



DEUXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Rapport intérimaire sur les programmes  
d'action 2006-07 dans les secteurs  
des services de santé, des services publics  
et des services de télécommunication**

**Introduction**

1. On trouvera dans la première partie du présent document le bilan des programmes d'action de 2006-07 dans les secteurs des services de santé, des services publics et des services de télécommunication, en mettant l'accent en particulier sur les faits nouveaux et les activités menées en 2007 et en présentant les résultats préliminaires et les actions complémentaires pouvant être menées. La deuxième partie décrit un cadre de suivi et d'évaluation des futurs programmes d'action, fondé sur l'expérience passée et visant à améliorer la mise en œuvre des programmes. Une autoévaluation des trois programmes d'action sera menée au cours des premiers mois de 2008; on adaptera à cet effet une méthode d'examen appropriée.

**Partie 1. Services de santé**

**Objet**

2. Le Programme d'action sur la migration internationale des professionnels de la santé qui traite de l'offre vise à élaborer et à diffuser des stratégies et des bonnes pratiques pour la gestion des migrations des travailleurs du secteur de la santé en se plaçant dans la perspective du pays d'origine.
3. Le programme est mis en œuvre en collaboration avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et l'Organisation internationale pour les migrations (OIM).

**Résultats attendus**

4. Le programme devrait permettre l'instauration d'un dialogue social qui aboutirait à l'élaboration de stratégies de gestion de la migration des travailleurs du secteur de la santé,

le renforcement des capacités et l'amélioration des données, et la mise en place d'études à l'appui du dialogue social et de l'élaboration des politiques.

## Activités

5. En 2007, le programme d'action a pu être mené dans cinq des six pays participants.
6. Au Costa Rica, deux études ont été effectuées au sujet de la disponibilité des données, des tendances de la migration et des politiques influençant la migration des travailleurs du secteur de la santé. Les mandants ont présenté le programme à l'occasion d'une conférence régionale sur la migration des travailleurs du secteur de la santé. Un deuxième atelier organisé en décembre 2007 à l'intention des différents acteurs a permis d'examiner les conclusions des études et les répercussions pour le pays, et les participants ont adopté des recommandations sur la suite à donner à cette action.
7. Au Kenya, trois études de base ont permis d'évaluer la complexité du sujet (les données, les tendances, les politiques et l'impact) des migrations dans le secteur de la santé. En novembre 2007, un séminaire national qui a réuni une vaste gamme d'acteurs a validé les études et élaboré des recommandations concernant des stratégies en vue d'une meilleure gestion de la mobilité, de l'élaboration de politiques de recrutement et de maintien des travailleurs dans leur poste, ainsi que de la mise en œuvre et du suivi des politiques en question.
8. En Roumanie, le ministère du Travail a lancé le programme d'action en septembre 2007. Une brochure d'information a été élaborée à l'intention des travailleurs du secteur de la santé et des instances administratives compétentes. Le dialogue entre les partenaires sociaux a été relancé lors d'une réunion organisée en novembre 2007, au cours de laquelle les participants sont convenus de la nécessité de poursuivre la collaboration en matière de surveillance des flux migratoires et d'élaboration des politiques.
9. Au Sénégal, une étude a été entreprise à l'appui d'actions à mener en vue de renforcer les politiques de gestion du personnel de la santé, d'élaborer des stratégies de recrutement et de maintien en poste de ces personnels pour faire face aux migrations internes et internationales.
10. A Sri Lanka, les activités ont été suspendues au milieu de l'année 2007, à la suite de consultations menées auprès des mandants par le bureau de l'OIT de Colombo, qui ont fait apparaître un changement dans les priorités du gouvernement. Les ressources allouées à cette activité ont été réaffectées à des activités menées dans d'autres pays, conformément aux recommandations du groupe directeur global.
11. Trinité-et-Tobago a créé un groupe de travail tripartite technique en février 2007, lequel a été chargé d'élaborer un dispositif de collecte de données intégrées sur la migration, la formation et l'emploi du personnel infirmier. Une étude prospective a été menée et des propositions formulées pour servir de base de discussion avec les acteurs clés.

## Résultats préliminaires

12. Un processus de dialogue social a été instauré dans trois pays. Des actions de sensibilisation au rôle crucial du dialogue et de la participation des acteurs ont été menées dans cinq pays de même que des activités d'amélioration des données et de renforcement des capacités. Quatre pays ont indiqué qu'ils souhaitent poursuivre l'action dans ce domaine.

## Actions complémentaires possibles

13. En mars 2007, le Conseil d'administration a approuvé les activités proposées pour poursuivre l'action dans le cadre de ce programme. L'ensemble des études relatives à ce programme sera publié et diffusé. Au Kenya, des propositions en vue de poursuivre l'action ont été formulées et certaines des activités menées pourraient être mises en œuvre dans d'autres pays de la Communauté de l'Afrique de l'Est. Au Sénégal, les activités à mener pourraient éventuellement porter sur les stratégies de maintien des employés dans leur poste. En Roumanie, un guide d'information sera publié et diffusé.

## Enseignements

14. La coopération interinstitutions avec l'OIM et l'OMS a constitué un point fort de la mise en œuvre du programme. L'assistance technique du BIT pour planifier et mettre en œuvre les activités dans les pays a été primordiale. Le succès obtenu dans la mise en œuvre des programmes d'action au niveau national doit beaucoup à l'appui des bureaux de l'OIT sur le terrain.

## Services publics

### Objet

15. Le programme d'action intitulé «Permettre aux services publics de contribuer au développement durable et à la lutte contre la pauvreté grâce au dialogue social et au développement des ressources humaines» vise à renforcer le dialogue social dans les services publics et à élaborer des stratégies en matière de ressources humaines. Quatre pays ont été concernés par ce programme: l'Ukraine, la Jamaïque, la République-Unie de Tanzanie et, en 2007, Sri Lanka (en remplacement de la Malaisie).

### Résultats attendus

16. Les pays participants devaient s'employer à créer ou à renforcer les mécanismes de dialogue social au niveau national dans les services publics et à améliorer la capacité de dialogue social des acteurs concernés.

### Activités

17. **Ukraine:** un séminaire national sur le dialogue social concernant la rémunération et les pensions dans la fonction publique, organisé en octobre 2006, a été suivi, en avril 2007, d'un second séminaire sur le dialogue social concernant le renforcement des qualifications aux fins de la sécurité de l'emploi et d'une fonction publique viable. Les résultats du séminaire seront publiés dans la langue du pays.
18. **Jamaïque:** sur la base d'un rapport d'évaluation de l'état du dialogue social dans la fonction publique en Jamaïque, une formation sur la prévention des conflits, axée sur les questions de rémunération, a été planifiée. Toutefois, il a été décidé de reporter cette formation en 2008 en raison de difficultés imprévues.

- 19. République-Unie de Tanzanie:** l'accent a été mis sur une meilleure mise en valeur des ressources humaines dans les services publics pour faire face à l'impact du VIH/sida. Le BIT a prêté main-forte au gouvernement pour élaborer des lignes directrices sur la gestion du VIH et du sida sur le lieu de travail, sous la forme d'un guide à l'attention du Service public de Tanzanie. En août 2007, le BIT a également financé deux programmes de formation à l'intention de coordonnateurs du VIH/sida faisant partie des pouvoirs publics locaux, l'un sur l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de lutte contre le VIH/sida sur le lieu de travail, et l'autre sur la manière de mettre en œuvre les lignes directrices relatives au VIH/sida dans le service public.
- 20. Sri Lanka:** à la demande du gouvernement, le BIT a, au cours du second semestre de 2007, mis en œuvre la première phase d'un projet d'assistance technique visant à instaurer un dialogue social et un mécanisme de règlement des conflits dans le secteur public, y compris un rapport d'évaluation reflétant le point de vue des partenaires sociaux sur les mécanismes existants de règlement des conflits du travail et les possibilités de progrès en la matière. Dans ce contexte, un premier atelier tripartite national sur le règlement des différends dans le secteur public a été organisé et un groupe de travail créé, lequel a été chargé d'étudier les propositions formulées par les participants.

## Résultats préliminaires

- 21.** En Ukraine, le programme d'action a renforcé les connaissances des mandants au sujet des diverses questions liées à l'emploi ainsi que leur capacité de dialogue social dans la fonction publique. En République-Unie de Tanzanie, la question des effets néfastes du VIH/sida dans le service public a été examinée et, à Sri Lanka, le programme d'action a contribué au développement du dialogue social et d'un mécanisme de règlement des conflits dans le secteur public, et a amélioré la capacité de tous les acteurs à mener un dialogue social constructif.

## Enseignements

- 22.** La procédure de sélection des pays s'est révélée être une tâche délicate. Le contexte politique national ainsi que d'autres facteurs hors du contrôle du BIT ont eu une incidence sur les progrès et les résultats en Ukraine, en Jamaïque et à Sri Lanka.

## Actions complémentaires possibles

- 23.** L'organisation d'un programme de formation sur les questions de rémunération dans le secteur public en Jamaïque pourrait être envisagée, si le gouvernement y consent.
- 24.** A Sri Lanka, la seconde phase du programme d'action qu'il est proposé d'exécuter prévoit d'organiser un deuxième atelier tripartite national au début de 2008, au cours duquel les participants examineront les propositions de réforme ou de création d'un mécanisme de règlement des différends dans le secteur public et conviendront d'un plan en vue de sa mise en œuvre.

## Télécommunications

### Objet

25. Le programme d'action sur les compétences et l'employabilité dans les services de télécommunication d'Afrique avait pour objet d'aider les mandants des Etats Membres à mettre en place des activités de formation pour améliorer l'employabilité dans ce secteur.

### Résultats attendus

26. Des cours de formation ont été mis en place pour aider les travailleurs du secteur des télécommunications de plusieurs pays africains à s'adapter à l'évolution technologique et à celle de l'environnement professionnel, et à renforcer leurs qualifications pour améliorer leurs perspectives d'emploi. Des études ont été prévues en vue de mieux sensibiliser les mandants à la question du recours aux enfants pour la vente de services de télécommunication.

### Activités

27. A la suite du Séminaire tripartite régional sur les compétences et l'employabilité dans les services de télécommunication (République-Unie de Tanzanie, décembre 2006) et de consultations du groupe directeur global, le Cameroun, l'Ouganda et la Zambie ont été choisis pour la poursuite de l'action dans ce domaine. Des activités ont été définies en consultation avec les pays sélectionnés et il a notamment été question d'un partage par les centres de formation en télécommunications du Cameroun et de la Zambie des moyens dont ils disposent.
28. Au Cameroun, un projet tripartite a été élaboré pour dispenser deux formations d'une semaine sur les compétences et l'employabilité dans les services de télécommunication. La première mettait l'accent sur un renforcement des activités commerciales et du service au client; la seconde s'est penchée sur les innovations technologiques actuelles et futures dans le secteur. Ces formations ont eu lieu à Yaoundé, en juillet et août 2007. Elles ont réuni des travailleurs, des cadres et des fonctionnaires publics du Cameroun, de la République centrafricaine, du Gabon et du Tchad. Une étude sur les besoins en matière de formation dans le secteur des télécommunications au Cameroun a été menée à bien en décembre 2007.
29. En Ouganda, un projet a été mis en place pour effectuer une vaste étude de base sur le travail des enfants dans le secteur des télécommunications ougandais et formuler des recommandations d'interventions à mener pour pallier le problème. Un atelier de validation a été organisé à Kampala en décembre 2007, avec des représentants de plusieurs ministères, syndicats nationaux et de branche, de la Fédération des employeurs de l'Ouganda, des employeurs du secteur des télécommunications, d'organisations non gouvernementales et de chercheurs.
30. En Zambie, les mandants ont élaboré un projet visant à dispenser une formation de deux semaines sur les compétences et l'employabilité. La première formation, qui s'est déroulée en août 2007, a porté sur le renforcement des activités commerciales et du service au client dans le secteur, et a réuni des travailleurs, des cadres et des fonctionnaires publics venant du Malawi, du Lesotho, du Swaziland, de Zambie et du Zimbabwe.

## **Enseignements, résultats, actions complémentaires possibles**

31. La participation active des mandants dans les trois pays et l'appui des bureaux de l'OIT concernés ont été déterminants pour mener à bien ces activités. La question de l'amélioration des compétences aux fins de l'employabilité a été résolument mise à l'ordre du jour des agendas politiques au Cameroun et en Zambie, et la question des enfants travaillant dans le secteur des télécommunications en Ouganda a fait l'objet d'une discussion des mandants à haut niveau. Des activités de suivi sont envisagées en 2008 dans les trois pays, sous réserve de la disponibilité des ressources nécessaires.

## **Partie 2. Approche axée sur les résultats pour le suivi et l'autoévaluation des programmes d'action**

32. S'appuyant sur les éléments du cadre de suivi et d'évaluation des programmes d'action définis dans le document GB.294/STM/2, l'approche va au-delà d'une procédure d'autoévaluation à la fin du cycle des projets et vise à être un outil de gestion peu onéreux, applicable tout au long du cycle des programmes.
33. Le principe qui sous-tend la conception et la mise en œuvre des programmes d'action est de stimuler le changement. L'analyse des programmes d'action menés en 2004-05 et 2006-07 révèle que les différents programmes ont beaucoup de points communs pour ce qui est des changements envisagés, notamment la création d'une base de références. Compte tenu de cela, un processus de changement a été mis au point rétrospectivement, lequel tient compte des principaux éléments du cadre d'évaluation. Les différentes étapes de ce processus sont les suivantes: renforcer le dialogue social, procéder à des évaluations ou établir des rapports qui serviront d'éléments de base, mettre en place un plan d'action, élaborer et adopter de nouvelles mesures, assurer un suivi de l'action, entreprendre les mêmes actions à d'autres endroits et diffusion des informations pertinentes.
34. Le cadre de suivi et d'autoévaluation comprend trois éléments:
- un cadre de suivi axé sur les résultats établi sur la base du processus de changement;
  - une liste visant à vérifier la contribution à l'objectif opérationnel 4c en 2006-07 et au résultat immédiat 4d en 2008-09 (ainsi qu'à d'autres objectifs opérationnels et d'autres résultats, au besoin);
  - un questionnaire adressé aux acteurs pour l'autoévaluation.
35. Le cadre de suivi axé sur les résultats contient des données de base, des indicateurs SMART (SMART = indicateurs spécifiques, mesurables, réalisables, axés sur les résultats et limités dans le temps) génériques et des jalons spécifiques. L'objet de ce cadre se décline en six éléments: contrôler les performances, évaluer le degré de réalisation des objectifs, faciliter le dialogue avec les mandants, promouvoir l'instruction, encourager la prise de décision fondée sur les faits, fournir des données de qualité et faciliter des autoévaluations au moindre coût.
36. Les indicateurs SMART correspondent aux étapes de changement préconisées par le programme d'action concerné. Ils doivent être adaptés au programme en question, plutôt que tendre à l'orienter. Les étapes peuvent se dérouler selon la séquence définie ou s'en écarter légèrement et le processus de changement peut passer par toutes les étapes ou seulement une partie d'entre elles.

37. Les jalons assortis d'échéances sont des étapes intermédiaires du progrès accompli dans le déroulement des activités et permettent de suivre pas à pas le processus des étapes à mener à bien en vue du changement souhaité. Les indicateurs SMART utilisés dans le cadre du suivi axé sur les résultats portent généralement sur des données quantitatives, tandis que le processus d'autoévaluation offre l'occasion d'apprécier pleinement les données qualitatives, par exemple la réalisation de résultats tangibles grâce à l'instauration du dialogue et de la confiance.
38. Une liste établie pour contrôler avec facilité la contribution aux objectifs opérationnels et aux résultats immédiats permet de vérifier qu'au stade de leur conception les programmes d'action sont conformes aux objectifs du Bureau.
39. Pour ce qui est de l'autoévaluation des programmes d'action, il est proposé d'élaborer un questionnaire destiné aux différents acteurs. En outre, des objectifs quantifiables sont définis, sur la base des éléments fournis dans le document GB.294/STM/2.
40. L'autoévaluation est fondée sur des critères élaborés par l'OCDE et les critères définis à la suite des précédentes autoévaluations. Les critères proposés ont trait à l'efficacité, l'efficacé, la pertinence, l'impact, la viabilité/l'adoption, la qualité et la valeur ajoutée.
41. Le questionnaire d'autoévaluation se compose de deux parties qui visent, respectivement, les audiences interne et externe, notamment les mandants, les bureaux de l'OIT, d'autres unités du BIT et d'autres partenaires de programmes. Le questionnaire d'autoévaluation a pour objet de réexaminer la conception et la mise en œuvre des programmes d'action et de vérifier la réalisation des objectifs.
42. Le cadre d'évaluation proposé dans le document GB.294/STM/2 est un point de départ intéressant, compte tenu que sa conception a fait l'objet d'un vaste processus de consultation. Il est proposé de s'inspirer des objectifs spécifiques définis dans ce document, auxquels viendront s'ajouter des données qualitatives sur la satisfaction des mandants. Les objectifs à atteindre sont les suivants:
  1. Promotion du dialogue social dans tous les pays participants, et création de groupes directeurs nationaux dans 70 pour cent des pays.
  2. Etablissement de rapports ou d'évaluations devant servir de base de référence dans tous les pays.
  3. Prise en compte des objectifs clés dans au moins la moitié des pays.
  4. Elaboration de plans d'action nationaux dans au moins la moitié des pays.
  5. Adoption de nouvelles mesures par 25 pour cent des pays.
  6. Suivi, reproduction et diffusion dans au moins un pays.
43. Les premier, quatrième et cinquième objectifs sont adaptés du document GB.294/STM/2 et correspondent à des indicateurs du cadre de suivi axé sur les résultats qui est proposé. En outre, l'évaluation de la satisfaction des mandants quant aux progrès accomplis en vue de la réalisation de chacun des objectifs permettra d'établir des indicateurs qualitatifs.

44. Le document relatif à la proposition de cadre de suivi et d'autoévaluation des programmes d'action sectorielle peut être consulté à la rubrique «Programmes d'action», à l'adresse suivante: [www.ilo.org/sector](http://www.ilo.org/sector)

Genève, le 22 janvier 2008.

*Document soumis pour information.*