



## Conseil d'administration

331<sup>e</sup> session, Genève, 26 octobre-9 novembre 2017

GB.331/PFA/9

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

PFA

Date: 16 octobre 2017

Original: anglais

### NEUVIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

## Evaluations de haut niveau des stratégies et des programmes par pays de promotion du travail décent

#### Objet du document

Le présent document contient un résumé des résultats et recommandations de trois évaluations indépendantes de haut niveau réalisées en 2017. La partie I porte sur l'évaluation de la stratégie et des activités que l'OIT a consacrées à la création et à l'extension de socles de protection sociale pendant la période 2012-2017. La partie II résume les résultats de l'évaluation consacrée aux activités sur le terrain et à la structure extérieure pendant la période 2010-2016. La partie III concerne l'évaluation des programmes par pays de promotion du travail décent, stratégies et actions mis en œuvre par l'Organisation dans la sous-région du Mékong pendant la période 2012-2017. La dernière section de chaque résumé contient une série de recommandations appelant un suivi ainsi que la réponse 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 127).

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

**Principal résultat/élément transversal déterminant:** Résultat facilitateur B: Gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation.

**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.

**Suivi nécessaire:** Le suivi des recommandations sera examiné par le Comité consultatif d'évaluation et il en sera rendu compte au Conseil d'administration dans le rapport d'évaluation annuel.

**Unité auteur:** Bureau d'évaluation (EVAL).

**Documents connexes:** GB.304/PFA/2; GB.322/PFA/1.



## Introduction

1. Le présent rapport résume les résultats de trois évaluations de haut niveau menées par le Bureau d'évaluation du BIT (EVAL) en 2017, conformément aux normes du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation pour le développement et la coopération économiques (OCDE) et à l'approche adoptée dans les protocoles d'évaluation de haut niveau du BIT pour les stratégies fondées sur les résultats et les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD). Les évaluations sont fondées sur des données secondaires, des enquêtes de fond inédites, et des séries d'études de cas par pays, soigneusement choisies et structurées<sup>1</sup>. Les données obtenues par différentes méthodes et provenant de plusieurs sources 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 résultats de l'évaluation. Les évaluations de haut niveau visent à offrir un aperçu de l'efficacité du système de gestion axée sur les résultats (GAR) du BIT et à contribuer à la prise de décisions en matière de politiques, de stratégies et de responsabilisation.

## Partie I. Evaluation indépendante de la stratégie et des mesures de l'OIT consacrées à la création et à l'extension de socles de protection sociale (2012-2017)

### Objectif et portée

2. Cette évaluation de haut niveau porte sur les activités menées par le BIT dans le domaine de la protection sociale après l'adoption de la recommandation (n° 202) sur les socles de protection sociale, 2012, qui a eu un profond impact sur ses travaux. L'évaluation met l'accent sur la stratégie et les activités destinées à promouvoir la protection sociale, notamment les socles de protection sociale, pendant la période 2012-2017, à savoir:
  - i) aide apportée aux pays pour la réalisation du résultat 4 formulé dans le cadre stratégique pour 2010-2015<sup>2</sup> et du résultat 3 énoncé dans le plan stratégique de transition<sup>3</sup> et le programme et budget pour 2016-17;
  - ii) contribution aux stratégies, politiques et débats mondiaux sur la protection sociale et coordination avec les partenaires multilatéraux et ceux des Nations Unies dans le cadre de la collaboration avec le Conseil de coopération interinstitutions pour la protection sociale ainsi qu'avec les équipes des Nations Unies affectées à la promotion sociale dans le cadre de l'initiative «Unis dans l'action»;
  - iii) travaux dans le domaine de la gestion des connaissances et du partage d'expériences à travers la plate-forme «Protection sociale» ([www.social-protection.org](http://www.social-protection.org)).

<sup>1</sup> Les études de cas, par pays ou par thème, sont disponibles sur demande pour chaque évaluation à l'adresse: [eval@ilo.org](mailto:eval@ilo.org).

<sup>2</sup> Document [GB.304/PFA/2](#).

<sup>3</sup> Document [GB.322/PFA/1](#).

3. Des visites sur le terrain ont été effectuées en mai et juin 2017 dans cinq pays <sup>4</sup>; parallèlement, des évaluations thématiques sur la protection sociale ont été réalisées dans onze autres pays <sup>5</sup> en Afrique, aux Amériques et en Asie. Au total, 167 entretiens, menés notamment avec des représentants des gouvernements, des travailleurs et des employeurs, ont été organisés aux fins de l'évaluation de haut niveau dans les cinq pays retenus pour les études de cas. Des réponses à deux enquêtes effectuées en ligne ont été communiquées par 80 membres du personnel du BIT, 28 mandants et 9 autres partenaires <sup>6</sup>, ainsi que par 30 partenaires des Nations Unies et donateurs. Une synthèse de 24 rapports d'évaluation sur la protection sociale a également contribué à la compréhension globale des activités menées par le BIT dans les pays. La question de l'égalité entre hommes et femmes et d'autres thèmes transversaux ont été pris en compte dans toutes les composantes de la méthode et dans l'ensemble des études, y compris dans le rapport d'évaluation définitif.

## Résultats

### A. *Pertinence*

4. Le travail accompli par le BIT dans le domaine de la protection sociale est pertinent, aux niveaux tant mondial que régional et national. La priorité donnée à l'action mondiale à mener pour assurer un rayonnement et un impact plus larges est justifiée et se révèle particulièrement judicieuse sur le plan stratégique, comme en témoigne la place qu'occupe la protection sociale universelle dans les objectifs de développement durable (ODD) comme dans le Partenariat mondial pour la protection sociale universelle (USP 2030). L'OIT a joué un rôle essentiel dans les initiatives destinées à améliorer la coordination des donateurs au niveau mondial et a été un acteur de premier plan dans la création et la coordination de nouvelles plates-formes de collaboration (Initiative SPS, SPIAC-B et USP 2030). Compte tenu de la multiplication des initiatives mondiales, il est nécessaire de délimiter précisément et continuellement, tant en interne qu'en externe, les avantages comparatifs, la composition et les domaines d'activité des diverses plates-formes mondiales et de les adapter à l'évolution des réalités et des besoins. Récemment lancé, le programme phare de l'OIT intitulé «Mettre en place des socles de protection sociale pour tous» <sup>7</sup> est utile et bien conçu, mais les modalités de sa mise en œuvre dans les pays doivent être perfectionnées.
5. Les pays apprécient l'approche, fondée sur la demande, de l'OIT, le cadre normatif complet qui oriente ses activités, le tripartisme élargi, qui englobe les organisations de la société civile, et la fourniture d'une assistance technique souple dans des domaines hautement spécialisés, autant d'éléments qui s'enrichissent de l'échange d'expériences entre pays. Le BIT a mis au point des outils adaptés d'évaluation systématique et exhaustive qui facilitent l'élaboration des politiques de protection sociale. Les connaissances concernant les moyens à mettre en œuvre pour soutenir de manière optimale l'application des politiques restent insuffisantes. La production d'une documentation plus abondante (guides et manuels) sur les bonnes pratiques constitue l'un des points forts du programme; elle a pour effet de renforcer la mémoire institutionnelle dans le cadre tant des activités de sensibilisation que du programme d'assistance technique et des activités d'appui. S'ils apprécient que les manuels et les guides soient mis au service des activités de renforcement des capacités, les

<sup>4</sup> Colombie, Jordanie, Mozambique, Viet Nam et Zambie.

<sup>5</sup> Cambodge, El Salvador, Ghana, Honduras, Inde, République démocratique populaire lao, Mongolie, Népal, Niger, Pérou et Thaïlande.

<sup>6</sup> Une personne n'a pas indiqué à quelle organisation ou à quel service elle appartenait.

<sup>7</sup> <http://www.social-protection.org/gimi/gess/Flagship.action>.

mandants ont rappelé qu'il est important que le Bureau, lorsqu'il répond aux demandes des pays, continue de faciliter l'accès à d'autres types de connaissances (tacites) ainsi qu'aux services d'experts, que ces derniers interviennent individuellement ou en équipe.

6. Le partage de ressources rares entre le travail à mener au plan international et le travail de terrain est un arbitrage entre des points de vue qui divergent quant à la voie à suivre. La question est de savoir comment le BIT peut tout à la fois se consacrer à l'objectif de l'extension des socles de protection sociale, répondre à la demande croissante d'aide que lui adressent les pays, renforcer ou conserver les compétences spécialisées qui lui sont spécifiques et jouer son rôle au service d'objectifs mondiaux qui ne cessent de gagner en importance.

## **B. Cohérence**

7. La recommandation n° 202 et les documents d'orientation connexes fournissent un cadre cohérent et complet pour les activités du BIT. Ce cadre est généralement très apprécié et largement utilisé, notamment au sein de l'OIT<sup>8</sup> et des organisations des Nations Unies, mais aussi au-delà, puisqu'il est intégré dans les ODD, les priorités du G20 ainsi que dans certains travaux des institutions financières internationales. La protection sociale a été l'un des principaux piliers des cadres stratégiques de l'Organisation pendant la période 2012-2017 et trouve également sa place dans le programme et budget pour 2018-19. Le document traite des activités menées au niveau mondial et à celui des pays, mais les résultats et les indicateurs correspondants ne rendent compte que des changements survenus dans les pays. Si les synergies avec les autres départements et les bureaux extérieurs se sont renforcées, il est toutefois possible d'aller encore plus loin dans le sens du décloisonnement entre les départements et de la mise en place d'approches véritablement intégrées.

## **C. Efficacité**

8. L'efficacité a été évaluée sur la base du cadre stratégique, des cibles fixées dans les documents relatifs au programme et au budget, ainsi que des observations découlant des visites sur le terrain et des études de cas. Le programme s'est révélé d'une grande efficacité au cours de la période considérée: les cibles visées pour la période 2010-2015 ont été dépassées, et celles établies pour la période 2016-17 auraient été rapidement atteintes. L'évaluation a porté sur un ensemble déterminé de résultats de programmes par pays dans un échantillon de pays. On a constaté que les résultats annoncés coïncidaient largement avec la réalité du terrain, même si la contribution spécifique de l'OIT n'a pas toujours été clairement établie. L'évaluation mentionne plusieurs exemples d'intervention efficace, notamment en ce qui concerne l'élaboration des politiques, les réformes législatives et les conseils techniques fournis en vue de la refonte des régimes de protection sociale.
9. Les initiatives destinées à renforcer la collaboration des Nations Unies dans le domaine de la protection sociale se sont multipliées et se sont généralement révélées fructueuses, surtout en ce qui concerne l'harmonisation des conseils fournis aux gouvernements et la détermination des futurs domaines d'activité. Il importe que davantage de bureaux de pays de l'OIT dépassent cette étape initiale de coopération et élaborent des programmes communs avec un groupe plus large d'organismes. Internet, les nouveaux produits, les récents partenariats et le programme phare sur les socles de protection sociale ont permis au programme de renforcer sa visibilité au niveau mondial, visibilité qui s'est sensiblement

<sup>8</sup> Le débat se poursuit toutefois en interne à propos des avantages d'une terminologie spécifique et de stratégies globales (par exemple, sur la manière de procéder pour étendre la protection sociale aux travailleurs informels). Il importe de ce fait que le dialogue et la communication soient maintenus en permanence.

améliorée dans les pays où sont présents des fonctionnaires du BIT spécialistes de la protection sociale. La collaboration interinstitutions engagée par l'intermédiaire du SPIAC-B a été particulièrement efficace: promotion du dialogue et des échanges avec un nombre croissant d'organismes, en particulier avec la Banque mondiale, en vue de définir des stratégies conjointes dans le domaine des ODD; engagement d'une réflexion sur l'harmonisation des données et des indicateurs; mise au point d'un ensemble d'outils interinstitutions d'évaluation de la protection sociale. Il est encore trop tôt pour déterminer si ces outils ont été utilisés de manière systématique par les pays et les principaux donateurs. Le degré d'intégration de la thématique de l'égalité entre hommes et femmes varie selon les programmes de pays, mais l'on constate d'une manière générale que, lorsque l'expertise requise en la matière fait défaut, cette question n'est pas expressément mise en avant et ne fait pas l'objet d'un suivi rigoureux.

## **D. Efficience**

10. Si l'on se réfère aux activités menées sur le terrain et aux sources de données existantes, notamment à diverses évaluations de projets, on constate que la plupart des interventions de l'OIT, considérées sous l'angle de l'efficience<sup>9</sup>, donnent lieu à une évaluation positive. Il ressort d'entretiens avec les mandants et d'autres parties prenantes que l'OIT est considérée comme faisant un usage judicieux de ses ressources relativement limitées, par exemple en proposant des conseils techniques, en réalisant des études et en organisant diverses activités de renforcement des capacités. Les personnes interrogées considèrent d'une manière générale que l'Organisation affiche un rapport coût/efficacité satisfaisant. On relève cependant quelques points faibles: systèmes et procédures internes nécessitant de très nombreuses transactions; effectifs insuffisants dans certains pays; difficultés à répondre aux demandes dans des délais convenables; pratiques de suivi et d'évaluation peu satisfaisantes pour ce qui est de l'impact et des résultats. Le nouvel outil d'évaluation d'impact qui doit être utilisé dans certains pays est prometteur, mais son déploiement va nécessiter des efforts considérables en matière de sensibilisation, de formation et de soutien.

## **E. Impact**

11. Le résultat 4 du cadre stratégique pour 2010-2015 est ainsi libellé: «Un plus grand nombre de personnes ont accès à des prestations de sécurité sociale mieux gérées et plus respectueuses de l'égalité entre les sexes.» Le résultat 3 du plan stratégique pour la période 2016-17 est quant à lui énoncé en ces termes: «Les Etats Membres appliquent la recommandation (n° 202) sur les socles de protection sociale, 2012, et font de l'extension des systèmes de protection sociale un moyen d'accélérer la réduction de la pauvreté et de promouvoir une croissance inclusive et la justice sociale.» Les données disponibles n'ont pas permis d'évaluer avec précision si ces objectifs ont été atteints<sup>10</sup>. Il ressort des entretiens et des enquêtes d'évaluation que les mandants et les autres parties prenantes sont généralement satisfaits de la contribution de l'OIT aux activités touchant à la protection sociale. Des exemples précis d'interventions ayant contribué à un changement durable au niveau mondial ou à celui d'un pays ont été cités, comme par exemple les nouvelles

<sup>9</sup> Au niveau institutionnel, le BIT ne dispose pas encore des capacités nécessaires pour établir des rapports sur le volume précis des dépenses engagées au titre du budget ordinaire au regard des résultats atteints, situation qui rend difficile une évaluation d'ensemble de l'efficience.

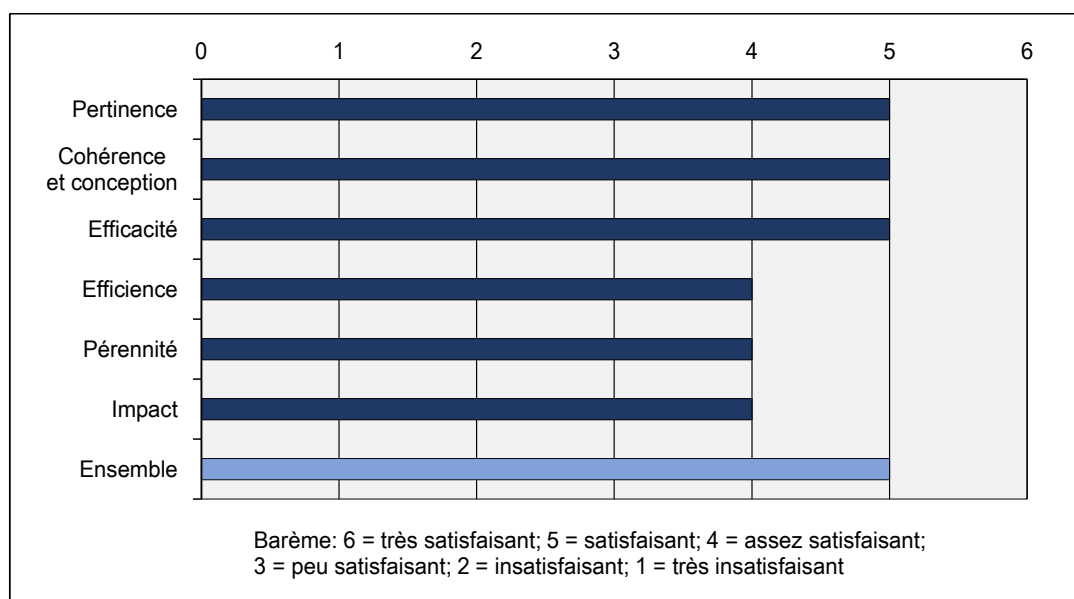
<sup>10</sup> On possède des informations précises sur les principales évolutions des politiques et des législations. Au niveau des bénéficiaires, le BIT surveille attentivement la protection des travailleurs, mais les données ne permettent toutefois pas d'établir de conclusions définitives sur la contribution de l'Organisation.

ratifications de la convention n° 102, dans le prolongement de la recommandation n° 202, et l'intégration des socles de protection sociale dans les ODD.

## F. Pérennité

12. Les principes qui sous-tendent l'approche du BIT en matière de protection sociale (protection universelle, prise en compte du cycle de vie, marge d'action budgétaire, etc.) et la nature des stratégies d'intervention (amélioration de la coordination entre les donateurs, engagement au niveau national d'un dialogue fondé sur des évaluations, accent mis sur les réformes des politiques et des législations) contribuent globalement à la pérennisation des résultats. L'une des principales difficultés tient au caractère limité des ressources dont dispose le BIT pour faire face à l'accroissement des demandes qui lui sont adressées, que ce soit au niveau mondial ou à celui des pays. Un deuxième obstacle tient à la nature des ressources affectées par les donateurs à la protection sociale, et au caractère imprévisible de ces affectations, qui a souvent pour effet de n'autoriser que des projets d'ampleur et de durée limitées impropres à soutenir l'instauration de changements durables. Il convient enfin de relever qu'en l'absence de stratégies globales de renforcement des capacités, et faute d'un suivi systématique des avancées réalisées – à quoi s'ajoutent des taux élevés de rotation du personnel –, tous les progrès accomplis dans la mise en place des capacités requises aux fins de la protection sociale risquent de tourner court.

Figure 1. Notation globale par critère



## Enseignements

13. Le travail accompli au niveau mondial a joué un rôle de plus en plus important dans le cadre des activités dédiées à la protection sociale au cours de la période considérée. Les activités de sensibilisation et de mobilisation menées dans le monde sur une base empirique, combinées à la création de nouveaux espaces pour les échanges et la gouvernance mondiale, se sont avérées pour le BIT un moyen efficace d'optimiser les ressources limitées dont il dispose pour renforcer la visibilité de l'Organisation et orienter les débats sur la scène internationale. Cela lui donne par ailleurs la possibilité d'influer sur l'ordre du jour de certaines grandes organisations (comme la Banque mondiale, les banques régionales et le Fonds monétaire international) et de plaider en faveur de l'intégration des socles de protection sociale dans les ODD.

14. Pendant les périodes marquées par une rapide évolution des programmes – comme ce fut le cas des activités menées à l'échelle mondiale dans le domaine de la protection sociale pendant la période 2012-2017 –, il y a lieu de maintenir une communication permanente avec les bureaux extérieurs et de collaborer avec eux pour poser les fondements nécessaires au déploiement des activités sur le terrain et pour mobiliser en interne un large soutien pour la réforme.
15. Les études de cas par pays ont montré qu'il était précieux de pouvoir se référer à l'expérience d'autres pays et nécessaire de renforcer les capacités du personnel de base des institutions gouvernementales; les représentants des employeurs et des travailleurs ont quant à eux insisté sur l'amélioration des connaissances et des capacités d'analyse de leurs mandants. Les organismes de protection sociale ont rappelé la nécessité de veiller au développement systémique des institutions pour faire face aux obstacles institutionnels, tant internes qu'externes, ce qui suppose des stratégies systémiques menées par des acteurs locaux et s'inscrivant dans une perspective à long terme.
16. La tenue de consultations régulières avec tous les partenaires sociaux et leur participation sont impératives pour que l'appui fourni par le BIT dans le domaine de l'élaboration des politiques débouche sur l'adoption de ces politiques et leur mise en œuvre. Le BIT doit continuer d'amplifier sa collaboration avec les ministères des finances et de faciliter l'approfondissement du dialogue interministériel.

## Recommandations

### Recommandation 1

17. *Améliorer les capacités des mandants tripartites en mettant au point des stratégies globales de renforcement des capacités axées sur le long terme qui répondent aux besoins des mandants dans les pays.*

Les mandants rappellent que le renforcement des capacités dans le domaine de la protection sociale est une priorité de l'action de l'OIT. Pour répondre à la demande, le BIT doit systématiser davantage encore son approche en la matière et, outre les activités individuelles de perfectionnement du personnel, apporter une attention accrue au développement des institutions. A cet effet, il peut envisager d'établir un document stratégique sur le renforcement des capacités dans le domaine de la protection sociale, qui présenterait le large éventail de stratégies possibles et les divers moyens de les combiner dans une trajectoire cohérente, y compris l'utilisation des guides et manuels du BIT (voir la recommandation 7). Le suivi des capacités des principales institutions partenaires fournira les éléments nécessaires pour poursuivre les avancées et procéder s'il y a lieu à la révision des stratégies.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
Département de la protection sociale (SOCPRO), Centre international de formation de l'OIT, Turin (Centre de Turin), Directeur général adjoint pour les programmes extérieurs et les partenariats (DDG/FOP)	Elevé	Décembre 2018	Moyenne



## Recommandation 2

18. *Renforcer encore la cohérence et la continuité des activités menées dans les pays en consolidant la logique générale d'intervention à ce niveau.*

Des efforts soutenus ont été déployés pour renforcer les fondements théoriques, normatifs et opérationnels des activités du programme, en prenant notamment appui sur le cadre relatif aux socles de protection sociale, le dialogue national fondé sur des évaluations, et l'initiative phare. L'ordre du jour en matière de protection sociale s'en est trouvé sensiblement étoffé, ce qui a eu pour effet de relever le niveau des attentes des mandants et des partenaires avec lesquels le BIT coopère. Dans plusieurs pays cependant, sa capacité d'intervention reste limitée par les contraintes tenant à la nécessité de travailler dans le cadre de projets particuliers qui ne constituent pas un programme global cohérent, situation qui entraîne des coûts élevés. Au-delà de ces projets particuliers, les théories explicites du changement, qui viendraient étayer l'action en faveur de la protection sociale menée par le BIT, font souvent défaut. Il est recommandé d'adopter une approche plus résolument programmatique, s'inscrivant dans une perspective à plus long terme, prenant appui sur une participation durable, et encadrée par des systèmes fiables de suivi et d'évaluation. Il faudrait aussi prévoir l'élaboration de plans opérationnels précis s'accompagnant d'initiatives de mobilisation de ressources dans plusieurs pays.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
SOCPRO, Directrice générale adjointe pour les politiques (DDG/P), DDG/FOP	Elevé	Décembre 2018	Moyenne

## Recommandation 3

19. *Améliorer la cohérence interne du travail de l'OIT en matière de protection sociale en favorisant un dialogue visant à instaurer au siège, dans les bureaux régionaux et les bureaux extérieurs une compréhension et une vision communes de la mise en œuvre du programme de protection sociale.*

L'équipe chargée de l'évaluation a constaté certaines divergences quant au type de compétences techniques appelées à jouer un rôle clé à l'avenir et quant à la manière d'équilibrer les activités à mener respectivement à l'échelon mondial et dans les pays. Il s'agit là d'un dialogue légitime et important, compte tenu de l'évolution du contexte dans lequel le BIT opère, et qui mérite d'approfondir la réflexion sur le travail de l'Organisation ainsi que sur les fonctions et les responsabilités des membres des équipes mondiales d'appui technique, sur la base de leurs avantages comparatifs. Au niveau des pays, les mécanismes d'appui devraient établir une distinction entre les différents types de pays partenaires (regroupés en fonction d'une typologie appropriée). La répartition des fonctions du BIT aux différents niveaux (national/régional/mondial) pourrait être précisée pour chacun des groupes ainsi constitués. Ce pourrait être la base d'un «dialogue institutionnel fondé sur l'évaluation» en interne avec les bureaux extérieurs permettant de déterminer les compétences et les ressources requises en matière de protection sociale à différents niveaux ou dans diverses régions, et aussi d'anticiper les évolutions du monde du travail. Il conviendrait d'envisager les cas dans lesquels un pays pourrait passer d'un groupe à l'autre.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
SOCPRO, DDG/P, DDG/FOP	Elevé	Juin 2018	Faible

## Recommandation 4

20. *Pour conforter le rôle de l'OIT dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030), les unités responsables devraient renforcer leur capacité d'appuyer les réformes intégrées de la protection sociale et continuer de tirer parti de l'expérience acquise en matière de collaboration multipartite aux niveaux national et international.*

L'élargissement du champ d'application de la recommandation n° 202 multiplie les demandes d'aide à la mise en œuvre de réformes systémiques de la protection sociale au niveau national. Il est probable que cela viendra s'ajouter à la demande accrue de services d'experts pour les approches intégrées, par exemple sur les modalités d'interaction des diverses composantes contributives et non contributives, sur les moyens d'établir un régime unique pour les différents groupes de travailleurs informels, ou sur la dynamique institutionnelle de la collaboration interministérielle. Il faudra donc favoriser une collaboration plus active et multiplier les synergies avec les départements concernés du BIT. Il y a lieu par ailleurs, compte tenu de la limitation des ressources, de s'employer à gérer correctement les attentes des diverses parties prenantes afin de pouvoir tirer parti de l'avantage comparatif le plus solide que possède le BIT.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
SOCPRO, DDG/FOP, DDG/P	Moyen	Décembre 2019	Moyenne

## Recommandation 5

21. *Les unités responsables devraient continuer de tirer le meilleur parti des atouts spécifiques de l'OIT tels que le tripartisme, le dialogue social, les approches fondées sur les droits et l'égalité entre hommes et femmes, autant d'éléments qui sont sa marque de fabrique.*

Il ressort des études de cas par pays que les parties prenantes font grand cas des conseils techniques fournis par le BIT sur des questions telles que le tripartisme, le dialogue social et les approches fondées sur les droits. Si le tripartisme et le dialogue social ont d'une manière générale été fortement présents pendant la phase d'élaboration des politiques, ils ont été moins systématiquement abordés lors des phases d'adoption et de mise en œuvre des politiques. En ce qui concerne la thématique de l'égalité entre hommes et femmes, les considérations y afférentes mériteraient d'être plus systématiquement prises en compte – même si, par bien des aspects, les activités liées aux socles de protection sociale sont par nature soucieuses de l'égalité des sexes –, ce qui nécessiterait aussi bien la réalisation d'analyses contextuelles que l'établissement de références spécifiques étayées par un ensemble d'indicateurs et de cibles.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
SOCPRO, DDG/FOP, DDG/P	Moyen	Juin 2018	Faible

## Recommandation 6

22. *Poursuivre les efforts visant à renforcer les interventions de l'OIT touchant à la protection sociale en établissant des modèles novateurs de prestation de services et de nouveaux partenariats, tout en accordant davantage d'attention à l'appui interne et à la gestion des risques, ce qui suppose une forte composante d'apprentissage au cours de la phase pilote.*

Le programme innove dans l'établissement de nouveaux modèles de prestation de services et de partenariats mondiaux conçus pour accroître la portée de ses travaux. Certains domaines d'innovation ont suscité des débats et des préoccupations en interne. Il a été pris acte de la réussite de l'essai d'autofinancement mené avec l'unité actuarielle, mais un solide processus de consultation pourrait cependant être engagé avec les bureaux extérieurs pour examiner la manière dont ce modèle pourrait être appliqué à d'autres services.

Le nouveau partenariat mondial établi avec les entreprises au service de la protection sociale exige le développement de compétences et de qualifications nouvelles, et une évaluation des risques et des avantages devra être effectuée préalablement à l'engagement d'une coopération avec certains acteurs du secteur privé, conformément à la politique et à la procédure de l'OIT en matière de partenariats public-privé (PPP).

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
SOCPRO, DDG/FOP, DDG/P, Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV), Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP)	Moyen	Mars 2018	Faible

### Recommandation 7

23. *Poursuivre les efforts visant à renforcer la gestion des connaissances en assurant leur diffusion et en fournissant des conseils techniques à l'aide de manuels et de documents d'orientation. Les unités responsables devraient surveiller attentivement l'utilisation de ces produits et les combiner de manière appropriée avec d'autres types d'appui pour répondre aux besoins des utilisateurs.*

Le programme est considéré comme un modèle en matière d'institutionnalisation et de collecte des connaissances et données d'expérience. Pour qu'il soit tiré le meilleur parti des manuels et des guides, leur utilisation devrait dans la mesure du possible faire partie intégrante d'un parcours de renforcement des capacités comportant des stratégies d'apprentissage informel (utilisation des guides lors de la mise en œuvre de projets communs ou à l'occasion de visites sur le terrain et/ou soutien individualisé). Ces manuels et guides auront vraisemblablement un écho plus large si l'on s'emploie à expliquer comment ils peuvent être utilisés de manière optimale et à effectuer le suivi nécessaire à cet égard.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
SOCPRO, Centre de Turin, DDG/P, DDG/FOP	Moyen	Juin 2018	Faible

### Réponse du Bureau

24. Le Bureau prend note avec satisfaction des résultats de l'évaluation indépendante. A la suite de l'adoption de la recommandation n° 202, il s'est employé à élaborer un cadre global et cohérent qui aide les mandants à établir, renforcer et gérer des systèmes complets de sécurité sociale à l'échelle nationale, y compris des socles de protection sociale.
25. **Elaborer des stratégies complètes de renforcement des capacités axées sur le long terme pour les mandants tripartites (recommandation 1).**

Sur la base des enseignements qui ont pu être tirés de la coopération avec les universités, le Bureau, en collaboration avec le Centre de Turin, va élaborer un programme global de

formation pour l'accréditation des universités nationales en matière de protection sociale. Des programmes ad hoc de développement des capacités en faveur des partenaires sociaux et un ensemble de cours en ligne gratuits viendront compléter cette offre. L'objectif est d'offrir une réponse systémique aux besoins des organismes de sécurité sociale et des mandants tripartites en matière de perfectionnement des compétences tout en visant un public plus large. Un document stratégique rendant compte de ces initiatives va être établi et sera assorti d'un dispositif de suivi.

**26. Assurer plus encore la cohérence et la continuité du travail de l'OIT en matière de protection sociale (recommandations 2, 3 et 6).**

Le programme phare du Bureau intitulé «Mettre en place des socles de protection sociale pour tous» offre une approche programmatique pour la mise en place de systèmes nationaux complets de protection sociale. Fondé sur un bilan rigoureux des interventions antérieures et un modèle de théorie du changement, le programme élabore des plans d'application nationaux adaptés à la phase de développement de la protection sociale dans chaque pays, assurant la continuité et la cohérence des activités d'appui du BIT – assistance technique, perfectionnement des connaissances, mobilisation des ressources, partenariats. La participation plus active des bureaux extérieurs sera sollicitée afin de renforcer les synergies entre les activités déployées dans les pays et celles poursuivies au niveau mondial. Un outil de mesure adapté permettra de suivre les résultats sur le plan institutionnel et les incidences sur la population tout en consolidant la mémoire institutionnelle de l'OIT. Un dialogue est engagé sur les moyens de capitaliser la valeur ajoutée des compétences disponibles au siège et sur le terrain afin de pouvoir servir au mieux les mandants. Un modèle de service qui permettra de répartir les compétences entre les équipes mondiales d'appui technique est en cours de réalisation. Dans le cadre du processus normal de développement de PPP, le Bureau continuera de procéder à des évaluations des risques en collaboration avec le Département des partenariats et de la coopération pour le développement (PARDEV), ACT/EMP et ACTRAV.

**27. Améliorer les approches intégrées et s'appuyer sur les antécédents de l'OIT en matière de collaboration multipartite (recommandations 4 et 5).**

S'appuyant sur l'élan insufflé par le partenariat multipartite institué aux fins de l'ODD 1.3, lequel prévoit la mise en place de systèmes et de socles de protection sociale, le Bureau va continuer de diriger un ensemble de partenariats et de réseaux qui défendent les valeurs et les principes de l'OIT pour l'instauration d'une protection sociale fondée sur les droits et la réalisation des ODD ayant trait à la protection sociale. Des approches intégrées visant à renforcer les systèmes – et notamment les socles – de protection sociale seront appliquées dans le cadre de la stratégie affectée au résultat 3 au cours de la période 2018-19.

Par le biais de la formation et du renforcement des capacités, le BIT poursuivra les efforts visant à mettre les intéressés en mesure d'intervenir plus efficacement dans divers domaines, et notamment dans l'établissement des socles de protection sociale.

Le BIT s'attachera à diffuser les bonnes pratiques illustrant la capacité de la protection sociale de favoriser l'égalité entre hommes et femmes et de faire reculer la discrimination, et à donner des orientations sur la façon de mieux intégrer la dimension sexospécifique dans les services consultatifs.

**28. Poursuivre les activités visant à renforcer la gestion des connaissances et suivre leur impact (recommandation 7).**

Les guides à paraître prochainement, qui ont été établis sur la base des services consultatifs que le BIT assure de longue date, vont être appliqués et diffusés dans le cadre de programmes de renforcement des capacités. Ils sont appelés à compléter l'expertise spécialisée des

membres des équipes mondiales d'appui technique. Leur application et leur suivi donneront lieu à des mises à jour qui permettront de mettre en lumière les pratiques novatrices et dignes d'intérêt observées dans les pays.

## **Partie II. Evaluation indépendante des activités sur le terrain et de la structure extérieure de l'OIT (2010-2016)**

### **Objectif et portée**

29. En 2011, le Conseil d'administration a décidé de faire réaliser une évaluation des activités sur le terrain et de la structure extérieure de l'OIT. Cette évaluation a été reportée en raison d'un examen interne effectué en 2013 qui a abouti, en 2014, à une réforme fondée sur 40 initiatives. Les résultats de ces processus ont permis de mettre en place une nouvelle configuration des activités sur le terrain et de la structure extérieure en 2015.
30. L'évaluation a été réalisée selon une approche combinant plusieurs méthodes: collecte d'informations à partir de documents, entretiens au siège, missions sur le terrain dans 14 pays répartis dans les 5 régions de l'OIT, une enquête réalisée auprès du personnel du BIT et des mandants en vue de recueillir leur avis et leurs impressions sur le processus de réforme. Au total, 346 personnes (36 pour cent de femmes) ont été interrogées et 513 personnes (120 membres du personnel de l'OIT et 393 mandants) ont répondu à l'enquête. Des parties prenantes ont été consultées au sujet de la méthodologie et des résultats et ont communiqué des observations sur le projet de rapport.
31. L'objet du rapport n'était pas de mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de ces objectifs, principes et programmes, mais plutôt d'évaluer les effets des mesures prises pour améliorer les services d'appui aux bureaux extérieurs et aux mandants tripartites pendant la période 2010-2016.

### **Résumé des résultats**

32. Globalement, des progrès notables ont été faits en 2014 dans le cadre du plan de mise en œuvre de l'examen des activités sur le terrain, de la structure extérieure et de la coopération technique, malgré quelques lenteurs. L'évaluation montre que 78 pour cent des 40 initiatives prévues dans ce plan sont soit réalisées, soit en cours de réalisation. Les domaines d'intervention qui ont le pourcentage de réalisation le plus élevé sont les suivants: «Améliorer notre gestion et notre programmation stratégiques» (81 pour cent avec 16 initiatives) et «Améliorer la qualité de la prestation de services à l'intention des mandants» (77 pour cent avec 4 initiatives), et ceux dont la mise en œuvre est moins avancée sont: «Investir dans notre personnel» (50 pour cent avec 11 initiatives) et «Présence et partenariats» (44 pour cent avec 9 initiatives). Parmi les initiatives clés dont la mise en œuvre est notoirement peu avancée ou qui ont un «statut inconnu» figurent: portefeuille des services proposés aux mandants en fonction des types de pays, orientations ou conseils sur les activités de l'OIT dans les pays où l'Organisation n'est pas résidente, renforcement des partenariats multilatéraux et régionaux, et progrès sensibles sur la mobilité fonctionnelle et géographique.
33. Aucun changement majeur n'est intervenu dans l'affectation des ressources totales, mais un certain nombre de postes du siège ont été transférés vers les bureaux extérieurs (en particulier dans le cadre du programme et budget en cours et dans celui de la prochaine période biennale), ce qui témoigne de la complexité des processus liés aux changements organisationnels dans un contexte de croissance zéro et des possibilités qui découlent de la

tendance actuelle au déclassement de postes techniques. Ces transferts n'ont pas toujours suffisamment tenu compte de la question de l'égalité des sexes et n'ont pas permis de remédier aux disparités qui existent à ce sujet à différents niveaux. Les changements opérés dans le fonctionnement du système des Nations Unies sur le terrain dans le contexte des ODD ont donné à l'OIT l'occasion de tirer parti de sa forte présence sur le terrain pour se positionner au sein du système des Nations Unies.

## **A. Pertinence**

34. Dans l'ensemble, les mandants tripartites reconnaissent la grande pertinence, l'utilité et l'importance croissante du mandat et des travaux de l'OIT, mais conviennent que les activités sur le terrain et la structure extérieure ne correspondent pas toujours parfaitement aux besoins actuels et futurs. Les activités sur le terrain et la structure extérieure devraient favoriser la mise à disposition de compétences techniques plus pointues, davantage axées sur la création de connaissance et qui répondent mieux aux besoins des différents pays, notamment les pays à revenu intermédiaire. Il faut plus d'activité normative, mettant davantage l'accent sur les entités régionales et sous-régionales et, en matière de renforcement des capacités, le BIT doit privilégier l'aide à la mise en œuvre des politiques et réglementations par les mandants.

## **B. Cohérence**

35. Le niveau de cohérence de la structure extérieure est variable. On note de larges écarts dans le nombre de pays couverts par chaque bureau régional (BR), équipe d'appui technique au travail décent (ETD) et bureau de pays (BP), ainsi que dans l'architecture des bureaux. Les mandants, le personnel et les donateurs ont exprimé leur préoccupation quant aux sollicitations excessives dont sont l'objet les bureaux desservant un grand nombre de pays. Il n'existe apparemment pas d'approche systématique pour régler le problème de la représentation de l'OIT dans les pays où elle n'est pas résidente, ce qui se traduit aussi par des différences dans le volume de demandes adressées aux ETD et aux bureaux de pays. Les inégalités sont plus marquées dans les Etats africains et arabes.

## **C. Efficacité**

36. Les activités sur le terrain et la structure extérieure sont alignées sur les priorités et les résultats de l'Organisation et affichent une amélioration générale des services fournis au niveau des pays, comme en témoignent les résultats de programme par pays, les PPTD et les PNUAD, en dépit des lenteurs et de fortes différences selon les régions. Des différences significatives sont observées entre les pays où l'OIT est implantée et les autres. Plus généralement, les problèmes liés aux contraintes budgétaires ont ralenti le rythme de la réforme. Celle-ci a entraîné une réelle augmentation de la part du budget allouée au terrain dans chaque programme et budget au cours de la période sur laquelle porte l'évaluation. Des postes techniques relevant du budget ordinaire ont été transférés sur le terrain, une mesure rendue possible en partie par les différences de coût entre le personnel du siège et les postes sur le terrain, qui pèsent moins lourd sur le budget. En outre, le contrôle des ressources et leur utilisation sont toujours centralisés au siège, bien que, pour le Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO), les bureaux régionaux présélectionnent les propositions et que l'utilisation des fonds collectés pour la coopération technique financée par des ressources extrabudgétaires (CTXB) soit largement décentralisée conformément à la politique. Il est difficile de savoir dans quelle mesure les propositions de programme et budget sont fondées sur une évaluation des besoins puisque les budgets ne changent que légèrement d'une période biennale à l'autre. Il semble toutefois que l'évolution des besoins et des demandes de services a été financée selon des modalités nouvelles, notamment des PPP et de modestes contributions en nature, ces dernières n'étant souvent pas comptabilisées.

37. Le nombre de résultats de programmes par pays et leur niveau de réalisation, tel qu'il est mesuré par les plans de travail axés sur les résultats, ont augmenté au fil du temps, en particulier si l'on compare l'exercice 2014-15 avec l'exercice 2016-17. Les PPTD affichent des progrès sur le plan tant quantitatif que qualitatif (excepté pour ce qui est de la prise en compte de la thématique hommes-femmes dans les programmes par pays), mais on observe des différences significatives entre les régions, l'Asie et l'Afrique affichant davantage de progrès que les Amériques. Des préoccupations subsistent quant à la mesure dans laquelle les PPTD peuvent être mis en œuvre et quant à l'investissement requis pour leur élaboration. Les bureaux extérieurs utilisent de plus en plus le mode de gestion axée sur les résultats, en dépit des questions concernant les procédures d'établissement de rapport, le suivi trop peu systématique et l'insuffisance des ressources allouées aux fonctions de suivi et d'évaluation. Dans le contexte de la mise en œuvre des ODD, en particulier l'ODD 8 «Travail décent et croissance économique», il est avéré que la participation de l'OIT aux activités des équipes de pays des Nations Unies devient plus efficace et que ses travaux sont mieux pris en compte dans les PNUAD. Les 22 plans-cadres ayant fait l'objet de l'examen par le système des Nations Unies ont à l'unanimité donné la priorité à l'ODD 8, et le rôle de l'OIT dans l'élaboration de ces plans-cadres a été reconnu. Une fois encore, des différences significatives sont cependant observées dans les pays où l'OIT n'est pas résidente.
38. La majeure partie des mandants sont satisfaits de l'appui technique qu'ils ont reçu. Le degré de satisfaction dépend dans une certaine mesure de la proximité et de la présence de l'OIT, les mandants des pays accueillant une ETD/BP ou un bureau régional/bureau de pays étant les plus satisfaits, et ceux des pays où l'OIT n'est pas résidente les moins satisfaits. Dans plusieurs domaines, on observe une corrélation entre proximité et nombre de missions, lesquelles sont nettement plus nombreuses dans les pays qui abritent une ETD ou un bureau de pays. Les missions sont plus nombreuses également dans les pays relevant de la zone de compétence géographique d'une ETD/BP que dans ceux qui dépendent d'autres bureaux de pays.
39. Le personnel a exprimé moins de satisfaction que les mandants, le personnel de terrain estimant que les activités et la structure extérieures n'offraient pas un milieu de travail propice, pleinement efficace et efficient. Les outils d'orientation et de connaissance sont généralement bienvenus, même si on leur reproche une certaine lourdeur. La création des équipes mondiales d'appui technique est dans l'ensemble perçue comme une évolution positive qui a le potentiel de venir à bout du cloisonnement structurel au BIT en encourageant le dialogue entre le siège et les régions, et entre les régions, mais leur fonctionnement varie. Les multiples initiatives engagées au siège pour centrer l'attention sur les domaines d'action et les résultats de l'OIT – équipes mondiales d'appui technique, mécanismes du Groupe d'appui aux résultats, etc. – sont en général perçues comme une démarche descendante – du siège vers le terrain, plutôt que comme un système de communication et d'apprentissage fonctionnant dans les deux sens. L'offre de formation du Centre de Turin est saluée par le personnel et les mandants, ces derniers demandant la poursuite des efforts de décentralisation de la formation.

#### **D. Efficience**

40. Pour ce qui est de l'efficience, au cours de la période considérée, aucune augmentation significative n'a été observée en volume de ressources allouées aux activités sur le terrain ou en flux de ressources du siège vers le terrain, qu'il s'agisse du budget ordinaire ou des sources extrabudgétaires. Comme indiqué dans d'autres examens, l'administration des activités sur le terrain souffre encore d'un processus de décision insuffisamment décentralisé; le personnel et les mandants ont le sentiment que certaines procédures sont même devenues plus centralisées et chronophages. Les délais liés à des questions de ressources humaines, en particulier la lenteur des procédures de recrutement, continuent d'être un sujet de préoccupation majeur. Les fonctions et les responsabilités des

fonctionnaires du BIT sont plutôt bien définies, et l'allocation des ressources fait l'objet d'un suivi par des systèmes comme IRIS (Système intégré d'information sur les ressources). L'affectation des recettes perçues au titre de l'appui aux programmes (PSI), qui servent à financer l'appui aux activités sur le terrain et à la structure extérieure et les mesures d'encouragement pour la mobilisation de ressources, reste centralisée. Parmi les questions qui n'ont pas encore été abordées figurent l'état d'avancement de l'examen des coûts réels de l'appui à la coopération technique, notamment la répartition des fonds collectés dans le cadre des PSI, comme indiqué dans le plan de mise en œuvre, et la suite à donner à une recommandation résultant de l'évaluation de haut niveau de la coopération technique, qui préconise une répartition plus rapide et plus transparente des PSI au sein des départements et des régions.

41. L'une des grandes attentes de la réforme porte sur la mobilité du personnel. Une procédure est en vigueur à ce sujet, mais très peu d'éléments attestent de mouvements de personnel dans la pratique, encore que l'on observe des différences et certaines variations entre les régions et les départements. Une autre question qui préoccupe beaucoup de monde est que les incitations prévues pour le personnel recruté sur le plan national sont moins intéressantes au BIT que dans d'autres organismes du système des Nations Unies.

## **E. Pérennité et impact**

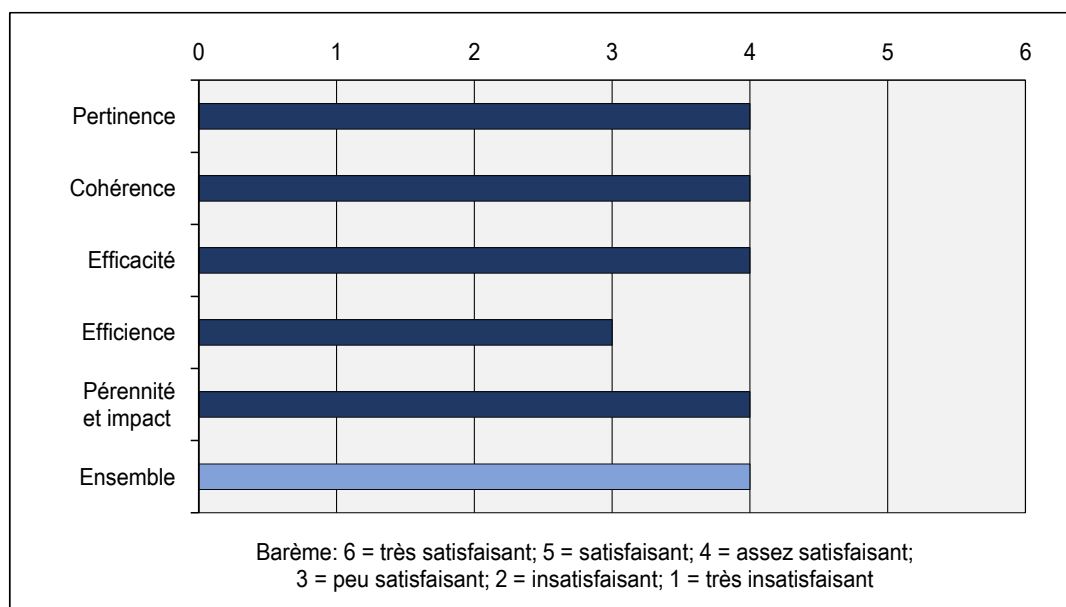
42. Les capacités du personnel continueront d'être une variable importante dans la durabilité des activités sur le terrain et de la structure extérieure. Si la poursuite de la restructuration entraîne le transfert de responsabilités accrues sur le terrain, un appui adéquat devra être fourni, notamment à la direction des bureaux régionaux, des ETD et des bureaux de pays. Compte tenu de la réduction du nombre de postes de direction et de postes administratifs, des délais de pourvoi des postes clés, de la multiplication des mandats et de l'absence de représentation dans beaucoup de pays, le BIT peine à assurer la pérennité de ses travaux.
43. L'OIT a su s'adapter aux changements, en particulier dans le cadre de l'examen des activités opérationnelles du système des Nations Unies dans le contexte des ODD. On constate qu'une attention accrue a été portée aux normes internationales du travail, notamment aux droits de l'homme et à l'égalité entre hommes et femmes, en particulier au niveau des pays, bien que les postes techniques axés sur la thématique du genre aient été déclassés dans un certain nombre de cas.

## **F. Normes internationales du travail, droits de l'homme et égalité entre homme et femmes**

44. Les efforts déployés par le BIT pour promouvoir le travail décent et les normes internationales du travail sont, sans conteste, soutenus par les mandants, le système des Nations Unies dans son ensemble et la communauté des donateurs. Le nombre de demandes de services dans ce domaine est en augmentation, en particulier du fait de la libéralisation grandissante du marché. Les ressources financières et humaines consacrées aux travaux sur l'égalité des sexes ont globalement diminué au cours de la période considérée, mais les compétences spécialisées du BIT sont de plus en plus demandées, et les possibilités de mobiliser des ressources augmentent, en particulier dans le contexte de l'ODD 8 sur le travail décent et de l'ODD 5 sur l'égalité des sexes.



Figure 2. Notation globale par critère



## Conclusions

45. La réforme et l'amélioration des activités sur le terrain et de la structure extérieure commencent à donner des résultats, mais les progrès varient en fonction des régions et du type de résultat. En outre, les bureaux extérieurs participent davantage aux activités des équipes de pays des Nations Unies comme en témoignent les références à l'OIT dans les PNUAD. Pour garder sa place de chef de file en matière de travail décent, l'OIT doit être aussi efficace et réactive que possible.
46. Le transfert de postes vers le terrain a été opéré avec les ressources existantes, en grande partie dans le cadre du programme et budget de l'exercice en cours et du suivant. Il y a lieu d'assouplir la gestion des ressources financières et humaines pour que la décentralisation porte ses fruits et que la prise de décisions puisse se faire sur le terrain.
47. Il apparaît que la fourniture de l'assistance technique est davantage déterminée par l'offre que par la demande, même lorsque des ressources de donateurs sont disponibles. Il semble ne pas y avoir de processus systématique pour déterminer la demande au niveau national ou régional, même si c'est en partie le but du processus d'élaboration des PPTD. La capacité de répondre aux nouveaux besoins techniques qui se font sentir est entravée par la lourdeur et la rigidité du processus d'élaboration du programme et budget biennal et par la lenteur des procédures de recrutement et de mobilité.
48. Sur le terrain, la sensibilisation aux efforts de réforme est moindre malgré le grand intérêt porté à la question et, globalement, la réforme est perçue comme allant lentement.
49. Les effets de la réforme des activités sur le terrain et de la structure extérieure sur le fonctionnement du système tripartite varient en fonction de la région et du type de pays. Afin de gagner en efficacité, il faudra trouver des partenaires plus stratégiques pour accomplir un mandat plus large sur la base de la structure tripartite traditionnelle.
50. L'expérience montre que l'action de l'OIT est moins efficace dans les pays qui n'ont pas de représentant officiel résidant sur place. Ce paramètre est essentiel pour déterminer si l'OIT est ou non un partenaire efficace dans toutes les équipes de pays des Nations Unies. Il

convient de remédier aux écarts dans le nombre de pays couverts par les bureaux sur le terrain pour garantir la qualité et l'égalité des prestations de services.

51. La communication entre le siège et le terrain continue de se faire presque exclusivement à sens unique. Les systèmes de communication et de gestion des connaissances doivent s'inscrire dans une culture du partage afin de renforcer l'efficacité des activités sur le terrain et de la structure extérieure.

## Recommandations

### Recommandation 1

52. *Répertorier systématiquement la demande d'activités sur le terrain.*

Le BIT devrait systématiquement s'astreindre à cette tâche partout où cela n'est pas encore fait, en tenant compte des travaux de planification régionale, afin de déterminer les effectifs techniques requis au niveau national et incorporer ces données dans les plans régionaux ainsi que dans le programme et budget. En complément, il conviendrait d'élaborer un portefeuille de services reflétant les éléments transversaux déterminants pour l'élaboration des politiques (égalité entre hommes et femmes, lutte contre la discrimination) et compte tenu des types de pays.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
Bureaux régionaux avec l'appui du DDG/FOP et du DDG/P	Elevé	Démarrage en 2017, fin en 2018 et poursuite si nécessaire	Dans le cadre des ressources existantes

### Recommandation 2

53. *Intensifier les efforts de décentralisation pour accélérer la prise de décisions administratives sur le terrain.*

L'amélioration des activités sur le terrain et de la structure extérieure en période de budget ordinaire à croissance zéro doit reposer sur un processus de décentralisation approprié et progressif qui tienne compte de la recommandation préconisant de dresser un inventaire des demandes et des typologies de pays pour la fourniture de services d'appui et qui soit assorti d'un plan de continuité visant à accélérer le transfert de postes et de ressources du siège vers le terrain, pour les fonctions tant techniques qu'administratives et d'encadrement. En outre, il conviendrait d'alléger encore les procédures administratives de gestion des ressources pour gagner en agilité, sans pour autant renoncer au principe de responsabilité dans la prise des décisions concernant l'utilisation des ressources.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
DDG/FOP, Directeur général adjoint pour la gestion et la réforme (DDG/MR), Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM), Département du développement des ressources humaines (HRD), bureaux régionaux	Elevé	2017-2019	Pas d'augmentation mais poursuite des transferts

### Recommandation 3

#### 54. Examiner la configuration de la structure extérieure en utilisant les modèles établis.

La structure extérieure est dans l'ensemble bien conçue, mais un certain nombre d'ajustements peuvent être faits au profit de l'efficacité et pour régler plusieurs problèmes mis au jour par l'évaluation. Il conviendrait en effet de normaliser les modalités de représentation de l'OIT dans les pays où elle n'est pas résidente, de réévaluer les responsabilités relatives à la couverture des ETD et des bureaux de pays là où l'on observe des déséquilibres et, partout où c'est nécessaire, d'améliorer l'appui fourni aux directeurs des ETD et des bureaux de pays en matière de gestion. Un appui supplémentaire devrait être apporté en priorité aux ETD/BP et aux bureaux de pays qui ont atteint les plafonds fixés quant au nombre de pays couverts, à la taille de l'équipe et aux dépenses budgétaires.

Il conviendrait également de revoir les modèles existants de structures extérieures, des ETD aux ETD/BP en passant par les bureaux extérieurs et les pays où l'OIT n'est pas résidente, d'identifier les fonctions clés, les besoins et les problèmes. Les principes applicables pour évaluer la couverture et les capacités nécessaires devraient être définis dans le cadre d'un processus permettant de choisir le modèle adapté aux circonstances, en fonction du portefeuille de services. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne l'appui aux pays dans lesquels l'OIT n'est pas résidente; l'évaluation propose deux options pour assurer une représentation dans les pays d'importance stratégique. La première revient à détacher davantage de membres d'ETD vers ces pays pour qu'ils assurent cette fonction en plus de leurs tâches au sein de l'ETD, option qui demanderait une reconnaissance plus formelle. La seconde consisterait à nommer, parmi les fonctionnaires nationaux relevant du budget ordinaire, des représentants officiels des directeurs de bureaux de pays qui travailleraient pour les équipes de pays des Nations Unies ou occuperaient d'autres fonctions.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
DDG/FOP, DDG/MR, bureaux régionaux	Moyen Elevé	2017-2020 (examen d'ici à la fin de 2018, mise en œuvre jusqu'en 2020)	Aucune pour l'examen de la reconfiguration et des modèles; possible augmentation des ressources pour les postes nationaux

### Recommandation 4

#### 55. Améliorer l'établissement de rapports relatifs à la gestion axée sur les résultats sur le terrain.

Si, dans le contexte de la gestion axée sur les résultats, les résultats sont disponibles pour faire rapport au niveau central, à ce jour, ils ne fournissent pas une base claire pour déterminer jusqu'à quel point les services fournis dans le cadre de la structure extérieure débouchent sur les résultats attendus. C'est pourquoi il convient que les bureaux régionaux et les bureaux de pays veillent à définir précisément les résultats, les activités et les produits attendus à tous les niveaux et à refléter ces données dans des plans de travail et des rapports en cascade. A cette fin, il faudra systématiser la collecte de données ventilées par sexe et les procédures de suivi, notamment pour les missions des ETD et des bureaux de pays. Il conviendra également de modifier la manière dont il est rendu compte des résultats des programmes par pays, et notamment de mettre en place un processus/mécanisme permettant de mieux refléter les travaux menés sur les résultats multiples, ainsi que la participation et les travaux entrepris avec les équipes de pays des Nations Unies et les organismes sous-régionaux et régionaux.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
DDG/FOP, bureaux régionaux, PROGRAM	Moyen	2017-2021 (selon calendrier; orientation terminée d'ici à la fin de 2018)	Augmentation dans le cadre des ressources existantes

### Recommandation 5

56. *Améliorer les incitations et la mobilité afin que le personnel de terrain soit doté des compétences nécessaires.*

Pour assurer le succès de la réforme des activités sur le terrain et de la structure extérieure, il est fondamental de régler les problèmes récurrents en matière de ressources humaines, à savoir en particulier: la question de la mobilité du personnel; les plafonds fixés pour les grades des fonctionnaires recrutés sur le plan national; la prise en compte de la situation sur le terrain; le renforcement des liens entre le personnel recruté au niveau national et la grande famille de l'OIT. La politique incitative de mobilité du personnel n'entraîne pas de mouvements significatifs, et il serait judicieux d'examiner plus avant la possibilité d'introduire graduellement une obligation de mobilité, en fixant des cibles progressives. L'OIT doit faire plus pour devenir une organisation de prédilection qui attire et retienne les talents de tous pays. Vu l'importance stratégique du personnel local et la charge croissante qui pèse sur ses épaules, la demande d'attribution de grades au-dessus de NO-B devrait être systématique, et l'accès à la formation, au tutorat, à la recherche et aux avantages de la mise en réseau devrait être facilité.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
HRD	Moyen	2017-2021	Inconnu

### Recommandation 6

57. *Améliorer les fonctions de communication pour accroître l'influence de l'OIT.*

Il convient de porter la fonction de communication sur le terrain à un niveau digne du XXI<sup>e</sup> siècle. L'OIT doit améliorer sa capacité de mise en récit en recourant aux médias les plus adaptés aux publics ciblés, en particulier les médias numériques et les réseaux sociaux. A défaut, elle se prive de possibilités de lever des fonds et d'influencer les décideurs. Chaque bureau de pays devrait s'efforcer de compter parmi ses effectifs une personne qualifiée chargée de la communication (au moins à mi-temps), les directeurs des bureaux de pays devraient avoir des compétences dans ce domaine, et les spécialistes techniques devraient systématiquement bénéficier de formations aux médias. Il convient d'améliorer la communication interne concernant les réformes opérées sur le terrain et les progrès accomplis à cet égard. Les pages Web sont utiles mais ont besoin d'être actualisées et mises en avant.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
DDG/FOP, DDG/MR, bureaux régionaux, Département de la communication et de l'information du public (DCOMM)	Moyen	2017-2021	Faible

## Réponse du Bureau

58. Le Bureau salue cette évaluation indépendante de haut niveau et note avec satisfaction que les réformes semblent donner les résultats escomptés.
59. Il convient de noter que la poursuite de la réforme des activités sur le terrain et de la structure externe de l'OIT devra tenir compte des conclusions du projet de réforme du système des Nations Unies pour le développement établi par Secrétaire général des Nations Unies.
60. Le Bureau prend note des conclusions de l'évaluation et approuve les six recommandations au sujet desquelles il formule les remarques ci-après.

### **Recommandation 1**

61. Le Bureau convient pleinement qu'il lui faut impérativement développer et adapter ses services afin de répondre aux besoins de chaque pays et approuve la recommandation préconisant de répertorier les demandes d'appui formulées par les Etats Membres afin de repérer celles qui présentent des similarités. Des cadres de collaboration destinés à des groupes de pays, notamment les pays à revenu moyen et les Etats fragiles, sont en cours d'élaboration au niveau régional.
62. Le Bureau a incorporé beaucoup de ses projets techniques dans cinq programmes phares conçus pour améliorer l'efficacité et l'impact de sa coopération pour le développement avec les mandants à l'échelle mondiale.

### **Recommandation 2**

63. Le Bureau a réaffecté aux bureaux extérieurs une part importante de ressources allouées au siège. Des postes non techniques ont par ailleurs été redéfinis pour englober des services et des tâches d'ordre analytique et technique, ce qui a renforcé la capacité du Bureau à fournir aux Etats Membres des services à valeur ajoutée.
64. Le Bureau s'est attaché à réexaminer ses modalités de fonctionnement afin d'améliorer la transparence, le respect du principe de responsabilité, la gouvernance et l'efficacité, tout en maintenant à un niveau approprié l'appui pour l'exécution des activités opérationnelles.

### **Recommandation 3**

65. Le Bureau est conscient de la nécessité d'examiner les modalités requises pour que la structure extérieure soit efficace et pour assurer une représentation plus active dans les pays où l'OIT n'est pas résidente. Cette recommandation est pleinement conforme aux décisions résultant de l'examen mené par le Bureau en 2013.
66. Les mesures prises depuis lors, notamment en ce qui concerne le détachement de membres du personnel des ETD, visaient principalement à renforcer la capacité technique du BIT à agir directement au niveau des pays pour satisfaire les besoins des mandants et contribuer activement à l'élaboration et à l'exécution des programmes conjoints de l'ONU. Il s'agit d'un processus continu que le Bureau s'est engagé à poursuivre dans les années qui viennent.

### **Recommandation 4**

67. Le Bureau s'attachera à mieux rendre compte de la gestion axée sur les résultats dans les bureaux extérieurs en s'inspirant des efforts qu'il déploie pour renforcer les systèmes et

pratiques de gestion axée sur les résultats, comme s'y est engagée la direction dans sa réponse à l'audit externe de 2016 et à l'évaluation institutionnelle réalisée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) pour la période 2015-16.

### **Recommandation 5**

68. Le Bureau a intensifié ses efforts pour améliorer les possibilités d'évolution de carrière dans les lieux d'affectation extérieurs. Un nouvel outil intitulé «GROWTH Conversations» a été élaboré à l'intention des responsables, qui seront tenus de l'utiliser pour appuyer l'avancement professionnel de leurs subordonnés, y compris les fonctionnaires recrutés au niveau national.
69. La nouvelle politique de mobilité vise à permettre à tout le personnel du BIT relevant du budget ordinaire de se familiariser avec différentes fonctions et de multiplier les expériences de travail dans différentes régions de l'OIT. A ce jour, les résultats ont été positifs.

### **Recommandation 6**

70. Le Bureau continue d'investir dans les conseils d'experts et les technologies de la communication pour faire connaître ses travaux et présenter ses réalisations à un large éventail de publics cibles, aussi bien en interne qu'en externe. Parmi les mesures clés adoptées au cours de la période considérée figurent le tableau de bord de la coopération au développement et l'application *i-Eval Discovery* élaborée par l'Unité de l'évaluation.
71. Au cours des dernières années, le Bureau a considérablement renforcé son utilisation des réseaux sociaux au siège et dans les bureaux extérieurs. Le nombre d'abonnés aux comptes Facebook et Twitter de l'OIT a presque quadruplé depuis 2014.

## **Partie III. Evaluation indépendante concernant les programmes par pays de promotion du travail décent, les stratégies et les actions de l'OIT dans la sous-région du Mékong (2012-2017)**

### **Objectif et portée**

72. Cette évaluation de haut niveau dresse le bilan des travaux qu'a menés le BIT au cours de la période 2012-2017 dans quatre pays de la sous-région du Bas-Mékong: le Cambodge, la République démocratique populaire lao, la Thaïlande et le Viet Nam. Le Myanmar n'a pas fait l'objet de l'évaluation car les activités de coopération pour le développement du BIT y sont relativement récentes. Dans trois des pays concernés, l'action du BIT prend la forme de PPTD. En Thaïlande, un programme de travail pluriannuel a été construit autour d'un ensemble de projets prioritaires. Plusieurs projets régionaux et mondiaux sont également menés dans la sous-région. Au total, 55,42 millions de dollars E.-U. de financements externes accordés par 67 sources ont été alloués à 89 projets et aux services d'une ETD composée de 23 spécialistes et membres du personnel de la coopération technique.
73. Des données ont été recueillies sur la base d'une étude fondée sur plus de 140 documents, quatre études de cas par pays, de missions au Cambodge, en République démocratique populaire lao et en Thaïlande ainsi que de visites au Bureau régional de l'OIT pour l'Asie et

le Pacifique (BR-Asie et Pacifique) et à l'ETD/BP-Bangkok. Au total, 164 personnes (dont 20 pour cent de femmes) ont été interrogées. Conformément au mandat de l'évaluation indépendante, dans le cas du Viet Nam, il y a eu une analyse de documents seulement. Vingt-sept évaluations indépendantes de projets sélectionnés et cinq analyses de programmes par pays ont permis d'étayer les résultats.

## Résumé des résultats

### A. *Pertinence*

74. Les priorités et résultats des trois PPTD examinés (ainsi que le programme de travail concernant la Thaïlande) étaient extrêmement pertinents au regard de la situation et des priorités nationales de chaque pays. Des consultations ont permis de mettre les programmes en conformité avec les politiques et stratégies des cadres nationaux et internationaux de développement, les PNUAD et les cadres de partenariat des Nations Unies, ainsi qu'avec le cadre stratégique de l'OIT.
75. Des examens annuels réalisés par des organes tripartites de haut niveau chargés du suivi des PPTD ont contribué à garantir la pertinence et l'application continues de ces programmes. Par exemple, en République démocratique populaire lao, ces examens ont été effectués par un comité tripartite présidé au niveau vice-ministériel ou vice-présidentiel et dont le secrétariat était assuré par un groupe de travail responsable du suivi et de l'évaluation du PPTD. Au Cambodge, le contrôle est confié au Comité interministériel sur le travail décent, au sein duquel sont représentés les partenaires sociaux.

### B. *Cohérence*

76. Les PPTD couvrent un large périmètre, ce qui les rend difficiles à appréhender. Dans chaque pays, outre le personnel du BIT et quelques mandants tripartites prenant part au processus d'examen, rares sont ceux qui connaissent la portée et l'apport de ces programmes. L'absence de théories explicites du changement et l'accent mis sur des résultats, des cibles et des indicateurs autonomes nuisent à une compréhension globale des progrès et de la qualité et de l'importance de ce qui est accompli et ont fait oublier qu'il est nécessaire d'appréhender aussi la qualité des processus d'exécution.
77. L'établissement de liens entre des projets de coopération pour le développement n'a pas été encouragé, limitant les avantages des complémentarités et des synergies potentielles. Le manque de temps et la faiblesse des incitations n'ont pas facilité la collaboration entre les spécialistes des ETD.

### C. *Efficacité*

78. L'efficacité des programmes est jugée satisfaisante. Globalement, on témoigne à l'OIT un profond respect et on lui accorde une grande confiance dans la sous-région. Avec ses mandants tripartites et ses partenaires, l'OIT a obtenu de bons résultats dans des domaines prioritaires sur un large ensemble de résultats de programme par pays, offrant de nombreux exemples de bonnes pratiques. Cela a été particulièrement efficace pour influencer sur un large éventail de politiques, de lois et de réglementations dans chaque pays et renforcer la capacité de certaines institutions clés sur le long terme.
79. L'efficacité des projets est dans l'ensemble jugée satisfaisante, mais la perte de mémoire institutionnelle résultant du recours à des contrats de durée limitée pour le personnel des projets et les problèmes rencontrés sur le terrain ont souvent ralenti les progrès. Certains

échecs auraient pu être anticipés et évités par la mise en place d'un suivi efficace et un ajustement rapide de la stratégie et, dans de nombreux autres cas, l'échec n'était pas imputable au projet lui-même.

- 80.** La sous-région affiche des progrès considérables dans quatre domaines importants, à savoir: renforcer les systèmes de protection sociale, assurer des migrations sûres et productives, remédier aux déficits d'emploi et de compétences et à l'inadéquation de l'offre et de la demande, et consolider les capacités individuelles et institutionnelles des mandants tripartites.
- 81.** Le Cambodge et la République démocratique populaire lao ont participé au premier projet de coopération Sud-Sud financé par une contribution de la Chine d'un montant d'un million de dollars E.-U. L'évaluation a clairement confirmé la valeur ajoutée des modalités de coopération Sud-Sud. Les PPP novateurs conclus au Cambodge méritent également d'être mentionnés.
- 82.** Les efforts déployés pour coordonner et faciliter plusieurs processus tripartites importants et complexes ont été salués. Le plus notable est la mise en place au Cambodge d'un système de fixation des salaires minima par le biais d'un processus tripartite négocié pendant une période de conflits sociaux sur cette question.
- 83.** Peu de progrès ont été accomplis dans les domaines suivants: ratification des normes internationales du travail essentielles, liberté syndicale et négociation collective, travail forcé, discrimination et intégration du travail décent dans les politiques sectorielles et organisationnelles. En dépit de récentes avancées, les questions relatives à l'égalité entre hommes et femmes, aux communautés autochtones et aux personnes handicapées continuent d'exiger une attention concertée.
- 84.** La République démocratique populaire lao, la Thaïlande et le Viet Nam ont à eux trois ratifié sept conventions au cours de la période considérée. Les dynamiques complexes à l'œuvre dans la sous-région expliquent le retard constaté dans la ratification des conventions n<sup>os</sup> 87 et 98. Le Cambodge fait l'objet d'un suivi du système de contrôle de l'OIT depuis l'adoption en 2016 d'une loi controversée sur les syndicats.

#### **D. Efficience**

- 85.** Selon les estimations, au démarrage d'un PPTD dans la sous-région, 30 à 50 pour cent des besoins financiers sont couverts. La mise en œuvre s'accélère à mesure que des fonds supplémentaires sont levés. Les quatre pays concernés ont mené une collecte de fonds externes efficace; entre 2012 et 2016, ils ont reçu entre 4 et 5 pour cent des ressources extrabudgétaires de l'OIT (CTXB), la quasi-totalité provenant de donateurs bilatéraux et multilatéraux.
- 86.** Sur les 73 résultats de programmes par pays, seuls sept n'ont pas reçu d'appui financier. Au total, 71 pour cent ont produit des résultats, bien que 48 pour cent aient reçu un financement inférieur à 20 000 dollars E.-U. Les dix projets les plus grands ont capté 42 pour cent de l'ensemble des ressources extrabudgétaires; 13 résultats de programme par pays ont bénéficié d'un appui supérieur à un million de dollars E.-U.
- 87.** Le BIT a obtenu de bons résultats dans la sous-région avec des moyens modestes affectés aux ressources humaines et à la gestion. Plusieurs facteurs ont contribué à cette efficacité: recours à des financements mixtes, taux d'exécution raisonnables, engagement de personnel local et utilisation d'outils existants conçus par le BIT.



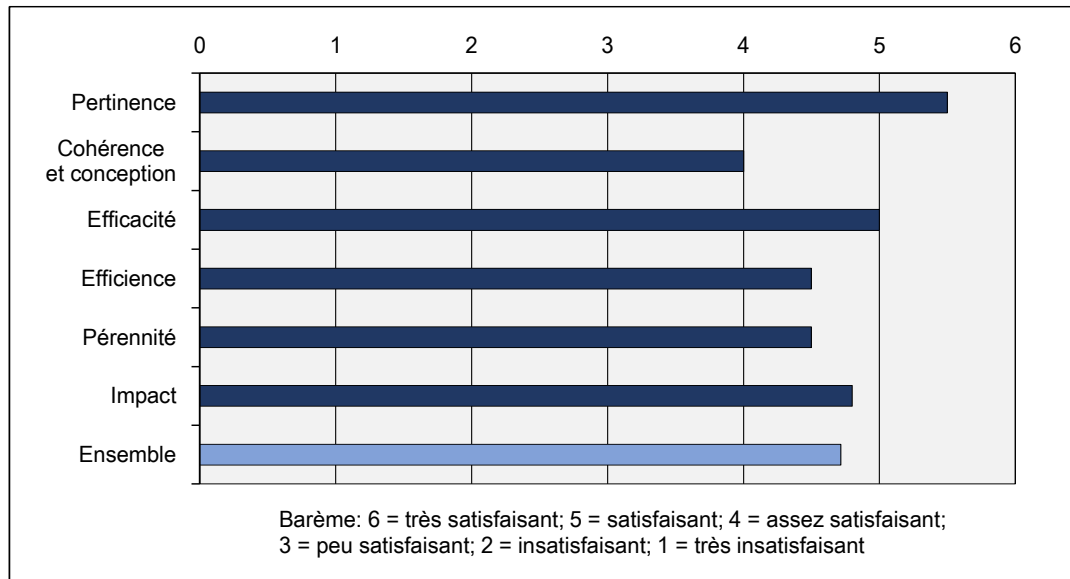
88. Les facteurs suivants ont nui à l'efficacité: imprévisibilité des ressources, montant relativement limité de la plupart des subventions, multiplication des activités ponctuelles de court terme et trop peu d'efforts consacrés à lier les projets pour créer des synergies et assurer le déroulement coordonné des interventions.
89. Les procédures bureaucratiques, les réponses et les approbations tardives, généralement imputées à la centralisation des pouvoirs au BIT, n'ont cessé d'alimenter la frustration du personnel, des partenaires de coopération pour le développement et des partenaires gouvernementaux.

## **E. Impact**

90. La focalisation sur les résultats individuels et l'absence de théorie du changement explicite font que le personnel du BIT peine à conceptualiser et à comprendre l'impact d'un PPTD dans un pays, d'où le risque que les réalisations de l'OIT et de ses mandants tripartites dans la sous-région ne soient sous-estimées.
91. C'est grâce à son avantage comparatif dans la sous-région que l'OIT a pu s'investir aux côtés d'un nombre et d'une variété considérables d'organisations et de partenaires et participer à la formulation de politiques, cadres législatifs, stratégies, plans d'action, réglementations et à des mécanismes institutionnels de coordination et d'exécution. Certains de ces engagements s'inscrivent dans le temps long, et leurs effets cumulatifs favorisent l'impact à moyen et long terme.
92. Doté d'un budget d'un montant actuel de 9,4 millions de dollars E.-U. alloués par le gouvernement australien, le projet TRIANGLE, dans la sous-région du Grand Mékong, est l'un des projets les plus prometteurs pour ce qui est de l'impact à long terme. Sa contribution a été suivie d'effets, notamment dans les cas suivants: législation sur les migrations de main-d'œuvre au Cambodge, en Thaïlande et au Viet Nam, introduction de la notion de consultation tripartite dans la politique de migration de main-d'œuvre au Cambodge et au Viet Nam, et en particulier inspection du travail dans le secteur de la pêche en Thaïlande.

## **F. Pérennité**

93. La pérennité des projets reste l'un des principaux sujets de préoccupation pour l'OIT et ses mandants tripartites. Les évaluations montrent que les résultats en la matière ne sont qu'«assez satisfaisants». La dépendance de l'OIT vis-à-vis du financement des projets et les efforts investis par le personnel dans la collecte de fonds conduisent à adopter une vision court-termiste. Aucune stratégie de sortie n'est envisagée, et la définition du périmètre des projets pilotes reste complexe.
94. L'ampleur et l'efficacité des contributions qu'apporte le BIT au renforcement des institutions sous la forme de conseils pour la formulation de politiques et d'activités de développement des capacités accroissent considérablement la possibilité de pérenniser les résultats des PPTD.
95. L'appui financier fourni par des gouvernements de la sous-région ne cesse d'augmenter. Depuis quinze ans, le gouvernement du Cambodge et l'Association des fabricants de vêtements du Cambodge contribuent à hauteur d'environ 30 pour cent au budget de «Better Factories Cambodia». Le gouvernement de la Thaïlande accorde son appui financier direct aux travaux actuariels du BIT dans le pays, et le gouvernement lao financera la prochaine enquête sur la main-d'œuvre, après avoir participé à la première enquête avec le BIT.

Figure 3. Notation globale par critère <sup>11</sup>

## Conclusions

- 96.** Les atouts de l'OIT, la crédibilité des processus consultatifs relatifs aux PPTD et à leur examen, le contrôle réalisé par des organes tripartites et de haut niveau, ainsi que l'étroite concordance des PPTD et des principaux cadres nationaux et internationaux, sont autant d'éléments qui concourent à offrir une base solide de collaboration sur le travail décent dans chaque pays.
- 97.** Afin d'être efficace, l'OIT doit résoudre au moins sept contradictions inhérentes à sa nature et aux exigences du travail dans la région. Suivant les cas, elle y est parvenue avec plus ou moins de succès. Ces contradictions sont les suivantes: i) un mandat normatif à assumer dans des contextes politiques et sociétaux complexes et sensibles qui requièrent le plus grand pragmatisme; ii) des activités de projet menées sur le court terme alors qu'une visibilité à long terme est nécessaire pour rendre possible et appuyer un changement durable de système; iii) une action étroitement ciblée sur la spécialisation technique et des résultats individuels, alors que le travail de fond de l'OIT suppose une approche globale et systémique; iv) mettre à profit les mécanismes tripartites et devoir élargir la collaboration à d'autres ministères concernés pour peser au niveau national; v) des atouts et une influence largement reconnus dans les activités menées en amont, et la nécessité perçue de mener en aval des projets exigeant des approches très différentes; vi) la nécessité de collecter des fonds en actionnant la concurrence, et l'espoir de jouer un rôle de chef de file dans le système des Nations Unies; vii) des pouvoirs et un système administratif centralisés face au besoin d'agilité, de souplesse et d'efficacité sur le terrain.
- 98.** Les systèmes de suivi et d'évaluation de l'OIT ne jouent pas encore le rôle qui leur revient dans la gestion axée sur les résultats. L'attention insuffisante accordée aux données utiles, aux méta-analyses et à l'harmonisation entre les différents systèmes d'appui à la gestion ont transformé le suivi et l'évaluation en un exercice de mise en conformité qui offre une vision

<sup>11</sup> L'appréciation globale de la performance du BIT dans la sous-région est issue de la notation attribuée par un consultant unique, car il n'y a pas eu d'enquête d'évaluation auprès des mandants de l'OIT et il n'a pas été possible de constituer une équipe composée de plusieurs consultants qui contribuent au processus de notation, comme cela se fait habituellement.

hétéroclite des progrès plutôt qu'une synthèse utile de la contribution des PPTD à la trajectoire de développement d'un pays.

99. Les PPTD menés dans la sous-région sont globalement bien dotés en ressources, mais la nature imprévisible et temporaire des financements entrave l'efficacité et les efforts déployés en vue d'obtenir un impact durable.
100. Alors que les contributions en matière de politiques et de renforcement des institutions sont porteuses d'effets à long terme, c'est au niveau des projets qu'est investi le gros des ressources. Les projets menés en aval et le travail stratégique réalisé en amont doivent jouer de leurs complémentarités pour un maximum d'efficacité et d'impact.
101. Le volume de travail abattu et les réalisations obtenues pendant la mise en œuvre des PPTD dans la sous-région forcent l'admiration et témoignent de l'efficacité des équipes du BR-Asie et Pacifique, de l'ETD/BP-Bangkok et du BP-Hanoi. Lever les contraintes administratives et en matière de ressources humaines permettra de gagner en efficacité et en efficacité.
102. En vue d'accroître son influence et l'impact de son action, l'OIT doit régler les questions qui se posent en matière de ressources humaines et dans d'autres domaines et limitent son aptitude à jouer un rôle de conseil et de chef de file au sein du système des Nations Unies et de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN). Elle doit également lutter contre la perception que son approche du travail décent au service des entreprises, du bien commun et du développement est trop isolée.

## Enseignements

103. Sauf lorsque les mandants tripartites sont les acteurs les plus influents dans leurs secteurs, les progrès en matière de travail décent peuvent aisément être entravés par des organisations ou des coalitions puissantes ayant un accès direct aux ministères compétents.
104. Les ministères qui connaissent mal le BIT lui accordent leur confiance s'il fait la preuve de sa volonté d'agir, en répondant rapidement aux demandes lorsque l'intérêt ou l'expertise des partenaires de développement sont insuffisants.
105. Les PPTD doivent être conçus et mis en œuvre en tenant pleinement compte des capacités et des contextes locaux et de leur évolution, et en privilégiant plus que tout l'appropriation et la pérennité.
106. Il importe d'apporter tout le soin voulu au calendrier et au déroulement des interventions pour s'assurer que les systèmes et la société sont prêts à assumer les changements découlant des politiques et de la réglementation.
107. Connecter entre eux des projets qui sont complémentaires accroît l'efficacité et la capacité à produire des effets. Le suivi et l'évaluation sont importants à tous les niveaux dans le contexte de l'OIT, et en tant que composantes de l'aide fournie aux partenaires pour le développement des capacités institutionnelles.
108. L'ampleur d'une réalisation mérite un examen attentif. Des avancées majeures mais obtenues en quantités limitées ne sont pas forcément synonymes de succès si l'on ne trouve pas de moyens de mesure efficaces.

## Recommandations

### Recommandation 1

- 109.** *Améliorer les possibilités d'avoir un impact durable sur le long terme. Mener des méta-analyses et des études en vue de fournir aux spécialistes des orientations sur des projets concernant les comportements, les liens et les conditions qui favorisent l'obtention de résultats notables et d'effets pérennes dans des contextes locaux.*

Veiller à ce que les responsables directs et le personnel affecté aux projets s'acquittent de leurs responsabilités en matière de gestion des risques et de détection et de résolution rapides des problèmes. En temps utile, planifier la sortie en tenant compte des questions liées à la pérennité, en collaboration avec les contreparties et les autres acteurs concernés. Evaluer les principaux résultats et déterminer avec les mandants et les partenaires comment rendre plus efficaces: i) le renforcement des capacités institutionnelles; ii) la complémentarité et les liens entre les projets et l'assistance technique; iii) des actions porteuses à même de produire un impact à moindre effort.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
ETD/BP-Bangkok, BP-Hanoi, EVAL, PARDEV	Elevé	Moyen terme, en cours	Moyenne

### Recommandation 2

- 110.** *Renforcer les systèmes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage. Poursuivre le processus d'harmonisation des systèmes de suivi et d'évaluation liés aux PPTD.*

Utiliser des théories du changement appliquées au système de suivi et d'évaluation pour une approche globale du suivi des progrès en matière d'impact. Concevoir des façons de synthétiser et d'utiliser les informations tirées des résultats et des recommandations des évaluations. Mettre au point des moyens de suivre et d'évaluer l'efficacité des activités de renforcement des capacités. Expérimenter des techniques de gestion adaptatives qui reposent sur des cycles courts de suivi et de réflexion.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
ETD/BP-Bangkok, BP-Hanoi, BR-Asie et Pacifique, PARDEV, PROGRAM	Elevé	Moyen terme	Faible

### Recommandation 3

- 111.** *Examiner la capacité et l'organigramme de l'ETD/BP-Bangkok et des bureaux connexes afin d'envisager d'éventuelles améliorations, y compris une meilleure compréhension du rôle particulier des coordonnateurs nationaux.*

Elaborer en commun une stratégie en vue de trouver et de mettre en œuvre des moyens d'alléger la charge de travail dans la sous-région. Revoir les procédures administratives qui pèsent sur l'efficacité et l'efficience. Décentraliser les pouvoirs lorsqu'il est évident que l'efficience s'en trouvera améliorée.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
ETD/BP-Bangkok, BP-Hanoi, BR-Asie et Pacifique, DDG/FOP	Elevé	Court terme	Faible à moyenne

### Recommandation 4

- 112.** *Accélérer à bon escient le rythme de réalisation du travail décent. Déterminer des façons de mieux coordonner les projets de coopération pour le développement, les compétences de spécialistes à disposition et les initiatives en faveur du travail décent.*

Mettre à profit les travaux de qualité déjà réalisés pour appliquer des stratégies propres à favoriser l'interaction et la coordination de haut niveau avec les organisations clés.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
ETD/BP-Bangkok, BP-Hanoi, Département de la coopération multilatérale (MULTILATERALS)	Moyen	Moyen terme	Faible à moyenne

### Recommandation 5

- 113.** *Utiliser les PPTD pour renforcer la collaboration avec l'ASEAN et sur les ODD.*

Etablir des rapports nationaux et sous-régionaux qui exposent les principaux éléments et réalisations des PPTD et les synergies entre les pays, ou qui présentent une utilité pour les stratégies régionales. Justifier l'intérêt, notamment d'ordre normatif, de promouvoir le travail décent dans la région, dans le cadre des ODD. Tirer parti d'initiatives telles que les engagements du deuxième Sommet des BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) qui s'est tenu en 2010 à Brasília et les plans de travail des ministres du Travail de l'ASEAN.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
BR-Asie et Pacifique, ETD/BP-Bangkok, BP-Hanoi, MULTILATERALS	Moyen	Moyen terme	Moyenne

### Recommandation 6

- 114.** *Renforcer l'efficacité en termes d'impact de l'ETD-Bangkok.*

Mener des actions en vue de mobiliser l'expertise des spécialistes des ETD sur des questions qui ont une incidence sur les PPTD. Favoriser la collaboration entre les spécialistes et, à cet effet, remédier à l'absence d'incitations

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
ETD/BP-Bangkok, PROGRAM	Moyen	Court terme	Faible

### Recommandation 7

- 115.** *Déployer des efforts concertés en vue d'améliorer les résultats dans les domaines transversaux.*

Faire la synthèse des progrès réalisés en matière d'impact et des problèmes qui se posent concernant l'intégration des questions relatives à l'égalité entre hommes et femmes, aux personnes handicapées et aux communautés autochtones, ainsi que du renforcement des capacités dans ces domaines. Mettre en place un système de responsabilisation concernant les résultats dans ces domaines transversaux.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
BR-Asie et Pacifique, PROGRAM, HRD	Moyen	Court à moyen terme	Faible

### Recommandation 8

- 116.** *Elargir le potentiel de financement en privilégiant de nouveaux types de sources et l'effort collectif.*

Les ODD, le recentrage du pouvoir économique et les initiatives nationales telles que Thaïlande 4.0 offrent de nouvelles possibilités de promouvoir le travail décent. Tirer parti de cette situation pour élaborer une stratégie concertée visant à continuer de nouer de nouvelles relations et à mobiliser des fonds issus de sources novatrices et nouvelles. Mettre en avant des arguments en faveur du travail décent, notamment d'ordre normatif, qui trouvent un écho chez les donateurs potentiels. Surmonter les obstacles auxquels se heurte la collaboration avec les partenaires des Nations Unies afin que les possibilités de financement commun soient plus fréquemment exploitées.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur le plan des ressources
BR-Asie et Pacifique, ETD/BP-Bangkok, BP-Hanoi, PARDEV	Elevé	Moyen terme, en cours	Moyenne

### Réponse du Bureau

- 117.** Le Bureau se félicite des observations positives de l'évaluation et prend note des conclusions et des enseignements tirés. Le BR-Asie et le Pacifique accepte sept des huit recommandations dans leur totalité et une recommandation partiellement, car elles fournissent un éclairage utile pour améliorer la conception, la mise en œuvre et l'impact des PPTD actuels et futurs dans la sous-région du Mékong.
- 118.** Le Bureau remercie les mandants tripartites de la région (Cambodge, République démocratique populaire lao, Thaïlande et Viet Nam) d'avoir participé et contribué à cette évaluation.

### Recommandation 1

- 119.** Le BR-Asie et Pacifique appuiera la formulation de théories du changement lors de l'élaboration des résultats de programme par pays et s'attachera à consolider la pratique institutionnelle en matière de suivi et d'évaluation. Il prévoit d'améliorer la gestion des risques, de faciliter le règlement rapide des problèmes et de renforcer les stratégies de sortie. Il appuiera le fonctionnement des comités directeurs tripartites des PPTD en vue de déterminer, en collaboration avec les mandants et les partenaires, les moyens: i) de développer encore les capacités institutionnelles; ii) de valoriser la complémentarité et les liens entre projets, et entre projets et assistance technique; iii) d'accélérer le rythme de progression vers l'impact recherché.

### Recommandation 2

- 120.** Le BR-Asie et Pacifique travaille déjà au renforcement des capacités du personnel en matière de suivi et d'évaluation. Les rapports de suivi et les rapports annuels concernant les PPTD

---

font l'objet de discussions et d'accords. Le bureau régional reconnaît qu'il est important de mettre en place des comités de direction tripartites pour réaliser un suivi efficace et adapter les programmes aux réalités, et il œuvre en ce sens.

### **Recommandation 3**

121. Le BR-Asie et Pacifique collaborera avec l'ETD/BP-Bangkok afin de repérer les points de blocage et d'envisager des solutions novatrices, lorsqu'il y est autorisé, et souligne toutefois que ce n'est pas toujours le bureau régional qui détermine les processus administratifs et qu'il y a lieu de réfléchir aux avantages de la délégation de pouvoir pour assurer que les décisions sont prises au bon niveau. Le bureau régional est favorable à la décentralisation qui favorise l'efficacité et l'efficience.

### **Recommandation 4**

122. Le BR-Asie et Pacifique convient qu'il est nécessaire de tenir compte des travaux de qualité déjà réalisés et d'en tirer parti en vue de donner un nouvel élan à la promotion du travail décent.

### **Recommandation 5**

123. Les rapports annuels sur les PPTD sont déjà une exigence dans la région. Sur la base de ces rapports, le BR-Asie et Pacifique s'attachera en particulier à justifier l'intérêt de promouvoir le travail décent dans la région, notamment pour avancer l'application du Programme 2030 au niveau des pays. Il a entrepris des travaux pour préciser comment la théorie du changement s'articule entre les résultats des programmes par pays et les cibles relatives aux ODD au niveau national.

### **Recommandation 6**

124. Le BR-Asie et Pacifique accepte partiellement la recommandation 6. Il ressort de données issues de sources multiples que la collaboration entre spécialistes de domaines différents est bien ancrée, qu'elle est reconnue et satisfaisante. Le Bureau est d'accord pour favoriser et multiplier les possibilités de collaboration entre les spécialistes et de renforcement de leurs capacités en matière de gestion axée sur les résultats.

### **Recommandation 7**

125. En consultation avec les unités du siège, le BR-Asie et Pacifique s'attache à préciser l'articulation des théories du changement dans les résultats de programme par pays, en tenant compte aussi de la question de l'égalité entre hommes et femmes. Il existe un système de responsabilisation en vertu duquel l'élément transversal déterminant du résultat de programme par pays rend compte des changements prévus dans le domaine de l'égalité entre les sexes. Le rapport sur l'exécution du programme exige, dans certains cas, que soient communiquées des informations à ce sujet, d'où une responsabilisation accrue quant aux résultats. Le bureau régional continuera d'œuvrer en faveur de résultats de plus en plus probants en matière d'égalité entre hommes et femmes, y compris dans les résultats de programme par pays.

### **Recommandation 8**

126. Cette recommandation est pleinement conforme à la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement 2015-2017 (prolongée jusqu'en 2018).

### **Projet de décision**

127. *Le Conseil d'administration invite le Directeur général à prendre en considération les recommandations (paragraphe 17 à 23, 52 à 57 et 109 à 116) des trois évaluations indépendantes de haut niveau examinées dans le présent document et à veiller à ce que ces recommandations soient dûment mises en œuvre.*