux de qualification, et avec l'Union européenne sur le thème de la reconnaissance des acquis. IFP/SKILLS est un membre actif du groupe de travail pour la coopération internationale en matière de développement des compétences, par l'intermédiaire duquel il a été possible d'établir des partenariats de première importance avec des donateurs. Des partenariats solides ont été noués avec des ONG et des organisations de handicapés, ainsi qu'avec des services de l'emploi. Le programme a également engagé des relations de travail dans plusieurs domaines avec EUROSTAT ainsi qu'avec la Fondation européenne pour la formation. Les efforts déployés pour influencer sur la politique de la Banque mondiale, qui tend à voir dans les personnes handicapées davantage des destinataires de l'aide sociale que des personnes en quête d'emploi, ne se sont pas relâchés.

Partenariats internes

39. Les problèmes de gestion rencontrés par IFP/SKILLS ne lui ont pas permis de nouer des partenariats internes stables. Le programme entretient cependant d'actives relations de travail avec certaines unités (normes internationales du travail et dialogue social, en particulier) et a mis en place diverses modalités d'échange et de coopération avec CINTERFOR (avec qui la collaboration s'intensifie depuis 2001), le Centre de Turin et APSDEP. Cette collaboration pourrait cependant être largement renforcée.
40. D'étroites relations de travail ont également été nouées avec les bureaux extérieurs, par l'intermédiaire notamment des spécialistes de la formation professionnelle détachés dans les équipes multidisciplinaires de l'OIT; cette collaboration a souvent été facilitée par les affectations antérieures de cadres de l'IFP/SKILLS dans ces services. Il semble toutefois que l'on ne tire pas suffisamment parti de ces relations de travail. Il y a à cela plusieurs raisons, spécifiques ou plus générales. D'une part, on constate que les spécialistes de la formation ne sont pas répartis équitablement dans les diverses régions (l'Afrique sub-saharienne n'en compte aucun, par exemple – voir tableau 1). De ce fait, la mise en œuvre des projets de coopération technique pour l'Afrique est généralement assurée par le siège. D'autre part, IFP/SKILLS a dû se concentrer sur les priorités définies par la Conférence internationale du Travail. Il faut enfin tenir compte d'un élément survenu récemment et dont on constate également l'influence dans les autres départements du BIT, à savoir une certaine confusion quant aux rôles et aux responsabilités des projets de coopération technique centralisés et décentralisés, ce qui nuit au développement de la coopération technique.

3. Recommandations

41. Les résultats de l'évaluation ont donné lieu à la formulation de cinq grandes recommandations:
- i) IFP/SKILLS devrait envisager de recentrer ses activités sur un éventail bien délimité de thèmes prioritaires pour lesquels il est clairement mandaté et possède un avantage comparatif, ainsi que la capacité, dans les limites de ses ressources humaines et financières, d'exercer une influence majeure sur les principaux acteurs dans le vaste domaine des politiques de la formation. Cet effort de réorganisation devrait porter sur les grandes priorités et les moyens d'action. Les programmes focaux étant assujettis à un calendrier très précis, l'orientation proposée ici devrait conduire à faire du programme focal un programme à part entière de l'OIT.
 - ii) Le principal objectif d'IFP/SKILLS devrait être d'influer sur les politiques et les décisions des mandants et des institutions avec lesquelles ils collaborent, en particulier les donateurs, les instances décisionnelles, les institutions financières internationales et les banques régionales. Le programme devrait combiner ses moyens d'action de manière à obtenir la vaste adhésion des institutions susmentionnées aux politiques de l'OIT. Il convient d'apporter une attention particulière aux deux objectifs suivants: renforcer, parmi les mandants des Etats Membres, les capacités des décideurs et responsables dans le domaine de la formation; arrêter une stratégie de mobilisation des ressources pour la coopération technique fondée sur des alliances stratégiques conclues avec les donateurs et les institutions financières en vue d'influer sur leurs politiques.
 - iii) IFP/SKILLS devrait envisager de rééquilibrer la répartition des ressources entre les divers domaines d'activités prioritaires et veiller notamment à ce que des crédits soient affectés de manière équitable aux diverses rubriques – évolution des politiques

et des systèmes de formation, formation et lutte contre la pauvreté dans l'économie informelle (avec une attention particulière pour la question de l'employabilité des jeunes), gestion et réforme des systèmes et des politiques de formation. Les activités menées dans ces domaines devraient tirer parti de l'avantage comparatif d'IFP/SKILLS, reconnaître la nécessité d'assurer une cohérence entre les politiques de formation et les politiques économiques, sociales et du marché de l'emploi, ainsi que le rôle que jouent le dialogue social et le tripartisme dans ces politiques. Comme la Conférence internationale du Travail l'a rappelé à plusieurs reprises, le BIT est particulièrement bien placé pour analyser et diffuser les meilleures pratiques en matière de formation et d'emploi dans tous les Etats Membres.

- iv) Les recommandations précédentes impliquent que l'OIT devra consolider sa coopération avec les gouvernements, les organisations d'employeurs et de travailleurs pour l'élaboration de sa politique et de ses programmes en matière de formation.
- v) IFP/SKILLS devrait réexaminer son cadre, ses objectifs et ses indicateurs stratégiques de manière à pouvoir véritablement suivre et mesurer les résultats, conformément aux recommandations précédentes.

Commentaires d'IFP/SKILLS sur l'évaluation

- 42. Le Programme focal sur les connaissances, les compétences et l'employabilité se félicite de cette évaluation et tient en tout premier lieu à rendre hommage à Pekka Aro pour tout ce qu'il apporté au programme et à son équipe.
- 43. Le département approuve les cinq recommandations et utilise déjà les résultats de l'évaluation pour déterminer comment il va rééquilibrer et perfectionner ses activités, l'objectif général étant d'améliorer en permanence les services et le soutien offerts aux mandants de l'OIT.
- 44. Le personnel du département s'est concerté pour examiner et analyser ces recommandations. Ce fut également une occasion de renouveler et de renforcer notre attachement à l'Agenda pour le travail décent et de nous concentrer sur la marche à suivre pour peser sur les décisions des responsables.
- 45. Nous réexaminons actuellement l'ensemble des thèmes afin d'en contrôler la pertinence dans le but de renforcer l'efficacité stratégique de tous les moyens d'action dont nous disposons pour influencer ou aider les responsables des pouvoirs publics, depuis la création de connaissances jusqu'aux projets et programmes de coopération technique. Nous nous employons également à améliorer les relations de travail avec les organisations d'employeurs et de travailleurs afin d'assurer une participation maximale des partenaires sociaux, de permettre un renforcement de leur partenariat ainsi qu'une utilisation plus efficace de leurs réseaux et de leurs ressources.
- 46. En novembre 2003, le département va organiser – ce qui constituera la première étape de l'application des recommandations – une réunion de spécialistes des bureaux extérieurs et de personnels du siège dans le but de définir comment répartir de façon optimale les ressources limitées dont nous disposons entre quelques thèmes prioritaires et clairement définis, notamment la formation et l'employabilité au service de la lutte contre la pauvreté dans l'économie informelle (une attention toute particulière devant être apportée à l'emploi des jeunes) et les moyens à mettre en œuvre pour soutenir la réforme des politiques et des systèmes de formation. Les questions d'équité pour les hommes et les femmes et les personnes désavantagées sont prioritaires. L'établissement de relations plus systématiques avec les spécialistes des bureaux extérieurs, notamment CINTERFOR et l'APSDEP, par

exemple, aux niveaux national et régional permettra de mieux cerner les besoins des Etats Membres et de renforcer les liens avec les bailleurs de fonds locaux. Il faut espérer que l'effectif de spécialistes sur le terrain augmentera dans les régions où il n'y en a pas, en Afrique sub-saharienne par exemple, comme dans celles où ils sont trop peu nombreux pour pouvoir assurer un encadrement adéquat.

- 47. La commission voudra sans doute recommander au Conseil d'administration de prier le Directeur général de prendre en considération les conclusions et recommandations ci-dessus, ainsi que les délibérations de la commission, pour la poursuite de la mise en œuvre du Programme focal sur les connaissances, les compétences et l'employabilité.***

Genève, le 30 septembre 2004.

Point appelant une décision: paragraphe 46.

Annexes

Tableau 1. Dotation en personnel d'IFP/SKILLS

Toutes sources de financement confondues	Fonctionnaires du cadre organique	Spécialistes de la formation professionnelle dans les régions	
Politiques de formation	5		
Equité	2	Etats arabes	1
Coopération technique	5	Ameriques	2
Services de l'emploi	2	Afrique	1
Gestion du département	1	Asie	3 (1 = 50 %)
Directeur	1	Total	7
Total	16		
(Postes financés par le budget ordinaire)	14		

Tableau 2. Plan de travail pour 2002-03

Principaux thèmes	Nombre de sous-thèmes
Révision de la recommandation n° 150	3
Investissement	4
Réforme des politiques	4
Education et formation tout au long de la vie	3
Qualifications pour les pauvres	7
Alliances stratégiques	6
Services de l'emploi	1
Systèmes d'information sur le marché du travail	1
Coopération technique	2
Systèmes de prestation	3
Reconnaissance des qualifications/cadres nationaux de qualifications	3
Compétences essentielles	3
Activités de coopération technique dans le domaine de la reconnaissance des qualifications	3
Entreprises apprenantes	2
Recueil de directives pratiques	1
Campagne de sensibilisation	1
Lieux de travail adaptés aux besoins des handicapés	1
Transitions sur le marché du travail	1
Compétences, pauvreté et égalité entre hommes et femmes	1
Décennie des personnes handicapées en Afrique	1
Viellissement	2
Qualifications et DSRP	1
Total	54

Tableau 3. Thèmes prioritaires

Conclusions de la CIT 2000	Forum global sur l'emploi 2001	Rapport au Conseil d'administration (session de mars 2001)	Plan de travail 2002-03
Base de données sur les dépenses de formation et d'enseignement professionnels	Investissement dans la formation et l'éducation	Révision de la recommandation n° 150	Révision de la recommandation n° 150
Base de données sur les cadres nationaux de qualifications	Education de base et compétences de base	Base de données sur les dépenses de formation et d'enseignement professionnels	Investissement
Révision de la recommandation n° 150	Réforme des systèmes de formation et d'enseignement professionnels	Base de données sur les cadres nationaux de qualifications	Réforme des politiques
Besoins en matière d'éducation et de formation	Cadres de qualification	Dialogue social sur la formation	Education et formation tout au long de la vie
Formation et travail décent	Dialogue social sur la formation	Formation et TIC	Qualifications pour les pauvres
Education et formation tout au long de la vie		Mise en valeur des ressources humaines et politiques socio-économiques	Alliances stratégiques
Investissements dans la formation			Services de l'emploi
Cadres de qualifications			Systèmes d'information sur le marché du travail
Egalité des chances			Coopération technique
Dialogue social			Systèmes de prestation
Assistance technique			Reconnaissance des qualifications/cadres nationaux de qualifications
			Compétences de base
			Activités de coopération technique dans le domaine de la reconnaissance des qualifications
			Entreprises apprenantes
			Recueil de directives pratiques
			Campagne de sensibilisation
			Lieux de travail adaptés aux besoins des handicapés
			Transitions sur le marché du travail
			Compétences, pauvreté et égalité entre hommes et femmes
			Décennie des personnes handicapées en Afrique
			Vieillesse
			Qualifications et DSRP

Tableau 4. Déplacements effectués dans le cadre d'une mission officielle sur une période de quatre ans (2000-2003)

Par destination	Pourcentage (%)
Afrique	19,2
Amériques	9,2
Asie	18,2
Europe (orientale et occidentale, à l'exclusion des missions à Turin)	53,4
Total	100
Nombre total de missions	380

Note: en moyenne, six missions annuelles par fonctionnaire.

Tableau 5. Publications (de toute nature)

		2000-01	2002-03
Equité	Emploi/handicaps	4	20
	Viellissement		6
	Jeunes	9	
Services de l'emploi		4	4
Politiques de formation	Révision de la recommandation n° 150	1	6
	Investissements		3
	Economie informelle		15
	Réforme des politiques	1	2
	Education et formation tout au long de la vie	2	2
	Compétences de base		1
	Travail à domicile	3	
	Formation en cours d'emploi		4
Coopération technique		1	2
Total		25	65

Tableau 6. IFP/SKILLS – Budget ordinaire

Crédits alloués (en dollars constants 2000-01)	2000-01	2002-03	Ecart (en %)
Dépenses de personnel	5 402 704	5 355 072	- 0,9
Autres dépenses	1 434 480	1 041 670	- 27,4
Total	6 837 184	6 396 742	- 6,4

Tableau 7. Rapport d'exécution

2000-01	Cible	Résultats	2002-03	Cible	Résultats
Les mandants de l'OIT qui adoptent des stratégies pour améliorer la qualité, l'équité et l'efficacité de la mise en valeur des ressources humaines et de la formation et pour renforcer les investissements dans les compétences, les connaissances et l'employabilité (2b1)	Les mandants de l'OIT dans 8 Etats Membres	22 Etats Membres	Mandants de l'OIT qui adoptent des politiques d'amélioration de la qualité et de l'efficacité de la mise en œuvre de la mise en valeur des ressources humaines ainsi que des services de formation et d'emploi et investissent dans ces domaines (2b1)	Les mandants de l'OIT dans 15 Etats Membres	Les mandants de l'OIT dans 20 Etats Membres
Approbation et mise en œuvre d'une coopération technique financée par des fonds extrabudgétaires dans le domaine de la formation et de la mise en valeur des ressources humaines	3 millions de dollars E.-U. au titre des nouvelles approbations; le montant des dépenses s'élève à 60 pour cent des crédits alloués	3,5 millions de dollars E.-U. au titre des nouvelles approbations; le montant des dépenses s'élève à 61 pour cent des crédits	Mandants de l'OIT qui adoptent des stratégies visant à garantir que les femmes, en général, et les personnes ayant des besoins particuliers, comme les personnes handicapées, les personnes déplacées, les jeunes ou les travailleurs âgés, aient accès à la formation et au développement des compétences (2b2)	15 Etats Membres	16 Etats Membres

Source: Rapports d'exécution de l'OIT.

Tableau 8. Dépenses engagées au titre de la coopération technique

Tous projets confondus (siège et services extérieurs)	2000-01	2002-03	Total	Répartition géographique	Ecart (en %)
Afrique	4 241 770	1 130 677	5 372 447	22,4	- 73,3
Amériques	2 165 805	1 722 811	3 888 616	16,2	- 20,5
Etats arabes	1 663 403	1 990 632	3 654 035	15,3	19,7
Asie	1 187 627	2 206 821	3 394 448	14,2	85,8
Europe	1 793 262	3 318 601	5 111 863	21,3	85,1
Interrégional	1 143 902	1 383 268	2 527 170	10,6	20,9
Total	12 195 769	11 752 810	23 948 579	100	- 3,6