



## Conseil d'administration

325<sup>e</sup> session, Genève, 29 octobre-12 novembre 2015

GB.325/PFA/6

Section du programme, du budget et de l'administration  
Segment relatif aux audits et au contrôle

PFA

Date: 12 octobre 2015

Original: anglais

### SIXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

## Discussions sur les évaluations de haut niveau (évaluations des stratégies et des programmes par pays de promotion du travail décent)

#### Objet du document

Ce document présente au Conseil d'administration un résumé des conclusions et des recommandations issues des trois évaluations de haut niveau menées en 2015:

Partie I. Évaluation indépendante de la stratégie de l'OIT en matière de coopération technique pour 2010-2015;

Partie II. Évaluation indépendante de la stratégie de l'OIT et de l'action du BIT en vue du renforcement des systèmes d'inspection du travail (2010-2014); et

Partie III. Évaluation indépendante des programmes par pays de promotion du travail décent, des stratégies et des activités du BIT dans les Caraïbes.

La dernière section de chaque résumé d'évaluation formule une série de recommandations appelant un suivi et une action du Bureau. Le Conseil d'administration est invité à approuver les recommandations et à demander au Directeur général de veiller à leur mise en œuvre (voir le projet de décision au paragraphe 135).

**Objectif stratégique pertinent:** Tous les objectifs stratégiques.

**Incidences sur le plan des politiques:** La dernière section de chaque résumé d'évaluation formule une série de recommandations dont l'application aura des incidences sur le plan des politiques.

**Incidences juridiques:** Aucune.

**Incidences financières:** Il pourrait s'avérer nécessaire de modifier l'affectation des ressources dans le cadre du budget approuvé.

**Décision demandée:** Voir paragraphes 25-38, 75-82 et 117-126.

**Suivi nécessaire:** Le suivi des recommandations sera examiné par le Comité consultatif d'évaluation et fera l'objet d'un rapport au Conseil d'administration au moyen du rapport annuel d'évaluation.

**Unité auteur:** Bureau de l'évaluation (EVAL).

**Document connexe:** GB.325/POL/6.

## Introduction

1. Le présent rapport résume les résultats de trois évaluations de haut niveau menées en 2015 par le Bureau de l'évaluation (EVAL) du BIT. Ces évaluations ont toutes été effectuées conformément aux critères d'évaluation normalisés du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), et à l'approche retenue dans les protocoles d'évaluation de haut niveau du BIT pour les stratégies axées sur les résultats et les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD). Les évaluations sont fondées sur des sources secondaires, des enquêtes de fond inédites, ainsi que des séries d'études de pays, soigneusement choisies et structurées<sup>1</sup>. Les données provenant de sources et méthodes distinctes ont été recoupées pour en assurer la cohérence et la fiabilité. Un barème de notation à six niveaux, allant de très insatisfaisant à très satisfaisant, a été appliqué lorsque cela s'imposait pour compléter les conclusions des évaluations. Les évaluations de haut niveau permettent d'obtenir un aperçu de l'efficacité organisationnelle dans le cadre du système de gestion axée sur les résultats, d'aider aux prises de décision concernant les politiques et les stratégies et d'assurer l'imputabilité.

## Partie I. Évaluation indépendante de la stratégie de l'OIT en matière de coopération technique pour 2010-2015

### But et portée

2. L'évaluation de la stratégie de coopération technique pour 2010-2015 a été menée afin de réunir les données nécessaires à l'élaboration de la future stratégie de coopération pour le développement. Lors des consultations tenues dès le début de l'exercice avec les mandants et des hauts fonctionnaires du BIT, il fut convenu que, pour proposer des analyses pertinentes, l'équipe d'évaluateurs devait évaluer la performance globale des activités de coopération technique du BIT en les replaçant dans le contexte de leur finalité normative et des résultats obtenus en matière de développement.

### Résumé des conclusions

#### A. *Pertinence*

3. La stratégie de coopération technique pour 2010-2015 semble être en substance un plan d'action pour la mise en œuvre des engagements de réforme du BIT en matière de coopération technique, qui se focalise sur des objectifs institutionnels internes. Ses objectifs précis de développement sont mal définis, ce qui a réduit sa valeur ajoutée et sa pertinence comme cadre de mise en œuvre des activités de coopération technique durant cette période.

<sup>1</sup> Les études de cas pour chaque évaluation sont disponibles sur demande.

4. Les Etats Membres de l'OIT considèrent que la valeur ajoutée de l'Organisation est liée à son apport potentiel sur le plan de la croissance et de l'évolution économiques, et au fait que le BIT constitue un réservoir d'expertise technique, de connaissances et d'expérience comparative sur le monde du travail. La coopération technique est le principal outil qui permet aux Etats Membres et aux mandants de bénéficier de ces connaissances et de cette expertise; elle joue donc un rôle essentiel eu égard au mandat central de l'OIT – l'élaboration des normes. L'évaluation a permis de constater que les parties prenantes au niveau national apprécient hautement le rôle fondamental du BIT.
5. Les mandants ont salué la réactivité du BIT à leurs demandes et l'assistance dont ils ont pu bénéficier, sous forme de conseils techniques ciblés, dans le cadre du budget ordinaire et du compte supplémentaire du budget ordinaire.
6. Principaux instruments de mise en œuvre de la coopération technique, les PPTD sont élaborés en consultation avec les partenaires tripartites, notamment les gouvernements, et sont généralement alignés sur les stratégies, les politiques et les outils de planification établis au niveau national en matière de développement. L'emploi étant un volet central de l'action visant à réduire la pauvreté et à stimuler le développement dans la plupart des pays récipiendaires de coopération technique, certains résultats obtenus dans le cadre des PPTD figurent régulièrement dans les documents de base produits dans l'ensemble du système onusien. Si les mandants de l'OIT et les ministères du Travail sont fondamentalement persuadés de la pertinence de son mandat et de sa valeur ajoutée, cette conviction est beaucoup moins partagée dans d'autres ministères.
7. Dans les pays visités, le BIT a tendance à privilégier les projets de coopération technique concernant particulièrement les femmes. Il s'agit parfois de projets relatifs à la transformation globale du secteur informel, ou aux droits des travailleurs dans les secteurs à prédominance féminine, tels les travailleuses domestiques migrantes dans les pays d'Asie du Sud et du golfe persique, ou les usines de confection au Bangladesh et en Asie du Sud-Est, voire le VIH/sida en milieu de travail en Afrique orientale et australe.

## **B. Cohérence**

8. La majorité des projets du BIT examinés avaient une durée inférieure à trois ans en raison de la structure de financement extrabudgétaire, ce qui nuit à leur cohérence, puisque: *a)* les projets ne peuvent donner les résultats escomptés dans le temps imparti; et *b)* les résultats et l'impact se font pour la plupart sentir après leur terme. En dépit de cette difficulté, les évaluations ont permis de constater que, pour satisfaire aux exigences des bailleurs de fonds, les documents de programmation persistent à définir les résultats des projets de courte durée en termes d'impact national.
9. Au niveau national, les PPTD, les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et les plans d'aide au développement des Nations Unies contribuent à assurer la cohérence des projets conçus et mis en œuvre par les différentes agences de l'ONU. Le plus faible degré de cohérence a été constaté dans les pays qui ne disposent pas de représentation officielle du BIT, où les équipes chargées de projets ont tendance à les gérer individuellement, ce qui nuit à leur cohérence et à leur coordination.

## **C. Efficacité**

- 10.** Les mandants sont largement satisfaits de l'efficacité de la coopération technique du BIT, qui donne généralement les résultats professionnels escomptés et renforce et complète les activités liées aux normes internationales du travail. Cette perception est toutefois tempérée par le fait que, fréquemment, les interventions sont trop limitées pour avoir un impact national, de sorte que les autres parties prenantes doivent se charger de leur mise en œuvre à cet échelon. Trop souvent, les équipes locales n'ont pas la capacité voulue pour influencer les grands bailleurs de fonds ou les banques de développement, notamment dans les pays où le BIT n'a pas de bureau.
- 11.** Les PPTD sont essentiellement des documents conceptuels fondés sur de larges analyses sectorielles, qui formulent des propositions d'action prioritaire, des objectifs de résultat et des indicateurs. Dans aucun des cas examinés, les PPTD n'étaient chiffrés et accompagnés d'un budget. Ils sont donc quelque peu théoriques et – sauf s'ils sont chiffrés – ne peuvent fonder une gestion axée sur les résultats réaliste.

## **D. Efficience**

- 12.** De nombreux bailleurs de fonds interrogés estiment que les 13 pour cent de frais généraux facturés par le BIT au titre de la coopération technique financée par des ressources extrabudgétaires (CTXB) sont élevés, non concurrentiels et supérieurs aux 5 ou 7 pour cent qu'appliquent d'autres fonds et programmes des Nations Unies et d'autres ONG, ou aux 5 pour cent qui deviennent actuellement la norme dans le cadre des plans d'aide au développement des Nations Unies. Cependant, on ne sait pas si les frais généraux facturés par ces autres agences et ONG reflètent précisément leurs coûts administratifs ni s'ils comprennent les mêmes éléments que ceux du BIT pour le calcul des coûts d'appui aux projets.
- 13.** Plusieurs bailleurs de fonds ont fait état d'expériences négatives quant à l'efficacité de la coopération technique du BIT, notamment dans les phases de démarrage, ce qui donne souvent lieu à des extensions de projets. Ils faisaient principalement allusion à des retards de recrutement ou dans les processus de passation des marchés. Certains chargés de projets de coopération technique dans les pays où le Bureau n'a pas de représentant ont vivement critiqué les difficultés auxquelles ils sont confrontés en raison de leur manque d'autorité sur le recrutement, la passation des marchés et la gestion financière. Le problème était particulièrement aigu dans les cas où leur supérieur hiérarchique (basé dans un autre bureau), était indisponible durant de longues périodes et n'avait pas désigné de remplaçant temporaire.
- 14.** La pratique consistant à confier de lourdes responsabilités à des gestionnaires qui ne sont pas basés dans le pays concerné pose de sérieux problèmes d'efficacité pour la gestion des affaires courantes (missions sur le terrain rares ou insuffisantes, notamment en ce qui concerne les portefeuilles de programmes par pays et l'élaboration des politiques; possibilités d'action gâchées). Dans ces circonstances, il appartient au personnel chargé de l'exécution du programme de développer des relations de confiance et d'entretenir le dialogue sur les politiques. En outre, dans les pays où le BIT n'a pas de directeur d'équipe, certains chargés de projet exercent des tâches de représentation et de soutien administratif, outre leurs fonctions principales, ce qui les empêche de se consacrer totalement à leur fonction première – la gestion des projets.

**E. Impact**

15. Les quelques rapports d'évaluation d'impact qui existent sont insuffisants pour permettre de tirer des conclusions aux niveaux national, régional ou mondial. Hormis quelques exceptions, la plupart des projets recueillent des données sur les intrants et les extrants, mais relativement peu sur leurs résultats ou leur impact. En outre, le BIT continue généralement à appliquer une approche par projet, avec des normes d'attribution restrictives, plutôt qu'une approche par programme; par conséquent, les projets ne font généralement pas l'objet d'une évaluation d'impact plus globale, qui exigerait de prendre aussi en compte les contributions des autres parties prenantes. L'évaluation conclut donc qu'on ne dispose pas actuellement de données suffisantes pour évaluer l'impact de la coopération technique du BIT.

**F. Pérennité**

16. La pérennité des projets de coopération technique du BIT est souvent liée au suivi, voire au renforcement, d'une même activité. Cela résulte en grande partie des exigences de nombreux bailleurs de fonds concernant le financement des projets, dont beaucoup sont de trop courte durée pour produire des résultats durables, ce qui suppose une prolongation. Le recours à une deuxième phase de financement est parfois nécessaire pour solutionner les difficultés additionnelles qui surgissent, puisque les sources traditionnelles de financement se tarissent dans de nombreux pays.

17. La pérennité des projets souffre également de l'interprétation restrictive donnée au concept de «développement des capacités» par le BIT, qui semble généralement le réduire aux activités de formation, plutôt que d'adopter une approche plus globale faisant appel au renforcement des institutions, des structures, des processus et des cadres politiques nationaux.

18. Une méthode digne de mention, et qui a souvent donné de bons résultats, consiste à privilégier une réforme complète du cadre juridique, des politiques et des stratégies – voire tous ces éléments à la fois – à l'échelle nationale. Lorsque cet objectif peut être atteint avec l'aide du BIT, les projets de coopération technique peuvent prétendre à une certaine pérennité, car ils contribuent alors à la mise en place de systèmes améliorés.

**Evaluation globale de la stratégie**

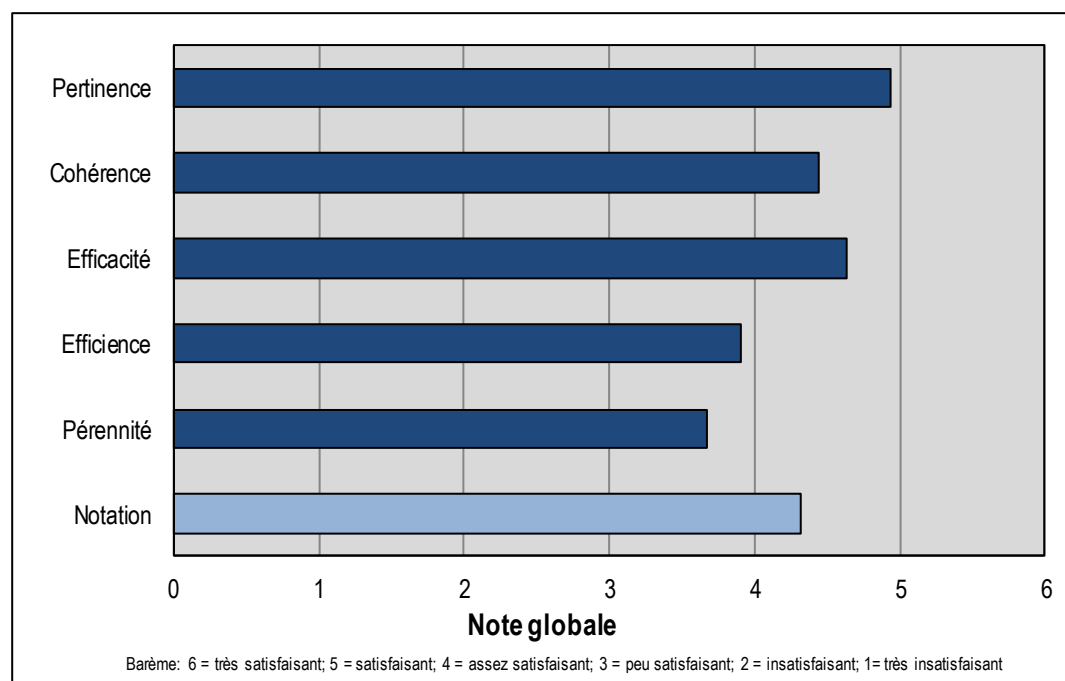
19. Le tableau 1 présente la notation globale attribuée à la coopération technique du BIT lors de l'enquête menée auprès des mandants, des bailleurs de fonds et du personnel, ainsi que l'évaluation globale du consultant indépendant. La figure 1 convertit ces chiffres en note moyenne de performance en fonction du barème indiqué au pied du tableau.

Tableau 1. Notation globale par critère

	Notation résultant de l'enquête			Evaluation des consultants indépendants	
	Mandants	Bailleurs de fonds	Personnel du BIT	Spécialiste de l'évaluation	Chef d'équipe
Pertinence	4,65	4,85	4,70	5,00	5,50
Cohérence et conception	4,65	4,85	4,70	4,00	4,00
Efficacité	4,46	4,74	4,25	5,00	4,75
Efficiéce	4,52	3,95	4,05	3,00	4,00
Pérennité	4,23	4,20	3,93	3,00	3,00
Moyenne	4,50	4,52	4,33	4,00	4,25

Barème: 6 = très satisfaisant; 5 = satisfaisant; 4 = assez satisfaisant; 3 = peu satisfaisant; 2 = insatisfaisant; 1 = très insatisfaisant.

Figure 1. Notation des critères d'évaluation



## Conclusions et enseignements

20. La coopération technique sert un objectif primordial de l'OIT en ce qu'elle appuie la mise en œuvre des normes internationales du travail dans les pays, et figure donc parmi ses missions essentielles.
21. La situation des Etats Membres devenant de plus en plus contrastée, l'évolution de la demande exige des interventions plus nombreuses, plus variées et mieux ciblées, aux niveaux national et sous-régional. Cependant, le BIT doit composer avec les contraintes financières qui sont les siennes, à savoir une croissance réelle zéro de son budget régulier. Bien qu'il soit

possible d'y remédier partiellement en réaffectant les budgets et en les réalignant au plus près des besoins des pays, il faudra approfondir les réformes radicales déjà engagées pour redresser le déséquilibre des effectifs entre le siège et les bureaux extérieurs.

22. Le BIT doit impérativement accroître sa présence sur le terrain pour améliorer l'efficacité de sa coopération technique et, pour ce faire, donner la priorité à l'affectation de ressources humaines (techniciens et représentants) au niveau local. Parallèlement, l'expansion des échanges commerciaux et la tendance à l'intégration économique interétatique ont eu pour effet d'accroître la pertinence de son mandat par rapport à la plupart des objectifs des institutions et organes régionaux et sous-régionaux, avec lesquels le BIT devra renforcer le dialogue en matière de politiques. Il faudra peut-être envisager de réaménager la structure des bureaux extérieurs en tenant compte des processus d'intégration régionale, le tout en coordination avec les autres agences onusiennes, afin de renforcer la participation du BIT à la programmation conjointe des Nations Unies.
23. S'agissant de la conception des programmes, le BIT devrait substituer une approche globale, plus contemporaine, à sa conception quelque peu réductrice du «développement des capacités». Cela suppose de régler tous les aspects (ressources humaines et financières, processus, contraintes des systèmes existants et politiques nationales) permettant aux institutions cibles de fonctionner efficacement. Un échec en ce domaine risque de compromettre la durabilité des résultats de la coopération technique.
24. Le BIT doit se montrer plus proactif dans la mobilisation des ressources, concentrer son action au niveau des pays et solliciter des financements au-delà des sources conventionnelles d'aide au développement. La coopération technique ne peut s'appuyer sur un flux fiable et stable des ressources qu'à deux conditions: identifier les bailleurs de fonds potentiels au plus près des pays concernés et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation des ressources adaptée à chacun d'eux. Des programmes phares, bénéficiant d'un financement centralisé, fiable et continu, distinct des cycles budgétaires annuels ou biennaux, pourraient également jouer un rôle important à cet égard. Les recettes perçues au titre de l'appui aux programmes (PSI) devraient être employées de manière plus transparente et affectées à la mise en œuvre des projets, aux activités de mobilisation des ressources, ainsi qu'aux actions de marketing et de communication, notamment lorsque les programmes ne sont pas intégralement financés.

## Recommandations

25. **Recommandation 1:** La future stratégie de coopération pour le développement doit être tournée vers l'extérieur, cibler les objectifs de développement qui intègrent les normes internationales du travail de l'OIT et mettre l'accent sur les résultats et l'impact des projets. Elle devrait comporter un plan d'action réaliste, chiffré et budgétisé, permettant d'affecter les ressources humaines et financières voulues aux services extérieurs, afin d'améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la coopération technique. Il ne suffit pas d'intégrer les questions de genre dans la programmation; il convient donc de poursuivre la pratique actuelle, à savoir des projets majeurs visant à remédier aux problèmes que rencontrent les femmes, qu'elles soient travailleuses ou employeurs. Même dans un contexte de croissance zéro du budget ordinaire, ces ressources doivent être perçues comme un investissement qui peut accroître l'accès aux ressources extrabudgétaires et améliorer leur efficacité.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
DDG/FOP, PARDEV	Elevé	Récurrente	Moyenne

- 26. Recommandation 2:** Le BIT devrait soigneusement évaluer comment il peut répondre de façon optimale aux demandes de coopération pour le développement, selon les besoins des différentes catégories de pays, et mieux structurer ses ressources pour aider les groupes de pays ayant atteint un stade de développement similaire. Il devrait maintenir la pratique actuelle consistant à affecter des spécialistes des questions de genre dans les équipes d'appui technique au travail décent (ETD), car cela reste manifestement un problème majeur sur le marché du travail, quel que soit le groupe auquel les pays appartiennent et leur stade de développement. Il faut rationaliser la répartition des bureaux locaux et régionaux et des ETD, et revoir leur répartition et leur couverture (un ou plusieurs pays), en prenant en compte les contraintes techniques et administratives, ainsi que la structure et la localisation des autres partenaires et intervenants majeurs.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
DDG/FOP-DDG/MR, PROGRAM, REGIONS	Elevé	Récurrente	Moyenne

- 27. Recommandation 3:** Le BIT devrait continuer à renforcer systématiquement son image distinctive, fondée sur le principe du travail décent, en mettant à profit l'inclusion de ce concept dans les nouveaux objectifs de développement durable (ODD 8). Il faut également mettre en œuvre immédiatement la proposition relative aux publications phares annuelles, formulée dans le cadre des engagements de réforme du Directeur général concernant l'adoption d'une stratégie de communication claire. Les recherches et les publications devraient insister sur l'impact socio-économique des législations, politiques et stratégies nationales spécifiques, pour soutenir la mise en œuvre des normes internationales du travail.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
DDG/P, DDG/FOP, MULTILATERALS, RESEARCH	Moyen	Récurrente	Faible

- 28. Recommandation 4:** Afin d'optimiser le sentiment d'appropriation et la pérennité des projets de coopération technique, le BIT devrait mettre principalement l'accent sur les programmes nationaux dans le cadre de ses activités de coopération pour le développement. Idéalement, les programmes régionaux ne devraient concerner que les thèmes transfrontaliers. Les actions de développement des capacités devraient être conçues de manière à assurer l'institutionnalisation et la mise en œuvre des systèmes et processus fondamentaux afin que les projets se poursuivent une fois l'intervention du BIT terminée, y compris les mécanismes de contrôle permettant d'évaluer leur impact sur le développement.



Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
DDG/FOP, PARDEV, PROGRAM, EVAL	Moyen	Récurrente Devrait être intégrée à la nouvelle stratégie de coopération pour le développement	Faible

- 29. Recommandation 5:** Pour atteindre une taille critique d'impact, le BIT devrait activement mobiliser des ressources au niveau des pays, au-delà des mécanismes traditionnels d'aide au développement, en sollicitant les gouvernements, les institutions financières internationales et/ou le secteur privé, de manière à ne pas compromettre son indépendance ou sa vision des actions à mener en ce domaine. L'approbation des projets devrait être conditionnée à une participation financière du pays concerné pour abonder les fonds affectés au projet par le BIT et assurer sa pérennité.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
DDG/FOP, PARDEV	Elevé	Court terme	Faible

- 30. Recommandation 6:** Malgré les contraintes budgétaires auxquelles il fait actuellement face, le BIT devrait dégager les ressources voulues pour affecter un «responsable de pays», qui serait chargé des projets en cours dans les Etats Membres où il n'a pas de bureau, mais où les activités de coopération technique sont nombreuses, afin d'engager un dialogue politique soutenu avec les mandants, de contribuer à la mobilisation des ressources et de veiller à ce que le programme atteigne une taille critique.

Unité responsable	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
PROGRAM	Elevé	Moyen terme	Moyenne

- 31. Recommandation 7:** Dans les pays instables et ceux qui sortent d'un conflit, les chargés de projet pourraient être «détachés» dans les ministères ou les organisations de travailleurs et d'employeurs, afin d'y agir comme mentors, formateurs et conseillers techniques, pour accélérer la mise en œuvre et le développement des capacités nationales, lorsqu'elles sont particulièrement déficientes. Toutefois, une stratégie de sortie doit être définie au préalable dans tous ces cas.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
DDG/FOP, PARDEV	Moyen	Court terme	Faible

- 32. Recommandation 8:** Dans tous les pays, la conception et la mise en œuvre des PPTD devraient être précédées d'une analyse approfondie de la situation nationale et des priorités fixées dans les PNUAD/plans d'aide au développement des Nations Unies afin d'assurer la liaison avec les agences de l'ONU concernées et le renforcement mutuel des activités. Les documents de projet devraient être moins ambitieux, comprendre un budget réaliste, définir les contributions respectives des partenaires et prévoir des stratégies de sortie. Le passage du

projet à la conception du programme devrait être conçu en termes de développement national plutôt que comme cadre de projet.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
DDG/P-DDG/FOP, PARDEV, PROGRAM	Moyen	Court terme	Faible

- 33. Recommandation 9:** Il est urgent que le BIT fasse le point sur ses frais de gestion de projet, qui seraient prétendument plus élevés que ceux d'autres organismes. Il conviendrait de mener une étude sur le coût réel de ses activités d'appui administratif et technique, et le comparer aux frais facturés par les autres agences des Nations Unies, les ONG et les agences bilatérales; cette étude pourrait s'intégrer dans le processus d'examen des activités, récemment demandé. Les recettes perçues au titre de l'appui aux programmes devraient être employées au plus près de l'endroit où elles sont levées et couvrir: i) le contrôle de l'exécution des projets, les rapports afférents remis aux bailleurs de fonds et les documents de reddition de comptes; ii) les actions de sensibilisation, la communication et la mobilisation des ressources; et iii) la gestion financière et administrative des ressources, et du projet qui a permis de les mobiliser. Par ailleurs, ces fonds devraient être alloués dès que possible durant le processus pour en améliorer la planification.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
DDG/MR, DDG/FOP, DDG/P, FINANCE, PROGRAM, PARDEV	Elevé	Court terme	Faible

- 34. Recommandation 10:** Le BIT doit faire un effort concerté pour abréger les délais de lancement des projets. Il devrait envisager de constituer une réserve de chargés de projets présélectionnés, auxquels il serait possible de faire rapidement appel sans avoir à les reconvoquer pour une entrevue approfondie. Globalement, le Bureau doit déléguer l'autorité suffisante à chaque niveau de l'organisation pour atteindre ses objectifs, tout en maintenant l'imputabilité selon des lignes clairement définies.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
DDG/MR, DDG/FOP, HRD, PARDEV, PROGRAM	Elevé	Court terme	Faible

- 35. Recommandation 11:** Il faudrait accélérer la mise en œuvre du Système intégré sur les ressources (IRIS) pour l'appliquer à la gestion administrative et financière de tous les bureaux et projets par pays. Parallèlement, il conviendrait de relever le niveau d'autorisation budgétaire octroyé aux bureaux extérieurs afin de réduire le nombre de dossiers de recrutement et de passation de marchés qui doivent être soumis aux bureaux régionaux ou au siège.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
DDG/MR, FINANCE, INFOTEC	Elevé	Récurrente	Elevée

- 36. Recommandation 12:** Les ressources pour les projets et programmes d'envergure mondiale et ceux qui concernent plusieurs pays devraient, comme à l'heure actuelle, être mobilisées par le Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV) au siège et dans les bureaux régionaux. Cependant, il serait fortement souhaitable que certaines de ces fonctions soient déléguées afin d'assurer une certaine uniformité dans la mobilisation des ressources et les unités de contrôle au sein des bureaux régionaux ou nationaux, qui seraient alors mandatés pour soutenir la mobilisation au niveau national.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
DDG/FOP, DDG/MR, PARDEV, PROGRAM, REGIONS	Moyen	Court à moyen terme	Moyenne

- 37. Recommandation 13:** Le BIT devrait améliorer son approche des pratiques partagées et l'axer autour de thèmes prioritaires dans les divers groupes de pays afin d'améliorer la gestion des connaissances. La nouvelle approche devrait faire abstraction des régions pour s'appliquer dans toute l'Organisation. L'objectif institutionnel serait de redéfinir la structure du Bureau: plutôt qu'une organisation hiérarchisée, il fonctionnerait en réseau selon un mode d'échange horizontal des connaissances, articulé autour de ses missions fondamentales.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
DDG/P, RESEARCH, REGIONS	Moyen	Moyen terme	Moyenne

- 38. Recommandation 14:** La politique de mobilité du personnel du BIT devrait être renforcée et comporter des incitations professionnelles et financières substantielles, liées au nombre de postes que les fonctionnaires ont occupés dans les services extérieurs et à leur performance; les postes de cadre supérieur devraient être comblés par des personnes possédant une longue expérience de terrain. Afin de recruter les meilleurs employés au niveau national, le BIT devrait reconsidérer sa politique consistant ne pas recruter d'agents nationaux au-delà du niveau B (NO-B). Il conviendrait d'établir des mécanismes adéquats pour confier aux meilleurs d'entre eux des missions à long terme en qualité de fonctionnaires internationaux et leur offrir des possibilités de développement à court terme.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
DDG/MR, HRD	Moyen	Moyen terme	Moyenne

## Réponse du Bureau

- 39.** Le Bureau se félicite de l'évaluation indépendante menée sur la stratégie de coopération technique de l'OIT 2010-2015; il note avec satisfaction que l'équipe d'évaluation a décidé d'examiner non seulement la *stratégie* de coopération technique de l'OIT, mais aussi d'élargir la portée de l'exercice afin d'évaluer plus globalement les divers aspects de son *programme* de coopération pour le développement – pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et pérennité –, ce qui enrichit considérablement l'évaluation. Le Bureau appuie la majorité des 14 recommandations et formule les observations suivantes.

---

**Recommandations concernant la stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement (n<sup>os</sup> 1, 3, 4, 5, 8, 12 et 13)**

40. La stratégie révisée en matière de coopération pour le développement 2015-2017 (voir document GB.325/POL/6) souligne que la coopération pour le développement contribue notablement à la promotion des quatre piliers de l'Agenda du travail décent, y compris les normes internationales du travail et la question transversale de l'égalité entre hommes et femmes. Le document de stratégie dresse une liste complète des cibles tangibles, attendues et mesurables, y compris les mesures concrètes qui pourraient être prises pour améliorer la capacité des mandants de l'OIT et du personnel du BIT en matière de coopération pour le développement.
41. Le Bureau finalise actuellement un plan global de préparation aux objectifs de développement durable (ODD) et a désigné trois rapports phares comme les outils essentiels qui permettront de diffuser des données empiriques et des analyses approfondies sur les questions clés en matière d'emploi et de politique sociale, et serviront de cadre de référence aux politiques du BIT et à ses activités de renforcement des capacités, aux niveaux mondial et national.
42. Les programmes nationaux, régionaux et mondiaux poursuivent des objectifs différents, ciblent des groupes distincts et sont mis en œuvre de manière différenciée: ils sont donc complémentaires. En outre, les programmes mondiaux et régionaux peuvent être pleinement compatibles avec le principe d'appropriation nationale s'ils sont intégrés dans les PPTD.
43. Le Bureau est entièrement d'accord avec la place centrale qu'occupe le renforcement des capacités dans le cadre des activités de coopération pour le développement, ce que souligne également la stratégie révisée 2015-2017.
44. La stratégie de coopération pour le développement 2015-2017 accorde déjà une plus large place à la mobilisation des ressources nationales. Le Bureau fait toutefois observer que la recommandation prévoyant de *conditionner l'approbation* des projets au déblocage de ressources par le pays concerné risque d'entraver sérieusement l'aide dispensée aux mandants, qui ne disposent pas tous de ces ressources. En revanche, certains pays peuvent offrir des contributions en nature qui sont parfois utiles, comme le montre la pratique actuelle.
45. Les PPTD constituent pour le Bureau un cadre de programmation par pays, qui sert de référentiel conceptuel pour les projets particuliers. Des lignes directrices concernant l'établissement des diagnostics par pays en matière de travail décent viennent d'être publiées. Le manuel révisé sur les PPTD offrira des orientations sur l'amélioration des liens avec les systèmes et processus de l'ONU au niveau national, tout au long du cycle d'exécution des PPTD. Tous les PPTD sont alignés sur les PNUAD, mais seuls certains d'entre eux sont déjà entièrement chiffrés et budgétisés.
46. Le Bureau est d'avis que le soutien à la coopération pour le développement pourrait être plus efficace sur le terrain si l'on constituait, à l'échelle du BIT et sous la coordination de PARDEV, une équipe chargée de la coopération pour le développement à l'échelle mondiale, regroupant principalement les fonctionnaires directement concernés au siège et dans les bureaux extérieurs.

47. La mise en place des équipes techniques mondiales est en cours dans le cadre des engagements de réforme du Bureau.

**Recommandations concernant la structure et les activités des bureaux extérieurs (n<sup>os</sup> 2, 6 et 7)**

48. Le Bureau dresse actuellement une typologie des Etats Membres dans le cadre de la mise en œuvre des décisions résultant de l'examen de 2013 portant sur les structures et activités extérieures et la coopération technique. Par ailleurs, il modifie actuellement la structure des bureaux extérieurs dans le cadre du même exercice, en respectant la contrainte budgétaire de croissance zéro. Certaines de ces modifications se reflètent déjà dans le programme et budget 2016-17.
49. Dans le cadre de la réforme des opérations extérieures, le Bureau a conclu qu'il fallait poursuivre les efforts afin de renforcer les capacités techniques au plus près de l'endroit où les services sont dispensés aux mandants. Des efforts majeurs sont consentis à cet égard dans le programme et budget 2016-17, qui prévoit un transfert substantiel des ressources auparavant consacrées aux fonctions de gestion, d'administration et d'appui, au profit des activités techniques, notamment dans les régions, le tout sans augmentation de budget. Conjugués au développement de programmes phares de coopération technique financés par des ressources extrabudgétaires et d'autres mesures de coopération pour le développement, ces transferts de ressources contribueront à renforcer la capacité technique des services extérieurs. Le BIT explorera parallèlement la possibilité de nommer un responsable de pays dans les Etats Membres où il n'a pas de bureau, mais qui bénéficient d'une assistance substantielle financée par des fonds extrabudgétaires destinés à la coopération technique.
50. Le Bureau est d'avis qu'il convient d'appliquer une «approche intégrée» aux activités de coopération pour le développement dans tous les Etats Membres, et pas seulement dans les pays instables – à condition que toutes les conditions de sécurité soient réunies.

**Recommandations concernant les questions financières et administratives et les ressources humaines (n<sup>os</sup> 6, 9, 10, 11 et 14)**

51. Dans le cadre de ses engagements de réforme, le Bureau a conclu qu'il devait revoir sa politique concernant les dépenses d'appui aux programmes et la distribution des revenus afférents. Tous les changements apportés à la politique existante s'inspireront dans la mesure du possible des meilleures pratiques des autres agences spécialisées des Nations Unies; les coûts seront recouverts conformément aux exigences du Règlement financier, et les frais facturés seront plus directement liés à l'exécution des activités d'appui.
52. L'examen des activités mené dans le cadre de la réforme vise notamment à réduire les délais et à définir clairement les lignes de responsabilité, d'autorité et d'imputabilité. Toutefois, cela implique également un engagement des partenaires du développement, dont certains ont des exigences administratives précises et complexes pour les projets qu'ils financent, ce qui suppose temps et argent.

53. Le déploiement progressif du système IRIS se poursuit dans la limite des ressources disponibles. Des études comparatives sont en cours afin de vérifier s'il convient de modifier les niveaux d'autorité décentralisée; la simplification de certaines procédures est envisagée dans le cadre de l'examen des activités actuellement en cours.
54. Le Bureau a mis en place une nouvelle politique de mobilité. Le statut du personnel du BIT prévoit la possibilité de grades au-delà de celui d'agent national de niveau B (NO-B). En outre, plusieurs agents nationaux performants ont été nommés à des postes internationaux.

## **Partie II. Evaluation indépendante de la stratégie de l'OIT et des actions du BIT en vue du renforcement des systèmes d'inspection du travail (2010-2014): évaluation des résultats obtenus et des améliorations nécessaires pour renforcer la conformité des lieux de travail**

### **But et portée**

55. L'évaluation avait pour but d'évaluer objectivement la conception et la mise en œuvre de la stratégie de l'OIT en vue du renforcement des systèmes d'inspection du travail, du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 31 décembre 2014, afin d'analyser les résultats obtenus et de s'appuyer sur ces conclusions pour guider l'action future en ce domaine. Comme le précise le mandat confié aux évaluateurs, l'évaluation analyse essentiellement les grands axes préconisés par le Bureau pour élaborer, promouvoir et maintenir des systèmes nationaux efficaces d'inspection du travail. L'évaluation met en lumière les enseignements tirés de ces analyses et formule des recommandations dont le BIT pourra tenir compte en mettant en œuvre le plan stratégique provisoire 2016-17, qui comprend le résultat 7: Renforcer la conformité des lieux de travail par l'inspection du travail.
56. L'inspection du travail est une institution essentielle pour le respect de la législation nationale du travail, mais les pays éprouvent de sérieuses difficultés à mettre en place des systèmes d'inspection efficaces. Le cadre stratégique 2010-2015 fixait un objectif, à savoir renforcer les systèmes d'inspection du travail afin qu'ils soient conformes aux normes internationales. La stratégie du BIT pour atteindre cet objectif consiste essentiellement à promouvoir la ratification et l'application effective de la convention (n° 81) sur l'inspection du travail, 1947, et de la convention (n° 129) sur l'inspection du travail (agriculture), 1969.
57. Bien que la portée et la nature de l'exercice suscitent des interrogations, le Bureau a mené de nombreuses activités visant à renforcer l'inspection du travail. Il a notamment promu la ratification des conventions n°s 81 et 129, mais a également pris d'autres mesures. Ainsi, il a supervisé l'application de ces conventions; apporté son assistance technique à la mise en place de cadres juridiques pour l'inspection du travail; mené des évaluations et des audits de systèmes d'inspection du travail; contribué à l'élaboration de stratégies et de programmes d'inspection du travail, et au développement d'outils utilisés par les inspecteurs dans leurs fonctions; développé des programmes de formation et tenu des sessions de formation pour les inspecteurs du travail; appuyé le développement de systèmes d'information; rédigé de

nombreuses publications de vulgarisation; et encouragé les alliances avec les associations internationales.

## Résumé des conclusions

### A. *Pertinence*

58. La stratégie et les actions (envisagées) visant à renforcer les systèmes d'inspection du travail répondaient pour l'essentiel aux besoins des Etats Membres, reflétés dans les conclusions et la résolution de la Conférence internationale du Travail de 2011, les observations de la Commission d'experts pour l'application des conventions et recommandations (CEACR) et les rapports relatifs aux PPTD. Les conclusions de l'évaluation ne doivent pas nécessairement être généralisées, et étendues à tous les projets de coopération technique examinés, mais certaines études de cas indiquent que le BIT n'oriente pas toujours son assistance vers les questions fondamentales, qui empêchent parfois l'inspection du travail de remplir son rôle et de faire respecter la législation, par exemple les limites imposées par l'autorité centrale. Parmi les autres difficultés qui mériteraient une attention particulière, il convient de mentionner: les limites à la compétence juridictionnelle des tribunaux; l'absence de mécanismes efficaces de perception des amendes et de systèmes efficaces de gestion des dossiers; et le manque de fiabilité des statistiques de l'inspection du travail.

### B. *Cohérence*

59. En règle générale, la stratégie et les actions (mises en œuvre) ont été logiques et cohérentes, se concentrant sur les activités pour lesquelles le Bureau est bien armé. Le message adressé aux Etats Membres concernant la conception et la mise en œuvre des systèmes d'inspection du travail est conforme aux conventions n<sup>os</sup> 81 et 129, mais mériterait d'être clarifié sur certains points: le nombre d'inspecteurs du travail nécessaire pour accomplir leur mandat; le nombre d'inspections devant être effectuées dans les entreprises, en fonction du risque qu'elles présentent et des ressources disponibles; le rôle de l'autorité centrale dans les systèmes fédéraux ou décentralisés; le type de «conseils» que les inspecteurs du travail devraient fournir aux entreprises et aux travailleurs; la marge d'appréciation des inspecteurs du travail pour décider si une infraction a été commise; la nature et la sévérité des sanctions susceptibles de dissuader les entreprises d'enfreindre la législation; et la notion d'exécution de la loi dans les systèmes fondés sur le pouvoir de sanction des tribunaux. Les projets sont généralement bien conçus, mais certains aspects de leur processus d'élaboration pourraient être améliorés, notamment en ce qui concerne la portée des engagements et la séquence des activités. Dans certains cas, plusieurs aspects sont insuffisamment traités, notamment: la nature et le niveau de formation des inspecteurs du travail; la prise en charge de ces formations par l'institution elle-même; la détermination des sanctions et le choix des procédures administratives et judiciaires connexes; et l'élaboration des stratégies et des programmes d'action de l'inspection du travail. Enfin, la nature de l'inspection du travail fait que l'assistance et la coopération technique visant son renforcement concernent surtout les gouvernements; toutefois, certaines organisations de travailleurs aimeraient y participer plus directement.

### C. *Efficacité*

60. En règle générale, le BIT a mené des activités et obtenu des résultats conformes aux plans établis, et les mandants se sont montrés satisfaits. Entre 2010 et 2014, six Etats Membres ont ratifié la convention n° 81 ou la convention n° 129, voire les deux; par ailleurs, la CEACR a fait observer que 10 autres Etats Membres avaient réalisé des progrès importants dans le respect de leurs obligations en vertu de ces deux conventions. Dans de nombreux pays, l'inspection du travail s'est renforcée et est mieux à même de remplir son mandat, ce qui se traduit de plusieurs manières: mise en place de cadres juridiques plus solides; augmentation du nombre d'inspecteurs du travail et extension de leur champ de compétence; adoption de nouvelles procédures d'inspection du travail; meilleure collaboration avec les organisations d'employeurs et de travailleurs. Toutefois, les résultats varient selon les pays et le manque de données cohérentes limite les possibilités d'analyse.
61. Le premier rapport sur les résultats de la mise en œuvre du domaine de première importance 7 (ACI 7), qui a débuté en 2014, sera présenté en 2016 dans le rapport sur l'exécution du programme 2014-15.
62. Le résultat 7 du plan stratégique provisoire 2016-17 couvre un large éventail d'activités, qui concernent divers niveaux d'autorité – département, direction, unité. Les actions de coopération et d'assistance technique sont très variées, par exemple: élaboration des lois et des réglementations nationales du travail; promotion de la ratification et de l'application des conventions «pertinentes»<sup>2</sup>; aide aux gouvernements pour l'élaboration de politiques et de programmes permettant «de renforcer l'application de la loi, de mener des actions préventives, et de promouvoir la conformité en milieu de travail»; renforcement de la capacité des institutions de l'administration du travail; facilitation du dialogue entre les partenaires sociaux; et amélioration de la collecte des données. Les synergies potentielles dans les divers pays dépendent de la manière dont les activités sont conçues, élaborées et mises en œuvre, et notamment si elles le sont d'une manière globale et intégrée.

### D. *Efficiace*

63. Il semblerait que le Bureau ait fait preuve d'efficacité dans les activités qu'il a menées, mais la quantité limitée de données n'autorise pas une analyse rigoureuse sur ce point. En 2009, le Bureau a établi le programme d'administration et d'inspection du travail pour diriger les travaux dans ce domaine; suite à sa fusion avec SafeWork en 2013, ce service est devenu la même année le Service de l'administration du travail, de l'inspection du travail et de la sécurité et santé au travail (LABADMIN/OSH). En tant que service technique principal, LABADMIN, puis LABADMIN/OSH, se sont vu confier la responsabilité première de l'appui technique pour tous les projets visant à renforcer la capacité des inspections du travail, en collaboration avec d'autres unités techniques spécialisées, tels le travail des enfants, le travail forcé, la liberté syndicale, la négociation collective, la discrimination, etc. LABADMIN/OSH a toutefois rencontré des difficultés dans l'accomplissement de son mandat en raison de l'absence d'une stratégie globale et de directives expresses, ainsi que du

<sup>2</sup> Conventions n°s 81 et 129; convention (n° 122) sur la politique de l'emploi, 1964; convention (n° 144) sur les consultations tripartites relatives aux normes internationales du travail, 1976; convention (n° 155) sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981; et convention (n° 187) sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail, 2006.



manque de ressources, notamment de personnel familial avec l'inspection du travail. Du point de vue institutionnel plus global, même si le Bureau a établi des systèmes de planification et de contrôle, certaines lacunes sont évidentes, notamment: les limitations fonctionnelles du système IRIS; le manque d'intégration des mécanismes de planification et de rapport et des systèmes financiers; et l'absence d'un dispositif indépendant permettant de valider les résultats présentés. Il faudrait disposer de cibles et d'indicateurs précis qui assurent l'imputabilité et permettent une amélioration permanente. Pour l'avenir, le plan stratégique provisoire 2016-17 définit les indicateurs du résultat 7 de telle manière que le Bureau puisse atteindre les objectifs sans renforcer effectivement les services d'inspection du travail ou établir que des progrès de conformité ont été réalisés.

## **E. Impact**

64. Etant donné l'absence de statistiques cohérentes et fiables sur l'inspection du travail, on peut difficilement conclure que la législation du travail est mieux appliquée dans les Etats Membres. Lors des entrevues menées pour cette évaluation, les mandants ont donné des réponses contrastées quant aux progrès accomplis à cet égard: si certains d'entre eux estiment que des progrès notables ont été réalisés, beaucoup considèrent en revanche que la situation ne s'est pas sensiblement améliorée puisque la législation n'est pas toujours respectée. Les représentants des organisations de travailleurs ont plus tendance que les autres mandants à penser que la situation s'est peu améliorée, voire aucunement, en ce qui concerne les dispositions juridiques fondamentales. Le BIT s'efforce d'aider les Etats Membres à respecter les normes internationales du travail énoncées dans les conventions n<sup>os</sup> 81 et 129 mais, ultimement, les gouvernements restent seuls responsables de l'application de ces conventions. Un meilleur respect des lois et de la réglementation applicables dépend de nombreux facteurs sociaux, politiques et économiques, et suppose donc une action sur plusieurs fronts.

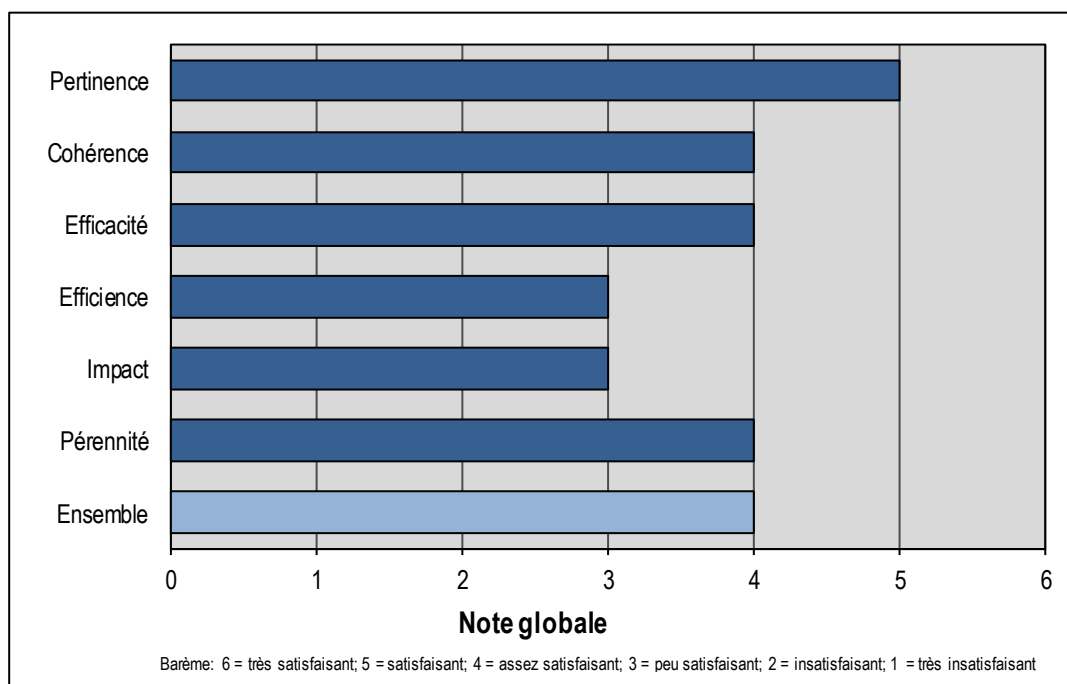
## **F. Pérennité**

65. Dans de nombreux cas, l'amélioration des structures et des fonctions de l'inspection du travail a été intégrée dans la loi, qui restera en vigueur à moins qu'elle ne soit amendée ou abrogée. La pérennité des progrès réalisés eu égard à la capacité des inspecteurs du travail varie selon les pays en fonction de plusieurs facteurs, notamment: le degré d'intégration des changements dans les politiques, les procédures et les systèmes; l'existence d'une volonté politique et d'un leadership institutionnel propice à leur maintien; et les ressources budgétaires qui y sont consacrées.

## **Evaluation globale de la stratégie**

66. Fondée sur les données recueillies lors de l'évaluation, la figure 2 présente la notation attribuée par l'équipe d'évaluation pour la conception et la mise en œuvre de la stratégie de renforcement des systèmes d'inspection du travail durant les quatre dernières années.

Figure 2. Notation des critères d'évaluation



## Conclusions et enseignements

- 67.** Les conclusions et enseignements tirés des résultats de l'évaluation auront des conséquences pour le BIT.
- 68.** Les projets doivent être adaptés à la situation de chaque pays et prendre en compte les caractéristiques de ses politiques et la capacité de ses institutions. L'aptitude des institutions gouvernementales concernées à mettre en œuvre les réformes nécessaires dépend du soutien politique dont elles bénéficient et de leur résilience. Les projets doivent être conçus individuellement pour s'adapter au pays concerné. Bien que tous les projets soient basés sur le même fonds de connaissance des meilleures pratiques internationales, le processus d'interaction avec les mandants et les recommandations doit être adapté à chaque situation.
- 69.** L'engagement du gouvernement tout entier, et non seulement celui du ministère du Travail, est la clé d'une intervention efficace et durable. L'inspection du travail est par essence une fonction de nature publique: le gouvernement reste donc ultimement responsable des décisions concernant les politiques, les procédures et les ressources. L'assistance technique s'adresse principalement au ministère du Travail et aux services de l'inspection du travail, mais il importe de noter que le soutien d'autres ministères – notamment ceux des Finances, de la Justice et de l'Intérieur – peut s'avérer nécessaire pour mettre les réformes en œuvre.
- 70.** Il est capital d'affecter le personnel nécessaire aux projets et de mettre en place des mécanismes de contrôle adéquats. La qualité de la recherche et de l'assistance technique dépend essentiellement de l'expérience et du niveau de spécialisation des chargés de projet. Pour collaborer efficacement avec l'inspection du travail, les équipes de projet doivent compter en leur sein des collaborateurs qui ont une connaissance approfondie de l'institution et des lois pertinentes, possèdent de bonnes capacités de gestion de projets, maîtrisent les

techniques de communication et ont une expérience du travail dans les pays en développement. L'aide doit être dispensée au gouvernement en temps opportun, et tenir compte de sa capacité d'avancement et de ses échéanciers. En supposant qu'il soit possible d'identifier des personnes réunissant ces qualifications, il est préférable de les choisir dans les services extérieurs plutôt qu'au siège. Un contrôle technique s'impose pour maintenir la qualité des projets, en particulier lorsque les équipes comptent des consultants externes.

- 71.** Le BIT doit prendre toutes les mesures nécessaires *et* suffisantes pour renforcer la capacité des institutions et améliorer l'application de la législation nationale du travail. Il doit, pour ce faire, adopter une approche holistique. L'aide au renforcement des capacités ne saurait se résumer aux mesures de formation: elle concerne tous les systèmes, structures, politiques et procédures permettant à l'inspection du travail d'informer les entreprises et les travailleurs de leurs obligations juridiques, et de faire appliquer la loi en cas d'infraction. L'assistance technique doit se fonder sur une analyse approfondie des obstacles à une application rigoureuse des lois du travail, et être adaptée aux circonstances.
- 72.** Le BIT et les bailleurs de fonds doivent savoir que la mise en œuvre de certaines réformes peut prendre beaucoup de temps. Les réformes de fond supposent généralement un engagement important, en temps comme en ressources. Le BIT n'a pas de prise sur le rythme des réformes législatives, l'entrée en vigueur de nouvelles lois et réglementations pouvant prendre des années. En outre, ces réformes ne sont généralement que la première étape d'un long processus lié à la mise en place d'institutions pleinement opérationnelles. Dans les Etats Membres disposant de capacités limitées, le BIT doit être prêt à affecter le nombre voulu de personnes (employés ou consultants) à la collaboration avec leurs homologues au sein du gouvernement, et ce durant de longues périodes.
- 73.** Le BIT doit renforcer les systèmes de collecte de données qui englobent les statistiques de l'inspection du travail, y compris celles qui sont communiquées par les Etats Membres comme prévu par l'article 21 de la convention n° 81, qui leur demande de soumettre des rapports annuels au BIT, y compris des statistiques sur les systèmes d'inspection du travail.

## Recommandations

- 74.** Les résultats de l'évaluation débouchent sur huit recommandations, dont la mise en œuvre se partage entre plusieurs départements et services.
- 75. Recommandation 1:** Dans les plans stratégiques actuels et futurs, souligner l'importance du renforcement de l'inspection du travail pour assurer la conformité en milieu de travail.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
PROGRAM, LABADMIN/OSH	Elevé	Court terme	Faible

- 76. Recommandation 2:** Renforcer le rôle de LABADMIN/OSH comme unité technique principale, et y affecter des personnels familiers avec l'inspection du travail.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
DDG/P, LABADMIN/OSH	Elevé	Moyen terme	Moyenne

- 77. Recommandation 3:** S'orienter vers un mode d'assistance technique plus global, qui traite de manière intégrée les problèmes de capacité des inspections du travail et des institutions publiques connexes.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
Bureaux de pays, ETD, LABADMIN/OSH, PROGRAM	Elevé	Récurrente	Elevée

- 78. Recommandation 4:** Mettre davantage l'accent sur l'élaboration de stratégies et de plans d'exploitation pour l'inspection du travail.

Unité responsable	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
LABADMIN/OSH	Moyen	Récurrente	Faible

- 79. Recommandation 5:** Mettre davantage l'accent sur le renforcement des capacités des ministères du Travail afin qu'ils puissent, à terme, former les inspecteurs du travail et d'autres responsables gouvernementaux, en étroite coordination avec les autres institutions publiques compétentes en matière d'inspection du travail.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
LABADMIN/OSH, CIF-OIT	Moyen	Récurrente	Faible

- 80. Recommandation 6:** Elaborer un plan d'action appuyant le développement et la mise en œuvre de systèmes de gestion des dossiers pour les inspections du travail.

Unité responsable	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
LABADMIN/OSH	Moyen	Moyen terme	Faible

- 81. Recommandation 7:** Le BIT devrait publier les statistiques de l'inspection du travail présentées par les Etats Membres dans les rapports annuels soumis au titre de la convention n° 81. Cette information est essentielle pour la recherche interne et externe.

Unité responsable	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
NORMES	Moyen	Court terme	Faible

- 82. Recommandation 8:** Revoir le système IRIS et développer un plan d'action pour en corriger les lacunes liées au codage et à l'intégration.

Unité responsable	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
PROGRAM	Elevé	Moyen terme	Elevée

## Réponse du Bureau

- 83.** Le Bureau se félicite de l'évaluation indépendante menée sur la stratégie de l'OIT et les actions du BIT en vue du renforcement des systèmes d'inspection du travail. Les réponses ci-après émanent de tous les départements mentionnés dans les recommandations.
- 84. Recommandation 1:** A la date de publication de l'évaluation de haut niveau, le Conseil d'administration avait déjà approuvé le programme et budget pour 2016-17, qui intègre les indicateurs et résultats attendus. Le Conseil se fonde sur le résultat 7 du programme et budget afin d'insister sur le rôle de l'inspection du travail pour assurer la conformité en milieu de travail. Il a également formulé des orientations sur l'élaboration d'indicateurs et de critères de mesure pour tous les résultats. Le Bureau établira des indicateurs pour les résultats de programme par pays (RPP) liés au résultat 7 et recueillera les données utiles à cet égard. En sa capacité d'unité technique principale, LABADMIN/OSH s'efforcera d'intégrer les orientations résultant de l'évaluation de haut niveau dans la préparation des futurs programmes et budgets.
- 85. Recommandation 2:** Le Bureau convient que le mandat de LABADMIN/OSH doit être renforcé, et que ses responsabilités doivent être clairement délimitées et formalisées dans une directive. Il élaborera une stratégie globale par extension des éléments prévus dans le résultat 7 du programme et budget pour 2016-17. Il convient également sans réserve que LABADMIN/OSH et les bureaux extérieurs doivent être dotés d'effectifs suffisants, possédant l'expertise voulue.
- 86. Recommandation 3:** Les services extérieurs continueront à bénéficier d'une aide pour élaborer les RPP et effectuer les évaluations; pour ce faire, le Bureau leur donnera les moyens voulus et leur communiquera la méthodologie pour réaliser les évaluations demandées. Le Bureau emploiera la méthode de planification axée sur les résultats pour identifier les lacunes dans les ressources, orienter la mobilisation des ressources extrabudgétaires et veiller à ce que tous les départements concernés et les bureaux extérieurs appliquent la stratégie axée sur les résultats en dispensant les services aux mandants.
- 87. Recommandation 4:** Le Bureau est d'accord avec cette recommandation, qu'il a déjà identifiée comme thème prioritaire pour 2016-17, et élaborera à cet effet une stratégie globale faisant appel à diverses ressources: documentation, outils, conseils et formation pour les inspecteurs du travail.
- 88. Recommandation 5:** Le programme et budget pour 2016-17 prévoit des programmes de formation et des stratégies globales sur la promotion de la conformité en milieu de travail par l'inspection du travail. LABADMIN/OSH participe également avec divers intervenants (ministères du Travail, instituts nationaux de formation et services nationaux d'inspection du

travail possédant une solide expérience de formation) aux efforts conjoints entrepris avec le Centre international de formation de l'OIT, Turin (Centre de Turin).

- 89. Recommandation 6:** Le Bureau mène des études de faisabilité et prépare des appels d'offre pour les systèmes d'information dans certains pays, ce qui suppose de lourds investissements en ressources humaines et financières. Un système unique ne serait pas idéal car il doit répondre aux besoins spécifiques de chaque pays: mandat et modalités de fonctionnement des institutions; législation applicable; contraintes informatiques; compatibilité avec les autres logiciels utilisés par les ministères. Le Bureau recueillera des informations supplémentaires sur les bonnes pratiques en la matière.
- 90. Recommandation 7:** Les informations communiquées par les gouvernements dans leurs rapports au titre de l'article 22 sont adressées aux organes de contrôle du BIT, principalement la CEACR et, en principe, ne devraient pas être rendues publiques sans le consentement exprès des Etats Membres concernés, ou sauf décision contraire des organes de contrôle chargés de leur examen. Toutefois, lorsque les rapports annuels d'inspection du travail ont été portés à la connaissance du public au niveau national, rien n'empêche d'autres unités du BIT d'utiliser ces données à des fins d'assistance et de recherche.
- 91. Recommandation 8:** Le Bureau adapte actuellement le module de planification de mise en œuvre d'IRIS afin de remédier aux lacunes actuelles, en liant les RPP aux résultats prévus dans le programme et budget, ce qui permettra également d'améliorer la communication des résultats. Par ailleurs, il développe actuellement un système permettant de mieux calculer le temps que le personnel consacre à chaque résultat. Toutefois, des investissements à long terme seront nécessaires pour améliorer le système IRIS, afin qu'il fournisse des informations complètes sur les différents résultats.

### **Partie III. Evaluation indépendante des PPTD, des stratégies et des activités du BIT dans les Caraïbes**

#### **But et portée**

- 92.** L'évaluation de haut niveau des PPTD, des stratégies et des activités du BIT dans les Caraïbes (2010-2015) avait pour objectif d'évaluer s'ils constituent des instruments efficaces pour réaliser l'Agenda du travail décent.
- 93.** Le BIT a aidé les Etats Membres à atteindre les objectifs du travail décent durant les trois exercices biennaux faisant l'objet de l'évaluation de haut niveau en mettant en œuvre les stratégies et activités prévues dans le cadre des PPTD, qu'il a élaborés pour les Bahamas, la Barbade, le Belize, le Guyana, le Suriname et les Etats Membres de l'Organisation des Etats des Caraïbes orientales (OECO).
- 94.** Plusieurs stratégies ont été conçues et mises en œuvre au niveau sous-régional. Les activités «sous-régionales» et «partagées» sont, respectivement, celles qui font intervenir plusieurs pays ou sont mises en œuvre dans plusieurs d'entre eux.

## Résumé des conclusions

### A. *Pertinence*

95. Les priorités et résultats des PPTD examinés sont pertinents à plusieurs titres: les stratégies nationales de développement, la situation du marché du travail et les difficultés rencontrées par les divers pays. S'agissant des pays membres de l'OECO, l'action du BIT s'inscrit également dans le cadre des protocoles d'entente sous-régionaux et des accords de coopération conclus avec l'OECO et la Communauté des Caraïbes (CARICOM)<sup>3</sup>.
96. Certains PPTD, notamment ceux de la Barbade, du Guyana et du Suriname, donnent des précisions sur leurs modalités d'intégration dans le PNUAD. Les PPTD élaborés pour l'OECO renvoient également au PNUAD applicable, qui couvre la Barbade et l'OECO.
97. Bien que l'action du BIT soit jugée satisfaisante, les principaux mandants au niveau national, les bailleurs de fonds importants, les partenaires des Nations Unies et le personnel du BIT interrogés connaissent mal les cadres stratégiques de ces programmes.

### B. *Cohérence*

98. En règle générale, les documents des PPTD ne sont pas employés à bon escient, en ce qu'ils ne présentent pas l'action et les activités de coopération technique du BIT comme des stratégies cohérentes permettant de promouvoir le travail décent aux niveaux national et sous-régional. Les activités du BIT sont plutôt définies et promues individuellement par la direction et les spécialistes, hors du cadre des PPTD et des stratégies établies. Les spécialistes élaborent leur programme de travail en fonction de leurs relations proactives et réactives avec leurs clients respectifs. En général, il existe un lien clair entre les résultats de programme par pays aux niveaux national et sous-régional, d'une part, et les résultats et indicateurs du programme et budget, de l'autre.
99. L'évaluation a permis de constater que le BIT doit rapidement concevoir et mettre en œuvre une approche systématique, fondée sur une analyse de la situation individuelle des pays. Selon les informations recueillies, aucun des PPTD n'est mis en œuvre en tant que cadre cohérent et opérationnel de coopération technique, s'appuyant sur les synergies entre les éléments constitutifs des programmes. Les matrices de résultats ne sont pas pleinement développées et ne respectent pas la méthode dite des cadres logiques, ce qui pourrait expliquer l'absence de plans de mise en œuvre.

### C. *Efficacité*

100. Globalement, les mandants, le personnel et les partenaires du développement interrogés pour l'évaluation se disent moyennement satisfaits des programmes, des stratégies et de l'action du BIT. Par ailleurs, ils estiment peu satisfaisante l'efficacité des activités du Bureau visant à promouvoir l'Agenda du travail décent dans la sous-région, ce qu'ils attribuent aux synergies déficientes entre les différentes activités et les cadres stratégiques établis dans les PPTD.

<sup>3</sup> Le BIT a signé un protocole d'entente avec l'OECO en 2008 et un accord de coopération révisé avec la CARICOM le 25 avril 2000.

**101.** Malgré les déficits de cohérence liés aux PPTD, le BIT a parfois apporté une assistance efficace aux mandants en les aidant à promouvoir, concevoir et mettre en œuvre des politiques nationales, des protocoles et des programmes concernant des thèmes fondamentaux, tels le VIH et le sida, la formation professionnelle et le travail des enfants. Les activités de partage des connaissances menées par le BIT lors de réunions et d'ateliers techniques de haut niveau sont jugées très efficaces. L'ETD/B-Port of Spain organise une réunion semestrielle des ministres du Travail des Caraïbes, afin de susciter les échanges de vues sur diverses questions: marché du travail, faits nouveaux aux niveaux régional et international, priorités du BIT quant aux programmes, stratégies et activités dans la sous-région. De nombreuses activités menées par les spécialistes trouvent leur origine dans les sujets discutés et les résolutions adoptées lors de ces réunions sous-régionales.

#### **D. *Efficiace***

**102.** Durant la période 2010-2015, la communication entre la direction et le personnel de l'ETD/B-Port of Spain a parfois été défectueuse, ce qui a nui à la cohésion interne du bureau, à sa capacité collective d'action auprès des tiers, et à sa collaboration avec d'autres unités du BIT, notamment le bureau régional.

**103.** Hautement qualifiés dans leur domaine technique, les spécialistes sont disposés à relever les nouveaux défis et à traiter les thèmes émergents aux niveaux sous-régional et national. Ils ont participé à divers degrés à l'élaboration des PPTD, dont ceux des Bahamas, du Guyana et du Suriname, qui semblent avoir le plus bénéficié de l'intervention de l'ETD.

**104.** Il semble que relativement peu d'efforts aient été consacrés à la mobilisation des ressources extrabudgétaires dans la sous-région; il faudrait explorer la possibilité de lever des fonds grâce aux partenariats public-privé. Globalement, la gestion et la mise en œuvre des programmes du Bureau ont été jugées peu satisfaisantes.

#### **E. *Impact***

**105.** Comme il est indiqué ci-dessus, les PPTD conclus avec certains gouvernements n'ont pas toujours été systématiquement mis en place en tant que cadres cohérents de coopération technique, dotés d'un mécanisme de suivi et étayés par des rapports d'évaluation. Il existe peu de données exhaustives, fondées sur des indicateurs mesurables et des données comparatives, indiquant les étapes d'avancement des projets et montrant leur impact sur la promotion du travail décent aux niveaux national et sous-régional. Lors des entrevues menées pour cette évaluation, les mandants ont exprimé des avis partagés sur la mise en œuvre de l'Agenda du travail décent. Certains d'entre eux considèrent que des progrès notables ont été accomplis; beaucoup estiment en revanche que la situation ne s'est pas sensiblement améliorée compte tenu de l'absence persistante de données comparatives adéquates.

**106.** En conséquence, les PPTD n'ont probablement pas donné les résultats escomptés dans la sous-région en tant qu'approche cohérente pour la réalisation de l'Agenda du travail décent. Toutefois, comme il est indiqué dans la section sur l'efficacité, l'ETD/B-Port of Spain a obtenu certains résultats immédiats aux niveaux national et sous-régional dans tous ses domaines de spécialisation.



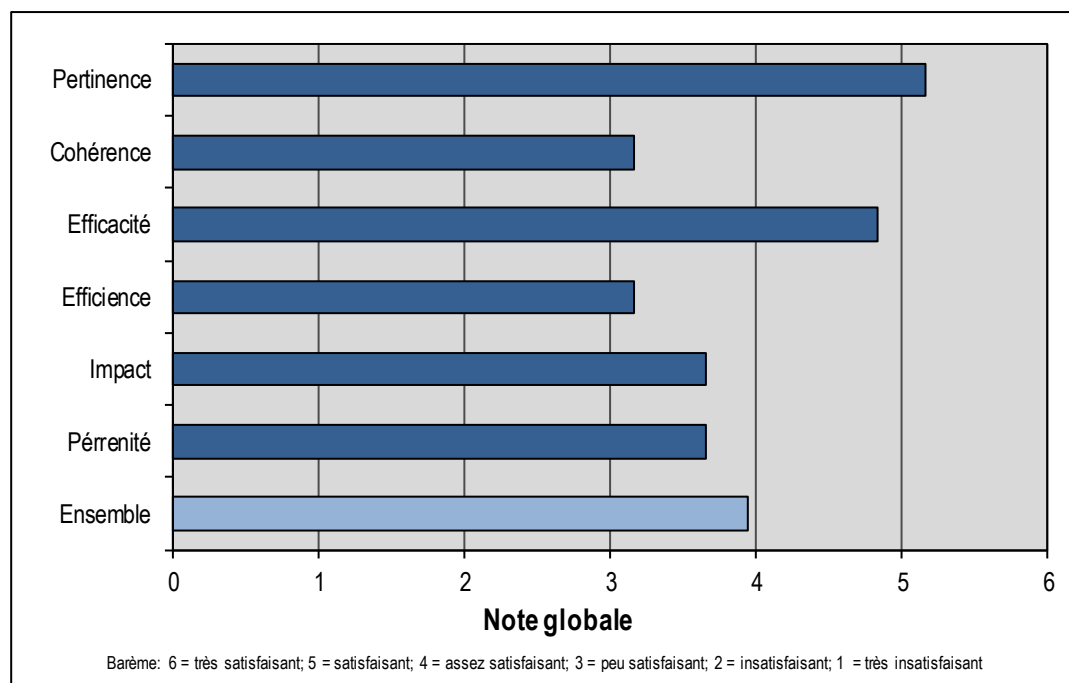
## F. Pérennité

- 107.** Dans la mesure où le BIT a contribué par son action à renforcer les cadres juridiques et stratégiques, ainsi que la capacité des personnes et des institutions aux niveaux national et sous-régional, il semble probable que les changements seront pérennes. Il faudrait recueillir plus d'informations sur les activités de renforcement des capacités des mandants pour évaluer si elles auront véritablement un impact durable. Des efforts importants ont été faits, et couronnés de succès, dans le cadre de plusieurs activités – par exemple, les normes internationales du travail et la sécurité et la santé au travail – pour élargir le groupe des parties prenantes et des bénéficiaires au-delà des partenaires tripartites traditionnels du BIT («l'approche tripartite élargie»), ce qui augmente le potentiel de pérennité des projets. Par ailleurs, les responsables de la sécurité et santé au travail (SST) et, dans une certaine mesure, ceux du VIH/sida, ont constitué un réseau de personnes-ressources dans la région, ce qui devrait favoriser la durabilité.
- 108.** Il serait également possible d'améliorer la pérennité des projets en renforçant la collaboration avec l'ONU et d'autres organismes sur les questions de fond, étant entendu que toutes les parties doivent être pleinement conscientes de leur complémentarité dans les divers domaines, par exemple la réduction de la pauvreté, l'emploi, le VIH/sida, le travail des enfants, la formation technique et professionnelle, la protection sociale et l'égalité des sexes, pour n'en citer que quelques-uns.

## Evaluation globale de la stratégie

- 109.** L'équipe d'évaluation a évalué la performance globale des PPTD, des stratégies et de l'action du BIT en recoupant ces données avec les informations recueillies sur place lors d'entrevues et d'enquêtes avec le personnel et les mandants.

Figure 3. Notation des critères d'évaluation



## Conclusions et enseignements

- 110.** Une coopération technique efficace suppose que le BIT donne des orientations claires aux utilisateurs et aux bénéficiaires aux niveaux national et sous-régional. Cela est particulièrement important dans les sous-régions comme les Caraïbes où les pays présentent une série de caractéristiques atypiques – population peu nombreuse, développement humain moyen ou élevé, vulnérabilité particulière aux crises économiques et environnementales, etc. – parfois difficilement conciliables avec une approche «mondiale» et «régionale».
- 111.** Plusieurs facteurs interdépendants peuvent expliquer le fait que les PPTD n'ont pas été pleinement utilisés dans la sous-région comme vecteurs de coopération technique: i) le processus des PPTD ne garantit pas que les programmes sont fondés sur une analyse de fond des situations individuelles et tiennent pleinement compte de la théorie du changement (qui se refléterait dans un cadre logique global); ii) il se pourrait que les PPTD n'aient pas été rigoureusement appliqués en raison d'une adhésion insuffisante des mandants et des ETD; iii) les PPTD sont peut-être inadaptés à la situation de certains pays, comme le mentionnent clairement les lignes directrices de 2011; iv) certains événements extérieurs, telles la crise financière mondiale ou des catastrophes écologiques, peuvent avoir radicalement changé la donne dans certains pays, rendant obsolète le PPTD initial; v) l'absence de volonté politique, ou l'alternance incarnée par des politiciens influents, peuvent aussi avoir eu un impact sur l'établissement et la mise en œuvre des PPTD.
- 112.** Outre les PPTD, l'ETD/B-Port of Spain a élaboré et appuyé une série d'activités visant à pallier les problèmes et sujets de préoccupation sous-régionaux, identifiés par les mandants lors des grands ateliers et conférences organisés par le BIT. Certaines de ces activités ont été mises en œuvre de manière collective dans plusieurs pays. Globalement, de nombreuses activités sont estampillées «sous-régionales»; il conviendrait cependant d'élaborer un véritable plan d'action sous-régional, doté d'une vision plus stratégique et plus cohérente, qui délimiterait clairement les synergies entre la problématique sous-régionale et nationale dans les Caraïbes, et assurerait le lien avec les autres cadres de collaboration aux niveaux régional et mondial.
- 113.** Les spécialistes, notamment ceux qui gèrent les activités concernant les employeurs et les travailleurs, ont participé durant les trois exercices biennaux à diverses activités liées aux questions d'égalité hommes-femmes. Plus récemment, certains thèmes multisectoriels majeurs liés aux inégalités entre les sexes ont été abordés lors d'interventions auprès d'organisations de travailleuses domestiques et de femmes entrepreneurs. Lorsque des données ventilées par sexe existent, elles sont mentionnées dans les documents relatifs aux programmes et dans les rapports sur la participation aux ateliers et autres activités de formation. Ce sont des éléments importants, qui doivent être resitués dans une approche plus globale et généralisée de la problématique de l'égalité hommes-femmes. Plusieurs collaborateurs du BIT estiment manquer de connaissances techniques pour mettre intégralement ces principes en œuvre.
- 114.** L'ETD/B-Port of Spain a élaboré pour cet exercice biennal un programme de travail à l'échelle du bureau, qui, toutefois, reste fondé sur les plans de travail individuels des spécialistes. Le programme de travail ne comporte pas de vision stratégique, ni de vue d'ensemble des activités du bureau. Il est possible d'identifier certaines synergies entre les différentes spécialités dans le programme de travail actuel, mais il ne comporte pas de plan intégré pour les services consultatifs techniques. De même, les synergies entre les activités aux niveaux national et sous-régional doivent être définies plus clairement.

- 115.** Les activités sous-régionales – probablement le volet majeur de l’action du BIT dans les Caraïbes – sont liées aux résultats de programme par pays mais restent à l’état latent et, à ce titre, ne font pas l’objet de rapports dans le cadre d’IRIS. Lorsqu’un pays manifeste un intérêt suffisant pour une activité et est disposé à s’y engager concrètement, celle-ci peut devenir un objectif pour le pays concerné.
- 116.** Concernant l’organisation et la gestion de l’ETD/B-Port of Spain, il est permis de se demander si un bureau de taille modeste peut se développer et appuyer la mise en œuvre des PPTD, des stratégies et des actions dans 22 pays, dont 14 ont fait l’objet de l’évaluation de haut niveau. Cela supposerait plusieurs conditions: une direction éclairée; une cohésion interne concrétisée par un solide programme de travail reflétant les fonctions de toutes les unités du bureau; un personnel en nombre suffisant et la possibilité de recruter des consultants de haut niveau pour de courts mandats; et une expertise en divers domaines: programmation, finances, ressources humaines, information, communication, ainsi que certaines spécialités. Etant donné les contraintes de financement de l’assistance bilatérale au développement pour la sous-région, le Bureau doit élaborer une stratégie de mobilisation des ressources et obtenir l’appui d’autres unités du BIT, par exemple au siège et dans les bureaux régionaux, qui jouent un rôle central à cet égard. Il va sans dire que la mobilisation efficace des ressources suppose une excellente collaboration avec les mandants tripartites et de solides alliances avec plusieurs intervenants: les organismes régionaux et sous-régionaux, les autres agences des Nations Unies (par exemple au moyen des PNUAD), ainsi que d’autres institutions financières et bailleurs de fonds.

## Recommandations

- 117. Recommandation 1:** Mettre en place un modèle de coopération technique à deux niveaux, avec une dominante stratégique sous-régionale, basée sur l’expérience et les alliances passées, afin d’appuyer et de compléter l’action menée au niveau national dans le cadre des PPTD, ou hors de ceux-ci. Bien qu’elle ne soit pas encore complètement mise en œuvre, une approche à deux niveaux a déjà été envisagée pour les pays de l’OCDE et fonctionne de manière moins formelle pour la sous-région dans son ensemble.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
PARDEV, PROGRAM	Moyen	Moyen terme	Faible

- 118. Recommandation 2:** Modifier les lignes directrices des PPTD afin que les activités de coopération technique reflètent mieux la demande des mandants; elles devraient également souligner que les PPTD doivent se fonder sur une analyse de la situation des pays et sur une théorie du changement cohérente, appuyée par un cadre logique global. Les PPTD doivent devenir de meilleurs outils aux fins de l’imputabilité des programmes, de la communication et des actions de sensibilisation. Ils doivent également refléter les synergies entre: les différents éléments de l’Agenda du travail décent; les résultats de programme par pays et le programme et budget; les concepts du travail décent et la pratique réelle dans les pays. Cela permettrait également de mieux cerner les besoins exprimés par les utilisateurs directs en ce qui concerne la coopération et les services consultatifs.

Unité responsable	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
PROGRAM	Elevé	Court à moyen terme	Faible

- 119. Recommandation 3:** Etablir des liens clairs entre le processus de planification axé sur les résultats, les PPTD et les stratégies nationales afin de renforcer l'influence des pays sur le choix des programmes. Cette recommandation trouverait une application immédiate, à savoir un cadre de programmation plus cohérent où les programmes par pays et le programme et budget sont davantage en phase avec les PPTD et les stratégies nationales.

Unité responsable	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
PROGRAM	Elevé	Court à moyen terme	Moyenne

- 120. Recommandation 4:** Renforcer la participation des parties prenantes à la conception des PPTD, au suivi de leur mise en œuvre et à l'évaluation des stratégies et actions connexes. Cela suppose qu'elles aient une meilleure compréhension des outils de programmation du BIT et qu'elles participent aux mécanismes de contrôle de la mise en œuvre des programmes (par exemple, les examens par pays), afin de constater les résultats obtenus et d'identifier les difficultés à résoudre pour atteindre les résultats escomptés. Les rapports semestriels de mise en œuvre du programme et budget devraient se fonder sur les examens de programmes par pays et, à ce titre, figurer sur les plates-formes régionales de partage des connaissances.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
ETD/B-Port of Spain, BR-Amérique latine et Caraïbes	Elevé	Court à moyen terme	Moyenne

- 121. Recommandation 5:** Elaborer une stratégie sous-régionale cohérente et complète en se fondant sur les examens par pays afin d'établir un cadre conceptuel et opérationnel aux niveaux sous-régional et national. Cette stratégie devrait se fonder sur la collaboration passée et actuelle avec les organisations régionales et sous-régionales, et sur les bonnes pratiques en vigueur dans les divers pays. La stratégie devrait prévoir des étapes et des résultats précis afin de renforcer les liens avec les PNUAD, le cadre de partenariat des petits Etats insulaires en développement et les activités de collaboration Sud-Sud, en cours ou potentielles, dans la région des Amériques.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
ETD/B-Port of Spain, BR-Amérique latine et Caraïbes	Elevé	Court à moyen terme	Faible

- 122. Recommandation 6:** Développer un cadre de suivi et d'évaluation fondé sur la planification axée sur les résultats et les résultats de programme par pays (RPP) convenus afin d'améliorer la planification et la mise en œuvre des activités de coopération technique, la production des rapports sur les priorités, les objectifs et les résultats atteints dans les pays et la sous-région, comme indiqué ci-dessus. Le cadre de suivi et d'évaluation devrait refléter les liens actualisés entre la planification axée sur les résultats et les RPP, et les priorités et résultats

des PPTD. Cela suppose que l'Unité de programmation soit renforcée afin de faciliter la planification, la programmation, le suivi et la production des rapports.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
ETD/B-Port of Spain, BR-Amérique latine et Caraïbes, PROGRAM	Elevé	Court à moyen terme	Moyenne

- 123. Recommandation 7:** Elaborer une stratégie d'information et communication pour diffuser des informations sur les objectifs et les réalisations du programme du BIT. Cette stratégie devrait viser à faciliter la mobilisation des ressources et l'identification de nouveaux modes de collaboration avec un groupe élargi de mandants et de bénéficiaires, en recourant aux nouveaux médias et aux technologies de l'information disponibles dans la région. Cela permettrait d'améliorer le ratio coût/efficacité des communications entre l'ETD et les mandants de la sous-région.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
ETD/B-Port of Spain, BR-Amérique latine et Caraïbes	Elevé	Court à moyen terme	Moyenne

- 124. Recommandation 8:** Renforcer l'intégration systématique de la question de l'égalité entre les sexes dans les programmes en adoptant une approche globale sur ce thème dans la sous-région, conformément au Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes, 2010-2015. Pour ce faire, le Bureau doit collaborer avec les institutions actives en ce domaine dans les Caraïbes (par exemple, les ministères compétents, l'Université des Indes occidentales, la Banque de développement des Caraïbes, les groupes de la société civile, etc.) et d'autres agences internationales de développement, comme: ONU Femmes, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), l'Organisation panaméricaine de la santé (OPS), la Banque interaméricaine de développement (BID), etc.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
ETD/B-Port of Spain, BR-Amérique latine et Caraïbes, GENDER	Elevé	Court terme	Faible

- 125. Recommandation 9:** Ventiler les données sur le marché du travail par pays, au lieu de les regrouper pour tous les Etats Membres des Caraïbes. Dans le même ordre d'idées, les rapports de recherche régionaux devraient refléter individuellement les résultats de tous les pays de la sous-région et ne pas les présenter sous une rubrique sous-régionale unique. Cela suppose une meilleure coordination avec la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) et d'autres organisations régionales et sous-régionales.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
BR-Amérique latine et Caraïbes, CINTERFOR	Elevé	Court terme	Moyenne

- 126. Recommandation 10:** L'affectation des ressources excédentaires du budget ordinaire et des fonds du budget ordinaire destinés à la coopération technique (CTBO) devrait être plus transparente et inclure des mécanismes incitatifs visant à optimiser la planification et l'utilisation des ressources.

Unités responsables	Degré de priorité	Durée	Incidence sur le plan des ressources
PROGRAM, BR-Amérique latine et Caraïbes	Elevé	Court terme	Faible

## Réponse du Bureau

- 127.** Le Bureau se félicite de l'évaluation indépendante de haut niveau concernant les PPTD, stratégies et actions du BIT dans les Caraïbes (2010-2015). Ses conclusions et recommandations sont un apport précieux pour le soutien du BIT aux mandants dans cette région. L'évaluation arrive à point nommé pour plusieurs raisons: un nouveau directeur adjoint est entré en fonctions au bureau de l'OIT pour les Caraïbes en août 2015; la plupart des PPTD en cours prendront fin en 2015; et le BIT a adopté un nouveau plan stratégique pour 2016-17.
- 128. Recommandations 1, 4, 5 et 6:** Au cours des six prochains mois, le Bureau élaborera une stratégie sous-régionale et des plans de travail par pays dans les Caraïbes, ainsi qu'un cadre de suivi et d'évaluation, applicable à l'ensemble du Bureau, qui permettra d'adopter un programme de travail détaillé, assorti d'objectifs concrets. La stratégie se fondera sur plusieurs piliers: la Déclaration de la réunion des ministres du Travail des Caraïbes (2015); la Déclaration de Lima, adoptée lors de la Réunion régionale de l'OIT pour les Amériques (2014); le processus de planification conjointe des Nations Unies; la stratégie de la CARICOM; les petits Etats insulaires en développement et le nouveau plan stratégique de l'OIT. Les diverses options et modalités seront discutées dans le cadre de cet exercice pour veiller à ce que le BIT offre une assistance stratégique répondant immédiatement aux besoins des mandants dans les Caraïbes, y compris grâce à la coopération Sud-Sud. Des comités nationaux tripartites de suivi seront établis pour surveiller la mise en œuvre des plans de travail.
- 129.** Le BIT continuera de participer activement aux efforts entrepris par les Nations Unies pour établir une base commune de dialogue politique, dans le cadre du «Common Multi-Country Assessment» et du «Multi-Country Sustainable Development Framework». Ce dispositif, qui remplacera le PNUAD, vise à apporter des réponses plus cohérentes aux problèmes qui se posent aux niveaux national et régional, conformément au programme de développement et aux objectifs de développement durable pour l'après-2015.
- 130. Recommandations 2 et 3:** La nouvelle version du manuel relatif aux PPTD – rédigée dans le cadre du suivi de l'examen des opérations extérieures – comportera des renvois aux nouvelles lignes directrices sur les diagnostics des PPTD, qui constitueront l'outil recommandé pour effectuer les analyses de situation. Cela contribuera à l'élaboration du programme sous-régional et des plans de travail nationaux.
- 131. Recommandation 7:** Le Bureau continuera à développer une stratégie d'information sur ses objectifs et résultats dans la région des Caraïbes. Afin de mettre en œuvre efficacement les activités liées au renforcement des capacités et aux autres interventions dans les petits Etats

insulaire, le Bureau expérimentera les nouveaux médias et les autres technologies de l'information: webinaires ciblés, bases de données communes et plates-formes de partage des connaissances.

- 132. Recommandation 8:** La stratégie sous-régionale et les plans de travail nationaux comprendront des actions sexospécifiques, élaborées en partenariat avec d'autres organisations et avec le soutien des spécialistes du genre dans la région et à Genève.
- 133. Recommandation 9:** Le BIT continuera à aider les Etats Membres des Caraïbes à recueillir et analyser les informations sur le marché du travail, en offrant des conseils techniques à leurs offices de la statistique, afin d'améliorer les questionnaires et les méthodes d'enquête. Ces informations feront systématiquement l'objet de rapports régionaux et mondiaux, y compris ceux élaborés conjointement avec la CEPALC.
- 134. Recommandation 10:** Grâce à l'introduction partielle du système IRIS dans les bureaux extérieurs à partir de septembre 2015, l'affectation des fonds excédentaires du budget ordinaire résultant des postes vacants est totalement transparente. La question de l'affectation des fonds excédentaires sera discutée lors des réunions régulières des directeurs des bureaux de l'Amérique latine et des Caraïbes. Des lignes directrices spécifiques pour l'affectation des fonds CTBO prendront en considération les différents besoins des bureaux extérieurs.

### ***Projet de décision***

- 135. *Le Conseil d'administration invite le Directeur général à prendre en considération les conclusions et enseignements tirés des trois évaluations indépendantes de haut niveau examinées dans le présent document, ainsi que les recommandations qui en sont issues (paragraphe 25-38, 75-82 et 117-126), et à veiller à ce que ces recommandations soient dûment mises en œuvre.***