



## DOUZIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Evaluation du Programme focal  
sur la réponse aux crises et la reconstruction****1. Introduction et historique**

1. L'évaluation du Programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction (IFP/CRISIS) qui fait l'objet du présent document est conforme à la stratégie d'évaluation du BIT examinée par le Conseil d'administration en novembre 2002<sup>1</sup> et aux dispositions du programme et budget pour 2002-03 adopté par la Conférence internationale du Travail. Il s'agit d'une évaluation indépendante qui repose sur une information objective et transparente recueillie auprès de diverses sources et une totale autonomie vis-à-vis de la direction.
2. La présente évaluation, effectuée par le Bureau de programmation et de gestion en association avec un consultant extérieur, passe en revue l'aspect planification et organisation du Programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction, les stratégies de sa mise en œuvre et les résultats obtenus, ainsi que sa gestion et sa performance générale au cours de la période allant d'octobre 1999 à juin 2003. Cette évaluation vise à mieux faire comprendre comment le programme atteint les objectifs fixés et quelles mesures peuvent être envisagées pour en améliorer l'exécution.
3. Le programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction a été créé en 1999 pour faire face à la dégradation de l'emploi et des conditions sociales coïncidant avec les crises, en dépit de leur nature parfois différente (conflits armés, catastrophes naturelles, récession financière et économique, et phases de transition politique et sociale difficiles). Le BIT a été actif dans le domaine du secours et de l'intervention d'urgence bien avant la création du programme et d'une unité administrative spécialisés. La constitution d'un niveau central de capacité axé sur les crises a été considérée comme le moyen de renforcer la capacité de l'OIT à remplir son mandat, en particulier pour ce qui est de répondre plus rapidement, de manière cohérente et continue aux crises. Le Programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction diffère des autres en ce sens qu'il privilégie les interventions rapides et intégrées tout en y associant les compétences techniques nécessaires.

<sup>1</sup> Document GB.285/PFA/10.

4. L'objectif initial du programme était de favoriser la réintégration socioéconomique et de réduire la pauvreté des victimes des crises. Les objectifs essentiels du programme sont, notamment, de mieux faire comprendre, par le biais de partenariats, les conséquences des crises sur l'emploi et les problèmes sociaux, la nécessité de répondre aux crises en tenant compte de ces dimensions, et d'accroître la capacité des mandants de l'OIT et des fonctionnaires du Bureau à participer aux activités de suivi et de prévention des crises. Le programme focal est composé de six fonctionnaires de catégorie professionnelle qui sont dotés d'une expertise en matière de secours et d'intervention d'urgence, trois de ces postes étant financés par le budget ordinaire. Au cours des périodes 2000-01 et 2002-03, quelque 700 000 dollars des Etats-Unis prélevés sur le budget ordinaire ont été alloués au programme pour financer les interventions rapides; 1,4 million de dollars des Etats-Unis provenant de ressources extrabudgétaires ont permis de rémunérer les fonctionnaires de catégorie professionnelle adjoints au programme.
5. La présente évaluation repose sur une étude théorique et une série d'entretiens avec les fonctionnaires permanents du programme, les mandants de l'OIT, y compris les représentants des travailleurs, des employeurs et des gouvernements, la direction et les points focaux, tant au siège que dans les différents bureaux sur le terrain, le personnel des unités du BIT associées au programme ainsi que les institutions partenaires de l'ONU. Huit études de cas ont été réalisées sur les activités menées dans certains pays pour répondre aux crises qui analysent l'expérience et les leçons acquises au cours des trois dernières années. Ces études ont été relayées par des visites sur le terrain en Asie du Sud et en Amérique centrale.

## 2. Conclusions et recommandations

### 2.1. Rôle et positionnement de l'OIT dans la réponse aux crises

6. *Un défi majeur a été d'identifier de manière réaliste comment l'OIT peut contribuer aux réseaux existants d'intervention en période de crise. L'expérience acquise par le programme focal a permis de mieux définir l'ampleur et la forme de la participation de l'OIT aux côtés des institutions du système de l'ONU et des institutions nationales actives dans ce domaine et de revendiquer davantage le rôle qu'elle peut jouer à cet égard.*
7. Malgré un rôle initial plutôt vague, le Programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction est parvenu au cours des trois dernières années à mieux identifier et définir le créneau approprié que pourrait occuper l'OIT dans ce domaine compte tenu des procédures interinstitutions et de ses ressources, tant financières que techniques. Le programme a également permis de renforcer les liens entre l'OIT et ses réseaux nationaux grâce à la participation au niveau national au processus d'appel commun, à l'équipe des Nations Unies pour la gestion des catastrophes, et aux initiatives mondiales. La collaboration avec des institutions telles que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires de l'ONU, le Bureau des services d'appui aux projets des Nations Unies, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) s'est améliorée notamment parce qu'elle tient davantage compte de l'avantage de l'Organisation dans le domaine des activités en temps de crise. Le rôle que pourrait jouer l'OIT, même si celui-ci n'est pas entièrement concret, se dessine: un rôle défini mais limité au sein du système des Nations Unies.
8. Ces succès ne doivent pas occulter la nécessité de poursuivre les efforts en vue de mettre en adéquation les activités réalisées pour faire face aux crises avec les priorités identifiées dans le cadre du travail décent. Les activités menées par l'OIT pour répondre aux crises

sont toujours considérées, tant au sein du Bureau qu'ailleurs, comme essentiellement liées à l'emploi. Or, bien que l'emploi constitue la base sur laquelle l'OIT peut élargir son ordre du jour, un objectif raisonnable de la prochaine phase du programme pourrait être de modifier les perceptions au sein de l'Organisation afin que soit mieux perçue la nature interdisciplinaire des activités déployées dans ce domaine.

9. Le programme IFP/CRISIS devra également s'efforcer de pallier le problème de la pénurie de bureaux dans les pays touchés par les crises et le manque de disponibilité du personnel qui, sur le terrain, participe également aux opérations de l'équipe des Nations Unies pour la gestion des catastrophes. Globalement, il faudra continuer de veiller à répondre aux attentes des partenaires clés et à identifier les moyens les plus efficaces de participation aux comités interinstitutions (tels que le Comité permanent interorganisations de l'ONU qui coordonne les secours d'urgence et la liaison avec les donateurs).

## Conclusions

10. L'OIT a acquis suffisamment d'expérience à ce jour pour être en mesure d'indiquer de quelle manière elle peut contribuer aux activités pluri-institutions menées par les Nations Unies pour apporter une réponse coordonnée aux crises. Le programme focal devrait également renforcer ses activités de sensibilisation auprès de ses principaux partenaires afin d'assurer leur collaboration effective.
11. Dans nombre de cas, la décision d'intervenir en période de crise est prise par les instances supérieures du Bureau. La coordination entre le programme focal et les instances supérieures de décision devrait être améliorée, en particulier lorsque des considérations politiques importantes sont en jeu et que des décisions doivent être prises rapidement.
12. Le programme focal devrait en outre concevoir un portefeuille plus souple d'activités mettant l'accent sur la nature interdisciplinaire des réponses proposées. Cela permettrait à la fois d'améliorer sa visibilité face aux partenaires internationaux et de renforcer la nature intégrée et concrète du programme de l'OIT en matière de crise.

## 2.2. Répondre aux crises

13. *L'OIT doit définir les crises qui appellent en priorité son intervention et limiter le nombre et la portée de ses interventions à celles qui concernent au plus près son mandat et que le Bureau peut gérer. Or le BIT ne dispose pas actuellement de la structure opérationnelle effective pour ce faire même si des progrès manifestes ont été faits en vue de l'institutionnaliser.*
14. Les défis à surmonter pour permettre au BIT de gérer efficacement le niveau et la nature de son intervention reposent sur trois aspects: 1) la sélection et le recours aux critères permettant de décider quand, où, et comment intervenir; 2) s'assurer que la réponse intervient au moment opportun et qu'elle est fiable; 3) s'assurer que les stratégies de retrait, tant internes qu'externes, permettent de répondre de manière adéquate aux problèmes soulevés par les activités engagées.

## Critères décisionnels d'intervention

15. L'approche développée par le programme focal pour déterminer les crises auxquelles il convient de répondre consiste pour l'heure à classer celles-ci selon leur type et leur impact sur l'emploi, les salaires et les conventions fondamentales, ainsi que sur les capacités propres des pays concernés, les demandes des mandants, la disponibilité du personnel

concerné, le degré d'implication de l'ONU dans ces crises et la probabilité que la réponse éventuellement apportée aura un impact durable. Concrètement, bien que ces critères semblent appropriés, leur mise en œuvre n'a pas toujours été aisée. Ces critères doivent donc être réexaminés dans le sens d'une plus grande efficacité.

16. Les critères de décision dépendent d'un éventail de questions, dont bon nombre ont été correctement identifiées par le programme focal. Cependant, même si les critères actuels sont adéquats, leur application demeure essentiellement du ressort des fonctionnaires du programme, ce qui signifie que les décisions à prendre peuvent être affectées par leur charge de travail à un moment donné (et également du nombre de crises à gérer et des autres obligations professionnelles des membres du programme). Dans bien des cas, la décision d'intervenir devrait être prise par les unités qui ont un lien étroit avec la crise en question, tant sur le plan technique que géographique, et qui sont en mesure de garantir une réponse durable.
17. Parce que le soutien à une réponse immédiate et au suivi qui en découle implique une participation tant en temps qu'en ressources des bureaux sur le terrain, une décision avisée sur le point de savoir s'il convient ou non d'intervenir et la forme que doit prendre cette intervention devrait continuer à être prise en association avec les bureaux sur le terrain, voire par eux. Il faudrait également déterminer si l'OIT dispose des moyens pour répondre aux crises, tant dès la première alerte que sur le long terme. En dernier lieu, bien qu'il ne soit pas possible d'oblitérer la dimension politique inhérente à toute décision dans ce domaine, celle-ci serait plus efficace si la phase de planification se déroulait dans une plus grande transparence et un esprit de dialogue.

### ***Opportunité et viabilité des réponses***

18. L'OIT doit relever des défis très importants lorsqu'il s'agit de répondre rapidement à une crise. Malgré ces contraintes, le programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction est souvent parvenu à réagir rapidement à diverses situations de crise quand il existait un effort concerté réel pour dépasser les contraintes institutionnelles. Pour être opportune et viable, la manière dont l'OIT répond aux crises doit être rationalisée. On pourrait ainsi optimiser les modes de financement des activités envisagées, simplifier les procédures administratives, et mobiliser rapidement les équipes susceptibles de veiller à la mobilisation des intervenants.
19. Le Fonds d'action rapide, créé par IFP/CRISIS et actuellement financé par le budget ordinaire, est un outil important qui a facilité les interventions mais d'autres sources de financement doivent cependant être trouvées. Le partage des coûts entre les régions et les unités techniques apparaît pour l'heure et dans certaines situations comme une solution acceptable. Des ressources extrabudgétaires devront, en outre, être trouvées pour permettre le financement des opérations initiales prévues par le programme focal.
20. Le niveau général des ressources affectées par le Bureau pour répondre aux crises devra correspondre aux ressources actuellement allouées. Compte tenu des restrictions budgétaires qui affectent le Bureau, le niveau de financement que les régions et les sous-régions souhaitent se voir affecté pour être en mesure de répondre aux crises peut être un signe de l'importance relative que celles-ci accordent à ce type d'activités. Il serait souhaitable d'effectuer une analyse détaillée du fonctionnement du Fonds d'action rapide et des fonds excédentaires gérés par les régions pour répondre à des crises éventuelles.

## **Stratégies de retrait et coopération technique**

21. Des stratégies de retrait doivent être élaborées si l'on veut que la réponse aux crises débouche sur une action durable à long terme. Ceci signifie remplacer la réponse rapide par des projets gérés par d'autres unités, en particulier lorsque la responsabilité des opérations incombe aux équipes sur le terrain. Les stratégies de retrait ont été difficiles à élaborer. On a en effet parfois tardé à associer les unités basées sur le terrain et les unités techniques à la définition de ces stratégies et certains problèmes n'ont pas été correctement évalués.
22. Le programme focal repose dans une large mesure sur les unités techniques du siège et le personnel sur le terrain chargés de formuler des propositions et de mettre en œuvre les projets décidés. L'expérience montre qu'une meilleure planification, effectuée conjointement, serait souhaitable, en particulier pour ce qui a trait aux capacités du BIT et aux questions prioritaires. Il ressort des entretiens menés dans le cadre de la présente évaluation que les procédures relatives au transfert de responsabilités en matière d'appui technique aux équipes sur le terrain et aux unités techniques devraient être revues. Dans certains cas, le programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction a dû gérer seul l'appui technique de certains projets extrabudgétaires, ce qui a provoqué une certaine confusion au sein d'autres unités techniques du siège.
23. L'intervention du BIT en période de crise dépend souvent de la disponibilité de ressources extrabudgétaires. Il n'a pas été facile de trouver des fonds pour financer la coopération technique en période de crise mais l'expérience a payé. Les procédures en vigueur se sont révélées d'application complexe compte tenu du fait que les donateurs traditionnels n'étaient pas automatiquement disposés à financer les activités envisagées par le programme. Mobiliser les donateurs non traditionnels de l'Organisation est une possibilité qui n'a pas été exploitée mais qui est actuellement étudiée conjointement par le Département de la coopération pour le développement (CODEV) et le programme focal lui-même.
24. La rapidité et l'efficacité de la réponse aux crises sont également liées au plein respect du mandat et des responsabilités du personnel sur le terrain et à la manière dont celui-ci devrait collaborer avec d'autres instances du BIT et les institutions internationales. Les fonctionnaires du siège et ceux sur le terrain ne disposent pas des mêmes informations quant aux contraintes auxquelles les fonctionnaires du programme focal sont confrontés, et inversement. Malgré des ressources limitées, le programme focal a formé les fonctionnaires du programme à la réponse aux crises.

## **Conclusions**

25. Le programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction devrait mettre davantage l'accent sur le rôle que jouent les équipes sur le terrain dans la gestion des crises. Or, la charge de travail des fonctionnaires du programme s'accroissant chaque jour davantage, les unités du siège et sur le terrain doivent mettre au point des plans d'urgence afin d'être en mesure de gérer les activités au titre du programme de réponse aux crises, et notamment créer un registre d'experts consultants.
26. Les régions et les unités techniques pourraient, dans une certaine mesure, pallier le problème des ressources financières limitées, mais un effort ciblé doit être fait pour trouver d'autres sources de financement extrabudgétaire. Les mécanismes de financement devraient être assortis de directives appropriées pour ce qui a trait à l'accès aux ressources.

27. Les stratégies de retrait devraient être mieux identifiées et soumises à l'appréciation des bureaux sur le terrain, des mandants et des institutions partenaires des Nations Unies.
28. Un financement extrabudgétaire plus important permettrait d'assurer le succès à long terme des opérations menées en période de crise. Cependant, une stratégie de croissance durable doit prendre en considération les capacités des bureaux sur le terrain et la capacité de financement des organismes donateurs pour permettre à l'OIT d'assurer le financement des activités engagées.

### **2.3. Intégrer la notion de crise au sein de l'OIT**

29. *Le Programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction a renforcé la capacité de réponse de l'OIT. Mais les contraintes internes tant au plan financier qu'organisationnel, conjuguées à un programme démesurément ambitieux, ont nui à son efficacité.*

### **Formation et outils de développement**

30. La coordination interinstitutions en matière de crise repose sur des stratégies nationales et des projets de mobilisation financière. Les bureaux sur le terrain jouissent d'une position privilégiée pour évaluer la demande des mandants, le contexte politique du pays affecté et la capacité locale à réagir rapidement.
31. Des outils de formation ont été conçus pour permettre aux équipes sur le terrain et aux mandants de gérer de manière indépendante la réponse aux crises. Les outils et les matériels d'approfondissement des connaissances qui ont été créés ont permis de mieux sensibiliser et d'épauler les fonctionnaires et les mandants à la prévention, la préparation et la réponse aux crises. La formation a essentiellement été axée sur les connaissances de base et les capacités fondamentales nécessaires pour répondre aux crises, le choix des partenaires, la coopération avec les organismes donateurs, et l'évaluation rapide des besoins. Il ressort des entretiens que la formation offerte est de haut niveau, grâce notamment à la participation d'experts spécialisés, et qu'elle a eu des effets très positifs.
32. Le programme focal a notamment travaillé en étroite coopération avec plusieurs sous-régions qui se sont montrées particulièrement dynamiques dans la mobilisation et le développement des capacités locales de réponse aux crises. Les fonctionnaires de ces sous-régions se sont notamment dits satisfaits des succès remportés par le programme.
33. Les mesures prises par différentes régions soulèvent plusieurs questions de fond. En premier lieu, il existe des différences notables entre le niveau d'importance accordé au renforcement des capacités en temps de crise, ce qui s'explique directement par: 1) les rivalités pour obtenir un financement; 2) la perception des efforts requis pour renforcer et maintenir les capacités de réponse aux crises; et 3) la probabilité de crises répétées dans la zone concernée. En ce qui concerne les deux premiers points, les témoignages du personnel sur le terrain montrent une préférence pour une formation plus courte, sous la forme de modules optionnels, ce qui permettrait d'adapter le contenu des programmes aux spécificités de la zone concernée, et moins onéreuse.
34. Grâce aux fonds provenant des excédents de l'exercice budgétaire 2000-01, les régions ont acquis une plus grande autonomie pour ce qui est de savoir si, quand, et comment il convenait de répondre aux situations de crise et d'urgence et ont souhaité qu'un programme de formation leur soit proposé. Ainsi, en Afrique et en Asie, les bureaux sur le terrain ont investi dans la formation des fonctionnaires, des consultants nationaux et des

mandants. La région de l'Afrique a bénéficié de deux programmes de formation, en Guinée et au Zimbabwe, spécialement conçus à l'intention des mandants. Des projets de formation à l'intention des syndicats sont à l'étude. Pour ce faire, il faudra mettre l'accent sur le rôle du programme focal en matière de renforcement des capacités.

### **Réseau de points focaux**

35. La stratégie du programme focal reposait sur une combinaison simple: une équipe restreinte de fonctionnaires associée à des points focaux spécialisés dans le domaine de la réponse aux crises tant sur le terrain que dans les unités techniques. L'objectif était de veiller à ce que la réponse aux crises soit unifiée et multidisciplinaire. Les points focaux devaient mettre à jour les informations et constituer un réseau, contribuer à une évaluation rapide des besoins et faciliter une réponse intégrée. Concrètement, cette stratégie a porté ses fruits malgré les obstacles rencontrés.
36. Le manque de temps du personnel technique et la pénurie de ressources ont empêché la constitution du réseau. Les points focaux ont cependant souligné que même si la collaboration avait été efficace, il ne serait pas possible à long terme de continuer à demander aux personnes concernées de consacrer du temps et de l'énergie au programme tant que le personnel technique et le personnel sur le terrain ne disposeraient pas d'un objectif commun à long terme et n'étaient pas correctement compensés. Les mesures d'incitation doivent être mieux conçues et gérées plus efficacement.

### **Conclusions**

37. Les régions et les unités techniques devraient jouer un rôle plus important et prendre une plus grande part à la planification et à l'harmonisation de leurs priorités avec les stratégies élaborées en matière d'alerte d'urgence et de réponse aux crises. L'engagement des mandants devrait faciliter l'élaboration de stratégies régionales. Des outils et des matériels de formation faciles à utiliser et rentables devraient être conçus. Plusieurs sections des matériels de formation pourraient par exemple être rassemblées pour adapter la formation aux priorités de certaines régions.
38. Le renforcement des capacités est plus efficace lorsqu'il vise la demande de compétences adaptées aux tâches requises pour répondre efficacement aux crises. Il conviendrait de mettre sur le même plan le renforcement des capacités et la participation subrégionale et régionale (fonds de réserve et points focaux). A l'évidence, le programme focal devrait accorder la priorité au renforcement des capacités des sous-régions qui sont le plus motivées pour renforcer et développer leurs capacités pour faire face aux crises; ces sous-régions sont sans doute celles qui sont le plus disposées à investir dans la formation et d'autres activités.
39. Les unités techniques du BIT devraient disposer d'une stratégie de réponse aux crises et de renforcement de leurs capacités. A cet égard, le point focal est certainement le mieux placé. Ce type de stratégie pourrait permettre de soutenir la demande de formation, d'appui et de coordination techniques du programme focal.

## **2.4. Rôle et résultats du programme**

40. *Le concept initial qui a prévalu à la création du Programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction, à savoir un rôle de catalyseur pour mobiliser l'expertise technique dont dispose le BIT et faire face aux crises, est toujours d'actualité, même s'il*

*convient d'étudier plus avant ce concept et d'envisager des moyens alternatifs de traiter des aspects connexes de la réponse aux crises.*

41. Depuis la création du programme, de nombreuses activités ont été réalisées, certaines avec succès. L'équipe constituée a capitalisé sur son expérience pour améliorer les opérations organisées au titre du programme. L'équipe a acquis de plus en plus d'expertise technique dans le domaine de la réponse aux crises et a été mieux à même de positionner les activités de l'Organisation en l'espèce. Le programme focal a relevé le défi que constituait la pénurie de ressources; il est parvenu à créer des outils de formation et à mener des opérations de qualité, à renforcer ses capacités internes et à créer des réseaux externes. Les principales activités réalisées dans ces domaines ont connu un franc succès. Le programme doit désormais relever un autre défi: adapter sa stratégie à la progression de la demande et utiliser ses ressources en coordination avec les bureaux sur le terrain actifs dans ce domaine.
42. Lorsqu'il s'agira de réexaminer la stratégie adoptée, le programme pourra étudier d'autres moyens susceptibles de lui permettre de réaliser certaines de ses activités initiales. En résumé, celles-ci comprennent:
  - **Systèmes d'alerte rapide.** Il semble peu probable que l'OIT contribue au renforcement des capacités existantes. Les bureaux sur le terrain qui ont une expérience dans le domaine des crises et disposent de moyens statistiques pourraient tester le caractère adéquat d'un ou de deux indices (tel que l'indice des prix à la consommation, par exemple) en coordination avec les unités statistiques du BIT.
  - **Formation.** Compte tenu de la multiplication du nombre d'interventions des bureaux sur le terrain, le Centre de Turin pourrait être chargé d'élaborer les programmes de formation.
  - **Recherche, outils et conseils.** Il ressort de la présente évaluation une forte demande en faveur de la réalisation d'études en aval sur l'origine des crises et la poursuite de la publication de guides pratiques et d'études de cas.
  - **Collaboration interne.** Plusieurs domaines techniques pourraient tirer parti d'une collaboration accrue, tels que les enfants soldats, les principes et droits fondamentaux au travail, la protection sociale et les migrations, ainsi que le dialogue social, en particulier pour améliorer la participation des partenaires sociaux aux activités déployées en temps de crise par le système interinstitutions.
  - **Gestion des résultats.** L'impact des activités réalisées au titre du programme focal ne peut être pleinement mesuré que sur le terrain; le succès des opérations dépend donc de la performance des équipes sur le terrain. Le suivi à plus long terme et la publication des résultats obtenus gagneraient à être effectués par les bureaux ayant directement joué un rôle durant une période relativement longue. La performance du programme peut être mesurée selon qu'il a ou non facilité le travail sur le terrain, étant entendu qu'il conviendrait d'accorder une plus grande attention au suivi de l'incidence à court terme des activités initiales, et notamment de l'efficacité de la réponse au niveau technique et de la cohérence de celle-ci avec les leçons du passé.

## **Conclusions**

43. L'expérience acquise par le Programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction, bien qu'il n'ait été créé qu'en 1999, permet de mieux comprendre sa contribution spécifique dans le domaine de la réponse aux crises; il devrait donc être associé aux activités de planification et de programmation. Les objectifs à moyen terme devraient tenir

compte de ce qui est faisable compte tenu des capacités disponibles et renforcer les responsabilités conjointes des partenaires internes et des mandants.

### 3. Conclusions et recommandations générales

44. La courte mais riche expérience acquise par le programme focal depuis sa création témoigne de l'importante contribution de l'OIT aux efforts de reconstruction. L'expérience et les connaissances acquises en matière d'emploi et de protection sociale durant les phases de reconstruction et de réhabilitation se sont enrichies. Parallèlement, des leçons importantes ont été tirées de la collaboration avec les Nations Unies et d'autres institutions et organismes spécialisés dans les opérations en période de crise. L'évaluation du programme a permis de constater que les leçons avaient été continuellement analysées et que les modalités d'intervention avaient été modifiées en conséquence. Toutefois, il convient sans doute de rappeler certains faits saillants qui expliquent les raisons pour lesquelles les modalités actuellement en vigueur devront être adaptées, voire revues.
45. Chaque crise est par définition unique, même si les problèmes posés relèvent du même domaine. L'expérience acquise devrait permettre à l'OIT de préciser ses critères d'intervention, notamment sur le point de savoir si l'implication de l'Organisation est souhaitable ou non. La décision finale à cet égard devrait être prise par tous ceux qui sont le plus susceptibles d'être directement concernés pour gérer les crises, ce qui signifierait d'accorder un rôle plus important aux régions. Le programme focal devrait continuer de jouer son rôle de catalyseur grâce à sa capacité centralisée d'appui à des interventions efficaces en cas de crise.
46. Le programme focal devrait fonctionner en tant qu'équipe spéciale disposant des moyens de coordonner la réponse de l'ensemble du BIT aux crises. Les régions doivent participer plus directement aux activités organisées en l'espèce et devraient notamment prendre part à la décision d'intervenir ou non. Le caractère multidisciplinaire des activités menées pour faire face aux crises et les responsabilités qui en découlent pour le programme devraient être davantage soulignés.
47. Les crises exigent une réponse urgente. Bien que le programme focal ait déjà mis au point les procédures permettant d'accélérer la prise de décisions, ces mécanismes doivent être renforcés. Il est nécessaire d'accélérer la prise de décisions et l'accès aux ressources tant au siège que dans les régions. Des procédures devraient par ailleurs être introduites pour permettre au personnel sur le terrain et aux fonctionnaires des unités techniques d'être temporairement détachés en cas d'intervention en période de crise.
48. La collaboration et le partenariat doivent impérativement être maintenus en cas de crise car la qualité de la réponse dépend largement d'une bonne coordination. En dépit de la solide expérience acquise dans ce domaine avec diverses institutions des Nations Unies et d'autres institutions spécialisées, l'engagement de l'OIT dans ce domaine devrait être précisé, de préférence en déterminant un niveau approprié de représentation dans les mécanismes de coordination existants.
49. Les activités déployées pour répondre aux crises devraient être classées par priorités et être plus ciblées. Elles seraient plus efficaces si elles étaient intégrées et si le rôle et la responsabilité des régions étaient clarifiés et assouplis. Il faudrait également encourager une utilisation plus flexible des ressources financières disponibles au siège et dans les régions afin d'accélérer la réalisation et de renforcer l'efficacité des activités nécessaires en période de crise. Ces modifications devront être effectuées dans le cadre des ressources existantes.

**50.** L'OIT dispose d'un avantage comparatif pour intégrer les principes du travail décent durant les phases de reconstruction mais son efficacité est limitée par des ressources extrabudgétaires inadéquates. Il faut accélérer le dialogue avec les donateurs pour améliorer la base de financement dont dispose l'OIT et faire en sorte que les activités déployées répondent aux priorités sur le terrain tout en étant crédibles. Un effort particulier devra être fait pour sensibiliser les donateurs à l'expérience acquise dans ce domaine.

**51.** *La commission voudra sans doute recommander au Conseil d'administration de prier le Directeur général de prendre en considération les conclusions ci-dessus, ainsi que les délibérations de la commission, pour la poursuite de la mise en œuvre du Programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction.*

Genève, le 3 octobre 2003.

*Point appelant une décision:*            paragraphe 51.