



Conseil d'administration

340^e session, Genève, octobre-novembre 2020

Section du programme, du budget
et de l'administration

PFA

Segment relatif aux audits et au contrôle

Date: 5 octobre 2020

Original: anglais

Septième question à l'ordre du jour

Évaluations 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 des recommandations de trois évaluations indépendantes de haut niveau réalisées en 2020. La partie I porte sur la stratégie et les mesures adoptées par l'OIT en vue de promouvoir les entreprises durables (2014-2019). La partie II traite des stratégies et des approches élaborées par l'OIT en matière de recherche et de gestion des connaissances (2010-2019). La partie III concerne le programme de travail de l'OIT dans plusieurs pays andins d'Amérique latine (2016-2019). 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 139).

Objectifs stratégiques pertinents: Tous les objectifs stratégiques.

Principal résultat: Résultat facilitateur B: Gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation.

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

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Il pourra être nécessaire de modifier l'affectation des ressources dans les limites du budget approuvé.

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

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

Documents connexes: [GB.340/PFA/6](#).

► Introduction

1. Le présent rapport contient un résumé des résultats de trois évaluations de haut niveau réalisées par le Bureau de l'évaluation du BIT (EVAL) en 2020 ¹, qui a utilisé à cette fin des critères internationalement acceptés – pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et pérennité – et des données obtenues par différentes méthodes (analyses de documents, synthèses d'évaluations de projets, entretiens, enquêtes et études de cas), comparées et recoupées par souci de cohérence et de fiabilité ². Un barème de notation comportant six appréciations – de très insatisfaisant à très satisfaisant – a été utilisé pour compléter les résultats. Bien que les travaux préparatoires aient débuté avant la pandémie de COVID-19, la majeure partie des évaluations a eu lieu alors que les pays avaient déjà imposé des mesures de confinement et des restrictions de voyage. Il a donc fallu revoir l'ensemble du processus et adapter les méthodes de travail ³. Les entretiens ont été menés par visioconférence et par téléphone, et des consultants nationaux ont été recrutés dans certains pays pour collecter les données nécessaires aux études de cas. Cela a peut-être limité dans une certaine mesure la possibilité de valider les résultats enregistrés par le Bureau sur le terrain, mais l'utilisation de plusieurs sources de données a permis de compenser cet inconvénient.
2. Les évaluations visent à apporter des renseignements utiles sur la performance de l'Organisation dans le cadre de son système de gestion axée sur les résultats et devraient contribuer à la prise de décisions concernant les politiques, les stratégies et les responsabilités. Les réponses à la crise du COVID-19 auront inévitablement des répercussions sur les travaux futurs de l'OIT. C'est donc dans ce nouveau contexte que les trois évaluations reviennent sur les travaux passés afin d'en tirer des idées pour mieux aborder l'avenir.

► Partie I. Stratégie et mesures adoptées par l'OIT en vue de promouvoir les entreprises durables (2014-2019)

Objet et portée

3. L'évaluation s'est appuyée sur des rapports et des documents de planification stratégique afin d'analyser la mise en œuvre des mesures et les résultats obtenus, y compris ceux des programmes par pays, les produits, programmes et projets mondiaux

¹ Des informations supplémentaires venant étayer les principaux résultats et conclusions présentés dans les résumés peuvent être consultées dans la version intégrale des rapports d'évaluation à l'adresse: www.ilo.org/eval/Evaluationreports/lang--fr/index.htm.

² Les études de cas, par pays ou par thème, et d'autres documents ayant servi aux évaluations sont disponibles sur demande à l'adresse: eval@ilo.org.

³ BIT, *Implications of COVID-19 on Evaluations in the ILO: Practical Tips on Adapting to the Situation, Operating Procedures* (2020).

qui ont contribué à ce qui a été réalisé et les ressources utilisées⁴. L'évaluation a porté sur la période 2014-2019.

Résumé des principaux résultats

A. Pertinence

Résultat 1: L'aide de l'OIT au titre de la promotion des entreprises durables reste fortement sollicitée par les États Membres dans toutes les unités et tous les programmes du Département des entreprises (ENTERPRISES), et le soutien apporté par l'Organisation en la matière est en phase avec les priorités nationales.

Résultat 2: Il existe une tension entre ce que l'OIT perçoit comme sa vision et son approche actuelles et l'offre de produits hérités du passé, tels que le programme de formation «Gérez mieux votre entreprise» proposé par ENTERPRISES.

Résultat 3: Les activités de l'OIT sont conformes aux principes des instruments stratégiques qui guident le travail d'ENTERPRISES, mais certains mandants se demandent néanmoins si une attention suffisante est accordée à tous les éléments à prendre en compte.

Résultat 4: Le travail de l'OIT sur les entreprises durables tient compte des besoins des jeunes et des femmes, mais les autres groupes marginalisés semblent avoir reçu moins d'attention.

Résultat 5: Le travail de l'OIT est adapté aux divers besoins et niveaux de développement économique des pays visés par l'évaluation.

4. La demande de programmes de formation à l'entrepreneuriat reste particulièrement forte, ce qui soulève des questions quant à l'approche stratégique de l'OIT et aux ressources investies dans ce domaine.
5. Les activités que mène l'OIT en vue de promouvoir les entreprises durables sont axées sur les besoins des jeunes, des femmes et des réfugiés. D'autres groupes marginalisés tels que les personnes handicapées et les peuples indigènes et tribaux semblent avoir reçu moins d'attention.
6. L'étude de synthèse de 30 rapports d'évaluation de projets axés sur la promotion des entreprises durables montre que ces activités sont tout à fait pertinentes.

B. Cohérence

Résultat 6: Il n'existe pas à l'heure actuelle de stratégie globale qui puisse offrir un cadre cohérent à l'ensemble des activités de l'OIT en faveur des entreprises durables.

Résultat 7: La définition d'une stratégie pour les travaux de l'OIT sur les entreprises durables serait aussi l'occasion pour l'Organisation de réfléchir à son approche actuelle et d'aborder certaines questions difficiles.

Résultat 8: Il est nécessaire de mettre en place des processus qui encouragent les représentants des travailleurs à participer davantage aux activités opérationnelles et à renforcer leurs connaissances et leurs capacités à cet égard.

Résultat 9: Les travaux de l'OIT sur les entreprises complètent en général ceux d'autres acteurs et tiennent compte des objectifs de développement durable (ODD).

⁴ Une synthèse de 63 évaluations de projets a également été examinée. Dix pays ont été sélectionnés: Bolivie (État plurinational de), Égypte, Ghana, Liban, Mexique, Myanmar, Pérou, Thaïlande, Tunisie et Viet Nam. Au total, 131 entretiens (43 pour cent de femmes interrogées) ont eu lieu avec des fonctionnaires du BIT, des représentants des mandants et d'autres acteurs, et 63 parties prenantes ont répondu à des enquêtes en ligne.

7. Une stratégie globale serait propice à la collaboration et aux partenariats, et permettrait de réfléchir à l'approche suivie actuellement, notamment à la question de savoir si l'OIT met l'accent là où il faut et si elle réagit comme il convient face aux nouveaux défis qu'elle aura à relever dans le monde de l'après-COVID-19. En l'absence d'une telle stratégie, les travaux de l'OIT sur les entreprises durables risquent de manquer de cohérence mais aussi, dans certains domaines, d'être sous-estimés, mal défendus et insuffisamment financés.
8. Les travaux de l'OIT sur les entreprises durables, tels qu'ils sont prévus par les indicateurs du programme et budget et la théorie globale du changement, correspondent dans une large mesure aux efforts actuellement déployés. Ils sont tout à fait cohérents avec les objectifs stratégiques de l'Organisation.

C. Efficacité

Résultat 10: L'OIT a poursuivi sa collaboration avec les parties prenantes à différents niveaux afin de promouvoir les objectifs qu'elle s'est fixés concernant les entreprises durables. Les résultats sont généralement positifs.

Résultat 11: L'OIT a atteint 60 pour cent des objectifs du programme et budget relatifs aux entreprises durables au cours de la période examinée, et les résultats ont largement dépassé les objectifs dans certains cas.

Résultat 12: Les activités liées à la promotion et à la mise en œuvre de la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (Déclaration sur les EMN) se sont multipliées au cours de la période considérée, notamment sous la forme de projets de coopération pour le développement.

Résultat 13: Le programme SCORE (Des entreprises durables, compétitives et responsables) a continué de se développer et d'évoluer, mais la collecte de données sur son efficacité au niveau de l'entreprise pourrait encore être améliorée.

Résultat 14: Le Programme de finance solidaire s'est avéré particulièrement efficace en ce qui concerne l'accès des groupes vulnérables à l'assurance.

Résultat 15: L'OIT a effectivement fait des emplois verts un élément transversal de ses travaux.

9. Les meilleurs résultats obtenus par l'OIT au regard des objectifs inscrits dans son programme et budget concernent les programmes d'entrepreneuriat. Dans le cadre du programme visant à promouvoir un environnement favorable aux entreprises durables (ESEE), les résultats ont dépassé l'objectif de 127 pour cent en 2016-17, mais ils sont ensuite redescendus à 46 pour cent. Globalement, les chiffres montrent que l'Organisation atteint ou dépasse les objectifs fixés pour les indicateurs impliquant une assistance directe en faveur des entreprises.
10. L'analyse des résultats des programmes par pays effectuée dans le cadre de l'évaluation fait apparaître un recours constant au programme SCORE et aux outils de développement des compétences entrepreneuriales, une concentration des activités au titre du programme ESEE au cours de la période biennale 2016-17 et une réduction du nombre de programmes destinés aux femmes cheffes d'entreprise.

D. Efficience

Résultat 16: Une analyse des dépenses au regard des indicateurs figurant dans le programme et budget montre que 72 pour cent des sommes dépensées ont été consacrés à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques et de programmes d'entrepreneuriat, 18 pour cent à la promotion de pratiques commerciales responsables et 9 pour cent à la promotion d'un environnement favorable.

11. L'absence de données disponibles continue d'empêcher une analyse en profondeur de la répartition et de l'utilisation des ressources. En outre, le manque de données sur l'impact des interventions ne permet pas de procéder à une analyse coûts-avantages rigoureuse.
12. L'analyse des projets de promotion des entreprises durables réalisés dans le cadre de la coopération pour le développement au cours de la période 2014-2019 a porté sur 227 projets représentant un budget total de plus de 25 millions de dollars des États-Unis (dollars É.-U.). Environ 50 pour cent de ces fonds ont été alloués à l'Afrique, suivie de la région Asie et Pacifique, avec 24 pour cent

E. Impact probable et pérennité

Résultat 17: L'OIT ne prête pas suffisamment attention à la mesure de l'impact à long terme et de la durabilité de ses activités de promotion des entreprises durables.

Résultat 18: Les efforts de suivi de l'OIT tendent à se concentrer sur les produits, alors que les données d'impact ne sont généralement mises en évidence que si une évaluation ou une étude plus détaillée est commandée ultérieurement.

Résultat 19: Des travaux ont été faits pour mesurer l'impact des programmes d'entrepreneuriat de l'OIT, lequel est généralement considéré comme positif.

Résultat 20: Des résultats rapportés récemment en matière de travail décent indiquent des liens étroits avec les ODD. L'évaluation n'a pas pu tirer de conclusions, à partir des données disponibles, quant à la contribution des activités de l'OIT à la réalisation des objectifs liés aux cibles des ODD.

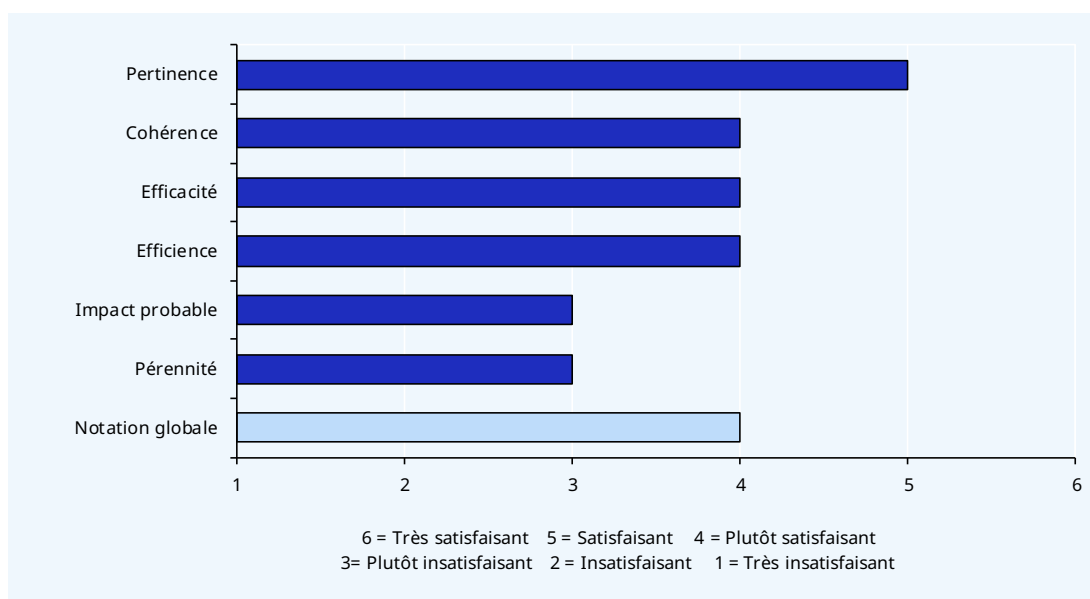
Résultat 21: Les enquêtes révèlent, tant chez les mandants que parmi le personnel, la perception que l'OIT a renforcé les capacités locales sur lesquelles elle peut s'appuyer pour poursuivre son travail sans soutien ou financement supplémentaire.

13. L'OIT fait des efforts considérables pour suivre les résultats de ses activités, mais seulement pendant la durée des projets. Il conviendrait d'accorder davantage d'attention aux résultats obtenus «en aval» par les entreprises participantes ainsi qu'aux changements durables observés «en amont», au niveau local, dans les systèmes et les institutions.
14. Les efforts de suivi de l'OIT tendent à se concentrer sur les produits et, s'ils se concrétisent pendant l'exécution des programmes, sur les résultats attendus; on ne peut vraiment mesurer l'impact des activités que si une évaluation ou une étude plus détaillée est commandée ultérieurement. Il conviendrait d'être plus attentif, lors de la conception des projets, à la mise en place d'indicateurs d'impact appropriés et de mécanismes à même d'encourager l'enregistrement des données.
15. Les études d'impact consacrées aux entreprises durables ont permis de dégager quelques enseignements précieux pour la conception de futurs programmes, en particulier ceux ciblant les femmes, et montrent qu'il serait important de faire davantage pour évaluer l'impact des activités.

Évaluation globale

16. La figure 1 présente une évaluation générale des niveaux de performance observés pour le résultat 4.

► Figure 1. Évaluation globale par critère



Conclusions et enseignements

17. Les activités menées par l'OIT pour promouvoir les entreprises durables sont vitales pour la réalisation des objectifs globaux de l'Organisation en matière de travail décent. Bien qu'elles soient parfois considérées comme étant plus adaptées aux priorités des employeurs et de leurs représentants, elles sont tout aussi utiles pour les travailleurs et leurs représentants, et elles méritent que ces derniers se mobilisent davantage et soient plus actifs. Les États Membres expriment une forte demande pour ces activités.
18. Il convient d'accroître la cohérence globale de ces activités, et un cadre stratégique serait profitable à cet égard. Cela pourrait aussi stimuler la collaboration à l'échelle de l'Organisation, poser des jalons pour affronter la période difficile qui s'annonce et offrir l'occasion de mettre en pratique des idées nouvelles.
19. Les activités menées par l'OIT pour promouvoir les entreprises durables ont été variées et très efficaces – de nombreux projets ayant dans l'ensemble atteint leurs objectifs ont été menés à bien dans différents domaines.
20. Il demeure difficile de mesurer l'impact à long terme des activités de l'OIT relatives aux entreprises, et les évaluations de l'efficacité, en particulier les analyses coûts-avantages, sont par conséquent limitées.
21. Les programmes de formation à l'entrepreneuriat continuent de susciter une forte demande, signe que les États Membres attendent des solutions concrètes aux problèmes du marché du travail. Des préoccupations subsistent quant à la contribution de ces programmes au travail décent, à leur impact, leur pérennité et leur coût, et à la question de savoir si le rôle de l'OIT consiste à innover, démontrer et transmettre.
22. L'entrepreneuriat peut être un moyen efficace de renforcer le rôle des femmes et de créer de l'emploi. Toutefois, en raison de leur sexe, les femmes continuent de se heurter à des obstacles lorsqu'elles créent et développent leur entreprise. Le fait que l'OIT dispose d'outils conçus pour lever ces obstacles ne suffit pas à garantir que les acteurs locaux se saisiront de cet enjeu, et des progrès restent à faire pour que la question du genre soit prise en compte dans toutes les interventions.

23. Les activités de l'OIT relatives aux entreprises ont parfois eu un effet positif en facilitant le dialogue en cas de conflit entre les partenaires sociaux. Rassembler tous les partenaires sociaux peut être un bon point de départ pour encourager les échanges et la collaboration.
24. Il importe d'associer les partenaires sociaux au début des projets; cela contribue considérablement à la réalisation des objectifs.
25. L'élaboration des interventions à partir du terrain peut permettre de trouver des solutions moins coûteuses et plus durables pour exécuter des programmes efficaces et plus faciles à déployer à plus grande échelle. La participation au niveau local devrait être encouragée.

Recommandations

Recommandation 1

26. **Établir un cadre stratégique pour les activités de l'OIT en faveur des entreprises durables qui fasse fond sur l'Accord de 2010 sur les marchés du travail inclusifs et l'actualise, et qui réoriente ces activités en vue de relever les défis du monde de l'après-COVID-19.**

Un tel cadre apporterait des précisions sur des enjeux stratégiques importants qui ne sont pas couverts par le programme et budget. Il devrait:

- aider directement les entreprises à instaurer et à préserver le travail décent;
- définir clairement les principaux objectifs du projet, en distinguant ceux qui consistent à mettre en évidence les différentes approches possibles et ceux qui portent simplement sur l'activité ou le comportement des entreprises;
- incorporer et formuler une logique d'intervention pour le développement et la promotion des entreprises durables qui tienne compte des nouveaux défis découlant de la pandémie, souligne les atouts de l'OIT et s'articule autour de l'innovation et de la démonstration, en particulier sur le terrain;
- envisager ces activités à l'échelle de l'Organisation, au-delà des initiatives, des programmes et de la structure d'ENTERPRISES, et établir des liens clairs avec d'autres services de l'OIT pour encourager la coconception d'interventions et la collaboration globale plutôt que les approches axées sur les produits;
- intégrer les activités de l'OIT relatives aux entreprises dans les chaînes d'approvisionnement mondiales et définir des objectifs stratégiques dans ce domaine – la coordination de ces activités à l'échelle du Bureau sera vitale;
- actualiser la stratégie de l'OIT pour parvenir à l'égalité entre hommes et femmes et à l'inclusion des personnes en situation de handicap et des personnes appartenant à d'autres groupes vulnérables ou défavorisés, notamment en mettant à jour la stratégie de l'OIT pour le développement de l'esprit d'entreprise chez les femmes approuvée par la Conférence internationale du Travail en 2008 et en faisant en sorte que la question du genre soit prise en compte dans toutes les interventions;
- préciser le rôle des spécialistes de terrain dans la réalisation des objectifs du cadre stratégique, notamment ce qui est attendu d'eux dans des domaines d'action sur lesquels ils ne sont pour l'heure pas mobilisés;
- incorporer dans la conception des programmes des éléments de nature à inciter les entreprises à prendre des mesures pour renforcer leur résilience.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|--|-------------------|-------------|------------------------------|
| ENTERPRISES, Directrice générale adjointe pour les politiques (DDG/P) et Directeur général adjoint pour les opérations de terrain et les partenariats (DDG/FOP), bureaux régionaux et équipes d'appui technique au travail décent (ETD), Service des questions de genre, de l'égalité et de la diversité et du VIH et du sida dans le monde du travail (GED/ILOAIDS) | Élevé | Court terme | Faible |

Recommandation 2

- 27. Établir un mécanisme plus efficace au niveau opérationnel pour recueillir les suggestions du Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) et du Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) en vue d'améliorer la conception et la mise en œuvre des programmes et de répondre à toute préoccupation.**

Les mandants demeurent préoccupés par des questions en suspens concernant certains programmes de l'OIT. Il est ressorti des entretiens menés avec les représentants d'ACT/EMP et d'ACTRAV que la communication sur ces questions pouvait être améliorée, en particulier au niveau opérationnel, en vue d'ouvrir la voie à des solutions.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|---------------------------------------|-------------------|------------|------------------------------|
| ENTERPRISES, DDG/P ACT/EMP, ACTRAV | Élevé | Long terme | Faible |

Recommandation 3

- 28. Entreprendre des évaluations longitudinales de l'impact et de la pérennité d'un nombre plus grand de projets, un an et trois ans après la fin des projets concernés, sur la base d'indicateurs d'impact et de pérennité convenus au stade de la conception.**

Le suivi et l'évaluation de certains projets permettraient d'obtenir des données pouvant être utilisées pour montrer aux bénéficiaires (qui pourraient être appelés à contribuer au financement des programmes) et aux donateurs que ces projets portent leurs fruits. Il devrait à tout le moins être possible de planifier et d'entreprendre des examens en vue de déterminer si les systèmes et les programmes instaurés au titre de projets passés sont toujours en place trois ans après et, dans l'affirmative, à quelle échelle.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|---|-------------------|-------------|------------------------------|
| ENTERPRISES, Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV), Bureau de l'évaluation (EVAL) | Élevé | Moyen terme | Élevée |

Recommandation 4

29. Examiner les différentes approches suivies pour l'exécution du programme SCORE, les formations qu'il dispense et l'appui consultatif fourni dans ce cadre, en vue de déterminer le moyen d'obtenir le meilleur rapport coût-efficacité et temps-efficacité.

Le fait qu'il soit difficile de persuader les entreprises de payer un prix réaliste pour participer à la totalité du programme SCORE et que la plupart des entreprises participantes ne suivent que le premier module porte à croire qu'il faut repenser l'offre. La promotion du programme serait plus aisée si l'on pouvait, grâce à des données de meilleure qualité, mieux mettre en lumière les améliorations obtenues en matière de productivité. Le programme SCORE devrait renforcer ses propres capacités et celles des entreprises participantes à recueillir des données permettant de déterminer la meilleure approche à suivre. Les services consultatifs techniques sont appréciés des entreprises mais devraient être limités dans le temps, et fournis uniquement aux entreprises disposées à payer le prix du marché.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|---------------------|-------------------|------------|------------------------------|
| ENTERPRISES, DDG/P | Modéré | Long terme | Élevée |

Recommandation 5

30. Revoir la conception des évaluations du programme EESE pour favoriser la collaboration et la mise en œuvre.

Le programme EESE a porté ses fruits dans plusieurs pays et est apprécié des organisations d'employeurs, mais certaines évaluations n'ont débouché sur aucune réforme des politiques publiques. Il pourrait être utile de: *a)* nouer le dialogue avec le gouvernement concerné au moment d'entreprendre l'évaluation, en vue de recenser les domaines appelant une réforme; *b)* se rapprocher des autres organisations professionnelles pendant l'évaluation afin de veiller à ce que le programme de travail définitif soit globalement acceptable pour le secteur privé dans son ensemble; *c)* se rapprocher des syndicats afin de veiller à ce que les propositions formulées n'aient pas d'effets néfastes imprévus sur le travail décent; *d)* réfléchir à la manière de poursuivre le travail après les évaluations.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|---------------------|-------------------|------------|------------------------------|
| ENTERPRISES, DDG/P | Élevé | Long terme | Modérée |

Recommandation 6

- 31. L'Unité des emplois verts devrait centrer ses efforts sur la recherche et les politiques, ce dont elle semble déjà s'acquitter de manière satisfaisante, et sur l'introduction d'une composante écologique dans toutes les activités de l'OIT. Elle devrait cesser d'exécuter elle-même des projets. Si des projets pilotes se révélaient nécessaires et possibles, ils devraient être gérés par des équipes issues d'autres services du BIT.**

L'Unité des emplois verts est tiraillée entre son travail de réflexion et de réforme, et ses activités de gestionnaire de projets. Il existe des compétences en matière de gestion de projets dans d'autres unités, et celles de l'Unité des emplois verts ne sont donc pas nécessaires.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|---------------------|-------------------|-------------|------------------------------|
| ENTERPRISES, DDG/P | Élevé | Moyen terme | Faible |

Recommandation 7

- 32. Au titre d'un nouveau cadre stratégique, préciser la place des programmes de formation à l'entrepreneuriat dans la stratégie globale de l'OIT.**

Les pays souhaitent souvent obtenir une forme d'assistance visible et directe, et les programmes de formation à l'entrepreneuriat semblent de ce point de vue être parfaitement adaptés. Dans certains cas, ils ont trouvé leur public et ont perduré mais, dans beaucoup d'autres, ils ont été instaurés comme une activité de court terme en lien avec un projet et se sont ensuite peu à peu essouffés ou ont été maintenus à très petite échelle.

L'OIT doit décider si elle souhaite continuer à proposer ce type de programmes et, le cas échéant, dans quelles circonstances. Elle doit aussi mieux comprendre les facteurs qui favorisent la bonne intégration de ces programmes dans les systèmes nationaux et définir ce qu'elle considère comme un niveau de prestation à la mesure de ses investissements.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|---------------------|-------------------|------------|------------------------------|
| ENTERPRISES, DDG/P | Modéré | Long terme | Modérée |

Recommandation 8

- 33. Encourager et soutenir activement l'innovation dans les activités relatives aux entreprises durables afin qu'elles soient directement adaptables à la situation de chaque État Membre à mesure qu'elle évolue.**

Les activités relatives aux entreprises doivent privilégier plusieurs principes: souplesse de conception, intégration dans une approche fondée sur les systèmes de marché, rapidité de mise en œuvre, potentiel de développement en termes d'échelle et de portée géographique, rationalité économique et pérennité. Bien que les modèles et les programmes existants conservent leur intérêt, l'innovation devrait être possible.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|--------------------------------|-------------------|------------|------------------------------|
| ENTERPRISES, DDG/P, DDG/FOP | Modéré | Long terme | Élevée |

Recommandation 9

- 34. Garantir que les propositions de réforme prennent en considération les moyens par lesquels les gouvernements peuvent renforcer la résilience de leur économie; analyser et modifier les programmes de renforcement des capacités de manière à tenir compte de la nécessité pour les entreprises de prendre des mesures concrètes pour être plus résilientes.**

Le COVID-19 montre que, trop souvent, les pays et les entreprises comprennent mal ce qu'il convient de faire pour résister aux catastrophes. Tout comme la préoccupation écologique et la réflexion sur le genre, le renforcement de la résilience devrait faire partie intégrante de leur façon de travailler.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|--|-------------------|-------------|------------------------------|
| ENTERPRISES, DDG/P et DDG/FOP, PARDEV | Élevé | Court terme | Faible |

Réponse du Bureau

- 35.** Le Bureau prend note des conclusions et des recommandations de l'évaluation. Il est entendu que la situation difficile causée par le COVID-19 a lourdement pesé sur le processus d'évaluation et a imposé une adaptation des méthodes. Cela est regrettable, car des informations utiles n'ont de ce fait pas été prises en compte. Le Bureau remercie EVAL pour son rapport et s'emploiera à tirer le meilleur parti de ses conclusions et recommandations en vue de mieux cibler ses interventions et d'améliorer leur mise en œuvre.
- 36.** Le Bureau souhaite appeler l'attention sur le travail accompli dans le domaine de la cohérence des politiques au niveau international et sur la collaboration menée à cet égard avec d'autres organisations internationales, que le Conseil d'administration a eu l'occasion d'examiner dans le cadre de sa section POL/MNE.
- 37.** Le résultat 4 du programme et budget pour 2020-21 présente un intérêt manifeste et a été affiné au fil du temps en vue de dessiner une stratégie plus ciblée pour atteindre les objectifs relatifs à la promotion des entreprises durables et les objectifs stratégiques de l'OIT.

Recommandation 1

- 38.** Le Bureau accueille favorablement cette recommandation, qui cadre bien avec l'approche actuelle du Bureau concernant l'élaboration d'un cadre stratégique global dans le domaine des entreprises durables qui aille au-delà du résultat 4 et associe les principaux acteurs et les partenaires de l'OIT au sens large. Pour ce qui est du résultat 2 de l'évaluation, il est possible de suivre simultanément les deux approches car elles se combinent bien. Une stratégie globale claire pourrait être utile pour montrer en quoi elles sont complémentaires et quand et comment les programmes de l'OIT sont transférés.

Recommandation 2

- 39.** Travailler avec les mandants est indispensable pour promouvoir les entreprises durables, et cette recommandation guidera les efforts déployés pour approfondir la collaboration avec ACT/EMP et ACTRAV au siège et sur le terrain.

Recommandation 3

- 40.** Le Bureau accueille favorablement cette recommandation, qui implique de mener une réflexion sur les moyens d'obtenir des ressources et un appui, puis de tenir des réunions entre pairs pour définir une méthodologie.

Recommandation 4

- 41.** Le programme SCORE a été repensé afin d'obtenir de meilleurs résultats. Il ne consiste plus seulement en un ensemble de cinq modules, mais comporte de nouvelles offres de formation, parmi lesquelles un cursus court, un modèle de formation sur l'égalité de genre, un cours sur la productivité (Éthiopie), un programme d'accompagnement dans le secteur de l'hôtellerie, et un module sur la responsabilité sociale des entreprises.

Recommandation 5

- 42.** Comme mentionné au paragraphe 9 du présent rapport, il s'est révélé extrêmement difficile d'atteindre les cibles relatives à l'EESE au cours de la dernière période biennale. Ces cibles ont augmenté de 60 pour cent d'une année sur l'autre, et les critères de mesure ont été profondément modifiés, passant d'un à trois indicateurs, avec une diminution des fonds disponibles pour la mise en œuvre. Cela a conduit à un examen des activités relatives à l'EESE, et des critères de mesure plus adaptés ont été établis pour l'exercice en cours.

Recommandation 6

- 43.** Le Programme des emplois verts nécessite de mener des projets en vue d'aider les mandants à élaborer des politiques sur le terrain en se fondant sur des données probantes et de faciliter la prise en compte de la durabilité environnementale dans tous les résultats stratégiques, les programmes et les projets. Ces deux dimensions sont complémentaires et indispensables si l'OIT doit effectivement intégrer la durabilité environnementale dans l'Agenda du travail décent. Toute réflexion menée pour repenser le programme devrait viser à lui permettre d'assurer ces deux fonctions.

Recommandation 7

- 44.** Le Bureau accueille favorablement cette recommandation.

Recommandation 8

- 45.** L'initiative pour l'innovation dans les entreprises, qui s'inscrit dans la stratégie globale de l'OIT en matière d'innovation, a été lancée fin 2019 et pleinement déployée en 2020. L'initiative pour l'innovation et les emplois verts a suivi peu après. L'objectif visé est en tous points conforme à la recommandation. Le Bureau prend note de la nécessité de renforcer les capacités des mandants et du personnel sur le terrain dans le domaine des coopératives et de l'économie sociale et solidaire.

Recommandation 9

- 46.** Il s'agit de l'une des réalisations attendues dans le cadre de l'initiative pour l'innovation dans les entreprises.

► Partie II. Stratégies et approches adoptées par l'OIT en matière de recherche et de gestion des connaissances (2010-2019)

Objet et portée

47. L'évaluation a porté sur les stratégies et les approches adoptées par l'OIT en matière de recherche et de gestion des connaissances (RGC)⁵ au cours de la période 2010-2018. La gestion des connaissances s'entend de l'ensemble du processus de définition, de développement, de gestion et de partage des connaissances, y compris les produits et savoirs issus de la recherche. La fin de la période d'évaluation s'inscrit dans le cadre temporel du plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021, du programme et budget pour la période biennale 2018-19, du programme et budget pour la période biennale 2020-21, de la Stratégie en matière de connaissances (2018-2021) et, plus récemment, de la Stratégie de l'OIT en matière de recherche (2020-21). L'analyse prospective contenue dans la présente évaluation, dont l'objectif est d'accompagner l'OIT dans ses prochaines étapes, est fondée sur ces plans et stratégies⁶.

Résumé des principaux résultats

A. Pertinence

Résultat 1: La conception des stratégies et des approches RGC est adaptée et intégrée au cadre de résultats de l'OIT. Elle est également conforme au cadre stratégique de l'OIT pour 2010-2015, à la stratégie de transition pour 2016-17, au plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021 et aux documents des programmes et budgets correspondants. Les stratégies et les approches RGC contribuent en outre à la réalisation des ODD, compte tenu du rôle de l'OIT en tant qu'institution responsable de l'ODD 8 et garante de 14 indicateurs relatifs à de nombreux aspects du travail décent.

Résultat 2: En matière de recherche et de gestion des connaissances, les stratégies et les approches s'écartent du principe «Une seule OIT». La mauvaise utilisation des stratégies en matière de connaissances (2010-2015 et 2018-2021), l'incohérence des méthodes employées et les différences de savoir-faire et de qualité dans l'ensemble du Bureau sont aussi des facteurs qui limitent la pertinence et augmentent les inefficacités.

48. Bien qu'elle ne soit plus depuis longtemps à démontrer, la pertinence institutionnelle des activités de recherche et de gestion des connaissances de l'OIT a été récemment

⁵ Sauf indication contraire, les stratégies et approches RGC désignent les stratégies et approches en matière de recherche et de gestion des connaissances.

⁶ Les données ont été recueillies par divers moyens: une synthèse de plusieurs rapports d'évaluation; une étude documentaire; des entretiens à distance avec les parties prenantes (118 au total); neuf études de cas par type d'approche de la RGC; des bases de données et des portails institutionnels; des travaux de recherche mondiaux; les stratégies et les approches RGC des départements du portefeuille des politiques; les stratégies et les approches RGC adoptées dans le cadre de projets de coopération pour le développement; des initiatives régionales de gestion des connaissances; les stratégies et les approches RGC adoptées dans le cadre de programmes mondiaux (le volet Gestion des connaissances de la stratégie thématique mondiale); les activités de sensibilisation au travail décent menées à l'échelle mondiale dans le cadre des ODD; les stratégies et les approches RGC adoptées en réponse à des chocs extérieurs (non prévus dans le programme et budget biennal et nécessitant une intervention rapide); des enquêtes en ligne réalisées auprès du personnel du BIT (358 personnes interrogées) et des mandants (52 personnes interrogées).

renforcée lorsque ces activités ont été introduites en tant que résultat facilitateur A dans le plan stratégique pour 2018-2021. Pour la période biennale 2020-21, le programme et budget prévoit une application plus rigoureuse du principe «Une seule OIT» en matière de recherche et de gestion des connaissances. Les programmes de recherche qu'il contient, tels que proposés par les départements du portefeuille des politiques, dont le Département de la recherche (RESEARCH) et le Département des statistiques (STATISTICS), semblent toutefois présenter des chevauchements importants, ce qui laisse supposer l'existence de synergies. L'OIT a apporté son soutien au Programme de développement durable à l'horizon 2030 dès la création de celui-ci et, depuis lors, les stratégies et les approches RGC qu'elle conçoit et met en œuvre tiennent compte de la mission qui lui incombe à l'égard des ODD.

49. Parmi les problèmes constatés figure la confiance excessive accordée aux échanges informels de connaissances, qui entraîne un cloisonnement dans la conception des stratégies et approches RGC. En l'absence d'une théorie du changement et d'une vision à long terme, la définition des programmes en matière de RGC dépend principalement de sources endogènes liées à la structure du Bureau (tâches du personnel, demandes des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des départements du BIT). Les donateurs jouent aussi un rôle essentiel, mais les programmes qu'ils proposent ne reflètent pas toujours les mêmes priorités et donnent aux mandants un rôle moins important. Les bonnes pratiques ne sont pas toujours reconnues et institutionnalisées avec l'appui de la direction, et elles ne sont pas fondées sur une compréhension claire de la valeur ajoutée que représentent les stratégies et approches RGC.

B. Cohérence

Résultat 3: La compréhension de ce qu'impliquent précisément la recherche et la gestion des connaissances varie au sein du Bureau. La cohérence des orientations de l'OIT en matière de RGC s'en trouve ainsi mise à mal à tous les niveaux. La conception qui prévaut est celle d'une approche intégrée des stratégies RGC, dans lesquelles la recherche alimente la gestion des connaissances, et réciproquement.

Résultat 4: Il existe un écart entre les attentes de l'OIT en matière de gestion des connaissances et les ressources qui y sont consacrées, et l'on note également un manque de cohérence interne en ce qui concerne la structure et la gouvernance de la recherche et de la gestion des connaissances.

Résultat 5: De nombreuses initiatives RGC ne sont pas fondées sur un véritable argumentaire, avec des plans de travail et des plans de diffusion ou des cadres de résultats et des instruments permettant de suivre les progrès et d'évaluer les performances.

50. L'OIT dispose d'un ensemble de directives complexes en matière de recherche et de gestion des connaissances, dont les évolutions parallèles ont des répercussions sur la gouvernance institutionnelle de l'une comme de l'autre. Cela se manifeste dans les différentes interprétations qui sont faites de la RGC au sein du Bureau.
51. Pour renforcer la mise en œuvre de la Stratégie en matière de connaissances (2018-2021) et en faire une fonction permanente, instituée à l'échelle du Bureau et orientée vers les mandants, l'appui de la haute direction est nécessaire. L'élaboration d'un cadre de résultats pour les produits de la connaissance, avec des indicateurs comparables à ceux d'autres institutions des Nations Unies, permettrait d'améliorer la cohérence.

C. Efficacité

Résultat 6: Les stratégies et approches RGC sont au cœur du mandat de l'OIT et ont permis d'obtenir un large éventail de résultats allant de la production de travaux de recherche très appréciés au lancement d'instruments de partage des connaissances et à la définition de procédures pratiques de gestion des connaissances. Dernièrement, dans le contexte de la réponse de l'OIT face à la pandémie de COVID-19, la composante recherche et développement des connaissances est apparue comme un possible modèle à suivre en vue de l'adoption de stratégies et approches RGC efficaces.

Résultat 7: L'OIT génère des produits de la connaissance qui semblent être très appréciés par les gouvernements, les partenaires sociaux et d'autres parties prenantes. En règle générale, ses travaux de recherche et autres produits de la connaissance sont bien considérés et réputés pour leur qualité et leur pertinence.

Résultat 8: Bien que les stratégies et approches RGC facilitent les collaborations productives avec les partenaires, leur succès est plus limité en ce qui concerne la promotion du travail d'équipe et d'une culture de l'apprentissage dans un cadre marqué par une tendance au cloisonnement et à l'évitement du risque.

52. Les stratégies et approches RGC sont au cœur des activités de l'OIT et sont généralement mentionnées dans la plupart des projets, des programmes et des initiatives, bien qu'elles ne soient pas toujours explicitement incluses dans les stratégies ou les théories du changement qui les accompagnent. La collaboration entre les unités, la production des publications, la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, ainsi que les solutions pratiques, telles que les boîtes à outils et les outils d'évaluation, sont autant d'exemples de stratégies et d'approches RGC particulièrement utiles aux mandants.
53. L'élaboration de stratégies et d'approches RGC robustes pose d'importants défis institutionnels à l'OIT. Sur le plan opérationnel, les défauts de la RGC tiennent à un manque de coordination, de soutien institutionnel, de capacités et d'incitations en faveur de la gestion des connaissances et du partage d'informations.

D. Efficience

Résultat 9: Étant donné que les outils de budgétisation et les outils opérationnels ne sont pas conçus, actuellement, pour établir une distinction entre les investissements et les activités de RGC, il est difficile de procéder à des calculs d'efficience faute de données financières.

Résultat 10: La gouvernance en matière de RGC manque de coordination stratégique. Si les publications de recherche de portée mondiale sont coordonnées, les nombreux autres travaux de recherche menés au sein du Bureau ne le sont pas. De la même manière, la gestion des connaissances est intégrée aux efforts déployés par l'ensemble des départements, mais elle souffre des insuffisances du Bureau en termes de clarté institutionnelle, de définition des priorités et de coordination.

Résultat 11: Les stratégies et approches RGC sont essentielles pour la mise en œuvre du cadre de résultats de l'OIT, mais elles ne sont pas pleinement intégrées dans les programmes, les projets, le suivi et l'évaluation.

Résultat 12: Les outils de gestion des connaissances ont permis de faire des progrès dans la prise en compte de l'égalité entre hommes et femmes, mais la réussite est nettement moins nette en ce qui concerne l'égalité des chances pour les personnes en situation de handicap ou de vulnérabilité.

54. Le programme et budget et d'autres outils opérationnels ne sont pas faits pour rendre compte séparément des composantes RGC, ce qui limite les calculs d'efficience. Parmi les obstacles à l'amélioration de l'efficience figurent les insuffisances de la collaboration

et du travail d'équipe au sein du Bureau et le peu de personnel disponible pour renseigner et influencer/conseiller les publics cibles.

- 55.** En matière de stratégies et d'approches RGC, aucune coordination globale propice aux efforts institutionnels stratégiques et aux synergies n'est en place. Si les efforts de recherche de portée mondiale (comme les rapports phares) sont coordonnés dans le cadre du programme et budget et par l'intermédiaire du Comité des publications, d'autres travaux de recherche sur les politiques, qui répondent pourtant aux demandes des mandants, ne font pas l'objet d'une coordination institutionnelle. L'encadrement et la gouvernance des activités de recherche et de gestion des connaissances sont encore plus limités: ils ne sont ni pleinement approuvés ni vraiment défendus par la haute direction et ne bénéficient pas d'un financement suffisant.
- 56.** Si les composantes recherche et gestion des connaissances sont intégrées aux efforts déployés au regard de l'ensemble des résultats stratégiques du programme et budget et des cadres de planification stratégique, elles ne sont pas clairement définies dans les programmes et les documents de projet, les cadres de résultats et d'autres documents institutionnels de suivi et de contrôle. En l'absence de cadres de résultats explicites, il est difficile, actuellement, de déterminer l'apport des activités RGC.

E. Impact probable

Résultat 13: Les produits des stratégies et approches RGC de l'OIT éclairent les débats internationaux et influencent les programmes et les recommandations stratégiques élaborés à l'échelle mondiale, notamment dans le cadre du G7, du G20 et du système des Nations Unies.

Résultat 14: Les produits des stratégies et approches RGC de l'OIT éclairent et influencent les États Membres, et plus particulièrement l'élaboration et la formulation de stratégies et de programmes nationaux, de conventions collectives et de dispositions législatives qui contribuent à faire progresser la justice sociale et à promouvoir le travail décent.

Résultat 15: Les produits des stratégies et approches RGC de l'OIT sont repris par les organisations de travailleurs à des fins de sensibilisation et de promotion du travail décent.

Résultat 16: Les organisations d'employeurs utilisent les produits des stratégies et approches RGC de l'OIT à des fins d'apprentissage et pour étayer les études techniques.

- 57.** Les produits des stratégies et approches RGC de l'OIT sont utilisés à des fins de sensibilisation et de promotion du travail décent et de la justice sociale. Ils éclairent et étayent les normes du travail et ils ont influencé les décideurs qui ont ainsi contribué à l'amélioration des politiques en faveur du travail décent.
- 58.** En outre, certaines stratégies et approches RGC contribuent à la transparence de l'OIT, à sa crédibilité dans des domaines tels que les emplois verts ainsi qu'à son positionnement sur des sujets qui ne sont généralement pas associés au Bureau.
- 59.** On a constaté que les produits de la connaissance étaient plus susceptibles d'induire des changements lorsqu'ils étaient ancrés dans un dialogue avec les mandants et les décideurs. Les informations dont dispose l'OIT quant à l'utilité et à l'utilisation des travaux de recherche et des connaissances qu'elle produit sont limitées, de même que ses obligations à cet égard.

F. Pérennité

Résultat 17: Les stratégies et approches RGC de l'OIT ont de meilleures chances de se pérenniser lorsqu'elles contribuent au développement des capacités et lorsqu'elles ont eu une incidence sur les politiques et les programmes nationaux.

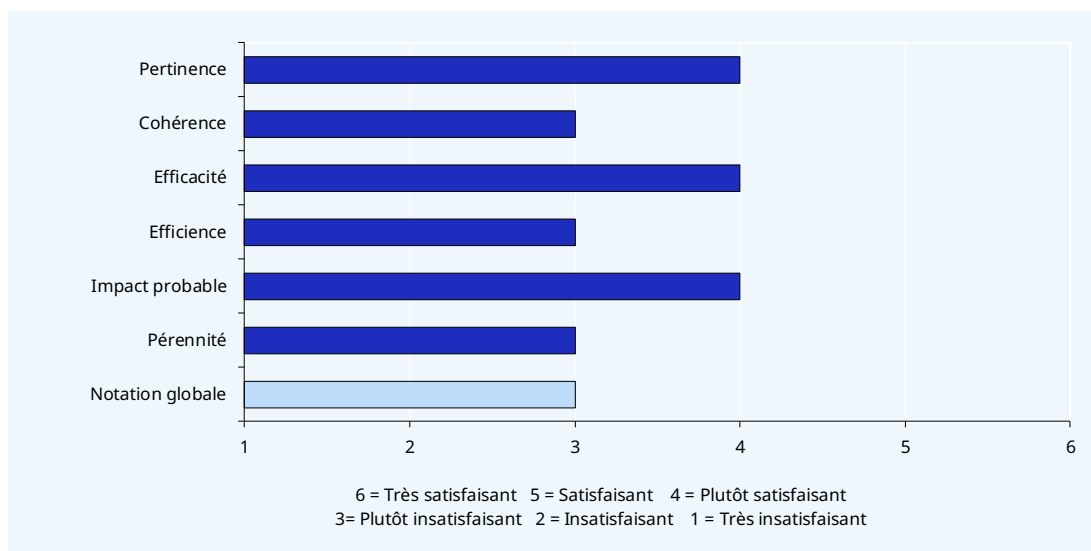
Résultat 18: Les stratégies et approches RGC de l'OIT se heurtent souvent à des difficultés de financement et à des défis institutionnels, et leurs perspectives de pérennisation sont incertaines.

60. Les stratégies et approches RGC de l'OIT ont été utilisées par les organisations de travailleurs et les gouvernements et, dans une moindre mesure, par les organisations d'employeurs. Un ciblage plus différencié de ces stratégies et approches, depuis l'évaluation des besoins jusqu'à la diffusion des produits, en passant par la coconception des activités, irait dans le sens d'une plus grande pérennité des résultats.
61. En matière de RGC, les stratégies de sortie font souvent défaut. De nombreux projets de coopération pour le développement ne disposent pas d'une stratégie de sortie en bonne et due forme ou ne tiennent pas compte de la RGC dans leur périmètre. L'évaluation a donné à voir de nombreux exemples de stratégies et approches RGC pour lesquelles le financement et/ou l'appui institutionnel était limité. Les processus visant à généraliser les protocoles de validation et les bonnes pratiques sont trop peu formalisés.

Évaluation globale

62. La figure 2 présente une évaluation générale des niveaux de performance observés pour les stratégies et approches RGC de l'OIT.

► **Figure 2. Résultats de l'évaluation de haut niveau: notation**



Conclusions et enseignements

63. La pertinence des produits de la connaissance de l'OIT par rapport aux besoins du monde du travail à l'échelle mondiale, régionale et nationale tient aux données uniques que produit l'OIT, à son cadre de résultats, et aux stratégies qu'elle a adoptées en vue de recenser les besoins aux divers niveaux. Les stratégies et approches RGC contribuent à la réalisation des ODD, en particulier de l'ODD 8 et d'autres objectifs dont l'OIT est

responsable. La robustesse de conception des produits de la connaissance dépend de la compréhension de ce qu'ils peuvent apporter comme valeur ajoutée à tous les niveaux.

64. Les stratégies et approches RGC sont plutôt cohérentes avec la coopération extérieure de l'OIT et avec les cadres internes et mondiaux. L'évaluation a révélé qu'il n'y avait pas de compréhension commune de ce que sont la recherche et la gestion des connaissances et qu'il manquait dans ce domaine une structure de gouvernance institutionnalisée à tous les niveaux. La cohérence des stratégies et approches RGC avec les politiques de l'OIT en matière de gestion axée sur les résultats est limitée, ce qui crée des difficultés pour mesurer les progrès et les performances en ce qui concerne les produits et les résultats considérés.
65. Grâce aux stratégies et approches RGC, l'OIT a fait de grands progrès dans l'accomplissement de son mandat et dans la réalisation de ses objectifs. Les travaux de recherche sont utilisés par les parties prenantes pour étayer le dialogue auquel elles participent aux niveaux mondial, régional et national. Les collaborations au sein du système des Nations Unies et avec d'autres institutions ont permis d'améliorer la qualité des activités et d'élargir leur portée. Néanmoins, les efforts déployés dans le domaine de la RGC ont été entravés par les insuffisances de la gestion des connaissances sur le plan opérationnel et en matière de priorités, notamment par le manque de coordination, de soutien institutionnel et de capacités, le manque d'infrastructures permettant une mutualisation participative et dynamique des connaissances, et le manque d'incitations en faveur de la gestion et du partage des connaissances.
66. Les stratégies et approches RGC font partie intégrante du fonctionnement de l'OIT, mais il existe un manque de coordination institutionnelle et de structures de gouvernance pour assurer l'élaboration de programmes dans un cadre consultatif et différencier les processus de conception, de suivi et de présentation de rapports. Actuellement, les outils de budgétisation et les outils opérationnels ne sont pas conçus pour dissocier les investissements des activités de RGC, ce qui débouche sur une absence de stratégies ou d'objectifs clairement définis.
67. Les stratégies et approches RGC de l'OIT contribuent à éclairer et à influencer les programmes nationaux et internationaux ainsi que les recommandations stratégiques. Toutefois, l'Organisation dispose de peu d'informations quant à l'utilité et à l'utilisation des travaux de recherche et des connaissances qu'elle produit, et ses responsabilités à cet égard sont limitées, ce qui l'empêche sans doute de repérer et de promouvoir les bonnes pratiques qui augmenteraient les chances d'impact.
68. La contribution des stratégies et approches RGC de l'OIT à l'obtention de résultats pérennes (tels que des changements d'orientation) pourrait être renforcée par des initiatives ciblées, depuis le stade de la conception jusqu'à celui de la diffusion. Bon nombre de ces stratégies et approches ne sont pas durables, en raison souvent de leur financement à court terme et/ou d'un périmètre et d'un degré d'institutionnalisation inadéquats, mais aussi parce qu'elles ne prévoient pas de stratégies de sortie, ou alors des stratégies mal définies.
69. Les principaux enseignements de l'évaluation portent sur la manière dont la collaboration interne et le travail d'équipe au sein du BIT peuvent être mis à profit dans des situations exceptionnelles, comme la crise du COVID-19, et sur la manière dont les initiatives RGC sont plus à même de produire des changements lorsqu'elles sont pluridimensionnelles et couvrent plusieurs projets, surtout si elles sont étayées par une théorie du changement qui reflète une stratégie de diffusion ciblée.

- 70.** Parmi les bonnes pratiques figurent: les activités de recherche et de développement des connaissances sur le COVID-19 menées par le BIT au moyen de techniques de collaboration en ligne et d'outils virtuels; le potentiel des équipes mondiales d'appui technique en matière de collaboration et de partage des connaissances à l'échelle mondiale; l'utilisation de données factuelles pour étayer le dialogue avec les gouvernements, les partenaires sociaux et d'autres parties prenantes; la collaboration en matière de recherche avec la participation effective des mandants, afin d'obtenir de meilleurs résultats.
- 71.** Pour l'avenir, les mandants apprécieraient que davantage de travaux empiriques soient menés aux niveaux national, régional et sectoriel, que davantage d'infrastructures permettant un partage des connaissances participatif et dynamique soient créées, et que la base de données sur les normes soit améliorée.

Recommandations

Recommandation 1

- 72. L'OIT doit se forger, en matière de recherche et de gestion des connaissances, une vision à long terme étayée par une théorie du changement et dotée d'un cadre solide, axé sur les résultats.**

La théorie du changement établirait les liens de causalité qui permettraient de systématiser la collaboration technique croisée et les synergies, les approches pluridimensionnelles, la diffusion à grande échelle des bonnes pratiques et l'institutionnalisation des enseignements tirés. Le cadre de résultats permettrait de mieux évaluer le rapport coût-efficacité (efficacité), la portée (efficacité), l'utilité et l'utilisation (impact) et les avantages pour la collectivité (pérennité) des stratégies et approches RGC.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|---|-------------------|---------------------------|------------------------------|
| DDG/P, Directeur général adjoint pour la gestion et la réforme (DDG/MR), Équipe stratégique en matière de connaissances | Élevé | Période biennale en cours | Faible |

Recommandation 2

- 73. L'OIT doit veiller à doter la recherche et la gestion des connaissances de structures adéquates en termes de pilotage, de gouvernance et d'effectifs.**

Il est nécessaire que les stratégies et approches RGC occupent une place stratégique au sein de la structure organisationnelle et que la haute direction apporte un appui à la gestion des connaissances et soit en relation étroite avec les unités compétentes. La structure de gouvernance RGC devrait permettre la coordination et encourager les synergies entre la recherche et la gestion des connaissances, avec les effectifs nécessaires et un mandat équilibré (voir également la recommandation 3). Cet objectif pourrait être atteint grâce à une structure à plusieurs niveaux comportant un comité de gestion et une équipe de projet interdépartementale.

Le renforcement de la coordination des stratégies et approches RGC devrait également s'appuyer sur les responsabilités du Comité des publications afin que des orientations stratégiques puissent être définies à tous les niveaux de l'OIT. Cela permettrait de renforcer la recherche et le développement des connaissances, d'instaurer des conditions plus favorables aux réalisations escomptées et d'améliorer la typologie des produits de RGC actuellement utilisée. Il s'agirait entre autres de recommander des priorités pour la production de travaux de recherche technique et la mise au point de produits de la connaissance sur la base d'une analyse stratégique des besoins qui reflète à la fois les demandes des mandants et les synergies nécessaires pour accroître les taux d'utilisation de ces produits et leur influence.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|---|-------------------|---------------------------|------------------------------|
| Cabinet, DDG/P (en particulier RESEARCH et STATISTICS), en collaboration avec d'autres départements du portefeuille des politiques, DDG/FOP, Département de la gestion de l'information et des technologies (INFOTEC), représentants des bureaux régionaux et des bureaux de pays | Élevé | Période biennale en cours | Modérée |

Recommandation 3

74. L'OIT devrait continuer d'intégrer la gestion des connaissances dans l'ensemble de l'Organisation et mieux la mettre en pratique, notamment en œuvrant sans relâche à l'édification d'une culture de l'apprentissage sûre et ouverte.

Il faudrait fournir au personnel des orientations et un appui pratiques afin de faciliter l'adoption et la mise en œuvre des stratégies de gestion des connaissances et d'intégrer la gestion, le partage et le suivi des connaissances dans les objectifs annuels du personnel et dans les activités régulières. Toutefois, pour que la collaboration et le partage des connaissances puissent se développer, l'OIT devrait mettre en place un environnement d'apprentissage sûr et ouvert.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|--|-------------------|---------------------------|------------------------------|
| DDG/P, DDG/FOP, DDG/MR, PARDEV, Département du développement des ressources humaines (HRD) | Moyen | Période biennale en cours | Faible |

Recommandation 4

75. L'OIT devrait continuer d'apporter son soutien aux équipes mondiales d'appui technique et de les déployer à plus grande échelle afin d'en faire un moyen transversal de mutualiser différentes compétences en vue de répondre aux besoins

les plus pressants des mandats et, en définitive, de permettre à l'Organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Les équipes mondiales d'appui technique, en tant que moyens de développement et de partage des connaissances techniques à l'échelle mondiale, devraient être dotées d'outils de gestion des connaissances tels que des plateformes didactiques et des communautés de pratique. Cela permettrait à un ensemble plus vaste d'utilisateurs de créer des synergies et de partager des connaissances sur des sujets techniques et des thèmes transversaux. Les réussites de l'OIT qui sont illustrées dans la version intégrale du rapport pourraient être utiles pour la conception des plateformes didactiques et des services fournis par les communautés de pratique (par exemple, les requêtes et les discussions en ligne). Les équipes mondiales d'appui technique devraient disposer des capacités et des ressources nécessaires pour fonctionner correctement et être à même de fournir les produits et les services prévus.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|---------------------|-------------------|-----------|------------------------------|
| DDG/P, DDG/FOP | Élevé | 2021-2023 | Modérée |

Recommandation 5

76. L'OIT devrait accélérer la mise en place d'une infrastructure qui facilite le partage des connaissances et la collaboration.

Les avancées technologiques des dix dernières années n'ont pas encore permis de répondre à certains besoins fondamentaux de l'OIT en matière de gestion des connaissances. Il conviendrait de mettre en place, moyennant la création de sites SharePoint dans l'ensemble de l'Organisation, une architecture de gestion de contenus dont les procédures et les capacités faciliteraient le partage des connaissances transactionnelles et opérationnelles entre les départements et les bureaux (comme les rapports de mission et les mandats), avec une taxonomie interne et des métadonnées visant à encourager l'utilisation d'un langage commun; cette architecture devrait aussi permettre l'extraction de contenus et une plus grande cohérence de la classification des contenus sur les plateformes internes et externes. Il faudrait mettre l'accent sur la création d'un environnement intégré afin de favoriser la collaboration et le partage des connaissances.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|-------------------------------------|-------------------|-----------|------------------------------|
| INFOTEC, DDG/P, Bibliothèque du BIT | Élevé | 2021-2023 | Modérée |

Recommandation 6

77. RESEARCH devrait fournir davantage de connaissances systémiques aux autres départements du BIT et aux mandants.

Les compétences de RESEARCH se reflètent, comme il se doit, dans les rapports phares et d'autres publications, mais elles ne sont généralement exploitées que de façon ponctuelle par le reste de l'Organisation. L'amélioration de l'accès aux compétences de RESEARCH fait l'objet d'une demande systémique, de même que l'augmentation des collaborations croisées avec les départements techniques en vue de renforcer les relations de causalité entre recherche, pratiques et politiques. Les bureaux régionaux et

extérieurs ont besoin des compétences de RESEARCH pour étayer leur positionnement stratégique, leur fonction consultative et leur savoir-faire en matière de recherche et de développement des connaissances à l'intention des mandants, ainsi que pour aider au développement des capacités de recherche dans les États Membres.

| Unité responsable | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|-------------------|-------------------|---------------------------|------------------------------|
| DDG/P | Élevé | Période biennale en cours | Faible |

Recommandation 7

78. L'OIT devrait tirer parti de sa structure tripartite et de sa présence internationale pour adapter ses activités de RGC à des groupes de parties prenantes spécifiques.

Les stratégies et approches RGC de l'OIT se traduisent souvent par la production de travaux de recherche et de connaissances qui intéressent globalement les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs. Certains produits – mais ils sont rares – s'adressent directement à un seul groupe de mandants. L'OIT pourrait envisager de concevoir plus régulièrement des produits ainsi différenciés, qui amélioreraient de manière générale le taux d'utilisation des publications, tout en visant un groupe d'utilisateurs particulier. Elle devrait continuer d'associer les organisations de travailleurs et d'employeurs à ses procédures en matière de RGC, et engager un dialogue avec ces organisations à différents niveaux en vue d'améliorer la compréhension et l'utilisation des produits. Des connaissances spécifiques pourraient servir à établir, sur la base de données factuelles, un dialogue plus productif entre travailleurs et employeurs, et entre parties prenantes.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|---------------------------------|-------------------|---------------------------|------------------------------|
| Cabinet, DDG/P, ACT/EMP, ACTRAV | Moyen | Période biennale en cours | Faible |

Réponse du Bureau

79. Le Bureau se félicite de l'évaluation et mettra en œuvre les recommandations qui en découlent dans les limites du budget approuvé pour l'exercice biennal, comme indiqué ci-après.

Recommandation 1

80. La vision à long terme des stratégies et approches RGC découle de la Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail. Cette vision sera exposée dans le Plan stratégique pour 2022-2025 et mise en œuvre dans le programme et budget biennal. La théorie du changement est ancrée dans la stratégie globale de l'OIT qui vise à atteindre l'objectif du travail décent à travers l'ensemble des résultats stratégiques. Des indicateurs RGC spécifiques sont prévus au titre du nouveau résultat facilitateur A (amélioration des connaissances et de l'influence organisationnelle en vue de promouvoir le travail décent).

Recommandation 2

- 81.** Le Bureau est déterminé à renforcer la fonction de gestion des connaissances de l'OIT, conformément aux recommandations de l'évaluation de haut niveau. Il poursuivra ses consultations sur le positionnement des stratégies et approches RGC au sein de la structure organisationnelle et sur la façon dont la gestion des connaissances devrait être pilotée.

Les efforts visant à améliorer le fonctionnement du Comité des publications se poursuivront jusqu'à ce que celui-ci soit pleinement en mesure d'étudier et de déterminer les priorités en ce qui concerne les produits de diffusion des connaissances, et de veiller à la qualité, à l'opportunité, à la pertinence et à la cohérence du portefeuille de publications du BIT. Une attention particulière sera accordée à l'amélioration des conditions de base de la recherche et du développement des connaissances, ainsi qu'à la typologie des produits qui en découlent.

Recommandation 3

- 82.** Le Bureau s'emploiera à renforcer la culture de la gestion des connaissances en multipliant les possibilités offertes au personnel de se familiariser avec les approches et les méthodes de gestion appliquées dans ce domaine, au moyen de formations et d'un site SharePoint interne donnant accès à des guides pratiques et à des outils, tout en échangeant des idées et des bonnes pratiques. Le Bureau entend aussi instaurer, dans le cadre du système d'évaluation annuelle du comportement professionnel, des mécanismes plus clairs permettant au personnel et aux responsables de rendre compte de leurs résultats.

Recommandation 4

- 83.** Le Bureau apportera un soutien accru aux équipes mondiales d'appui technique afin qu'elles puissent jouer pleinement leur rôle de vecteur du développement, du partage et de la diffusion des connaissances techniques à l'échelle mondiale. Après un examen des besoins, qui sera mené dans le cadre du suivi de l'évaluation de haut niveau, des méthodes et des outils de gestion des connaissances adaptés et spécifiques seront mis à disposition pour renforcer la collaboration, le travail d'équipe et le partage des connaissances.

Recommandation 5

- 84.** Le BIT s'efforcera de déployer les logiciels nécessaires à la mise en place d'un environnement intégré (SharePoint et Office 365) en vue de faciliter la collaboration et le partage des connaissances à l'échelle du Bureau, notamment grâce à la mise au point de plans de données de base permettant de mieux coordonner le partage d'informations.

Le BIT développe actuellement sa taxonomie thématique interne et élabore une nouvelle taxonomie portant sur les types de contenus, régulièrement mise à jour par les gestionnaires de contenus et d'autres utilisateurs. Les gestionnaires de contenus et les points focaux chargés de la gestion des connaissances bénéficieront à cet égard d'une formation et d'une documentation appropriées.

Le Bureau continue de centraliser l'ensemble des publications et des documents du BIT dans sa bibliothèque numérique, Labordoc, et il partage des métadonnées avec des établissements universitaires.

Recommandation 6

- 85.** La planification et la budgétisation collaboratives des travaux de recherche au BIT s'inscrivent dans le cadre du processus d'élaboration du programme et budget. Chaque résultat comprend des produits mondiaux de la recherche; les activités menées au niveau national prévoient des travaux de recherche empiriques; le nouveau résultat facilitateur A pour 2022-23 renforcera la recherche collaborative. Il sera demandé aux chefs d'équipe de coordination des résultats de veiller à repérer et à explorer systématiquement les initiatives de collaboration entre les départements et entre le terrain et le siège en matière de recherche. Des spécialistes sur le terrain, notamment d'ACTRAV et d'ACT/EMP, recenseront les besoins des mandants tripartites et le chef de l'équipe de coordination des résultats sera chargé de veiller à ce qu'ils soient correctement pris en compte.

Recommandation 7

- 86.** Dans le cadre du mandat général qui le charge, notamment, de garantir l'indépendance de la recherche, le Bureau veillera à ce que les travaux de recherche menés sous sa responsabilité répondent aux préoccupations des mandants tripartites de l'Organisation. Il exploitera les connaissances générées par les États Membres et tiendra compte systématiquement, par l'intermédiaire des spécialistes d'ACT/EMP et d'ACTRAV, des éclairages apportés par les partenaires sociaux. Des réunions périodiques entre RESEARCH, ACT/EMP et ACTRAV permettront d'établir le lien avec les compétences des partenaires sociaux et de réfléchir conjointement à la manière de répondre aux préoccupations de ces derniers.

Le Bureau renforcera les efforts qu'il déploie pour améliorer la pertinence, la compréhension et l'accessibilité de ses travaux de recherche, afin d'accroître le taux d'utilisation des connaissances qui en découlent, en faisant intervenir les parties prenantes concernées à toutes les étapes du processus.

► **Partie III. Évaluation indépendante de haut niveau du programme de promotion du travail décent de l'OIT dans les pays andins suivants: État plurinational de Bolivie, Colombie, Équateur, Pérou et République bolivarienne du Venezuela (2016-2019)**

Objet et portée

- 87.** L'évaluation a porté sur le programme de promotion du travail décent de l'OIT mené de 2016 à 2019 dans les pays andins suivants: État plurinational de Bolivie, Colombie, Équateur, Pérou et République bolivarienne du Venezuela. L'Équipe d'appui technique au travail décent et bureau de pays de l'OIT pour les pays andins (ETD/BP-Lima) a été le principal interlocuteur concernant les activités évaluées.

88. Les conclusions ont été vérifiées en utilisant diverses méthodes et sources, afin d'en garantir la validité et la fiabilité ⁷.

Résumé des principaux résultats

A. Pertinence

Résultat 1: Les mandants estiment que le BIT leur a fourni un appui positif et adapté.

Résultat 2: Les programmes de l'OIT étaient alignés sur les stratégies de développement nationales, régionales et mondiales ainsi que sur les résultats énoncés dans le programme et budget de l'OIT.

Résultat 3: Les cadres stratégiques et programmes d'action mis en place dans les pays andins n'étaient pas dotés de mécanismes de gouvernance tripartite.

89. Les mandants estiment que le BIT leur a fourni un appui positif et adapté. Ils se sont dits satisfaits des progrès accomplis sur le plan du dialogue social et du tripartisme. Néanmoins, certains ont jugé que le Bureau aurait pu se montrer plus actif à cet égard.
90. Les programmes de l'OIT dans les pays andins étaient alignés sur les stratégies de développement nationales, régionales et mondiales (y compris le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les ODD) ainsi que sur les résultats énoncés dans le programme et budget de l'OIT.
91. Les mandants ne se sont pas sentis pleinement investis dans les cadres de programmation de l'OIT, principalement parce que ceux-ci n'avaient pas été élaborés de façon participative. Toutefois, ils ont davantage adhéré aux projets et aux résultats des programmes par pays auxquels ceux-ci étaient liés.
92. Les cadres stratégiques et programmes d'action nationaux n'étaient pas dotés de mécanismes de gouvernance tripartite, comme c'est généralement le cas dans les pays où sont mis en place des programmes de promotion du travail décent.

B. Cohérence et validité de la conception

Résultat 4: Les principes de la gestion axée sur les résultats n'ont pas été strictement appliqués aux programmes, ce qui a eu pour conséquence de limiter leur utilité du point de vue de la planification, de la gestion, du suivi et de l'évaluation.

Résultat 5: Les parties prenantes ont eu l'impression que les programmes avaient été élaborés sans tenir compte des réalités du terrain, selon une approche descendante.

93. Les principes de la gestion axée sur les résultats n'ont pas été strictement appliqués aux programmes de l'OIT. La question s'est donc posée de savoir si les cadres de programmation pouvaient être évalués. La mauvaise conception de ces cadres a eu pour effet de limiter leur utilité du point de vue de la planification, de la gestion, du suivi et de l'évaluation.

⁷ Les données ont été collectées dans le cadre d'une étude de synthèse portant sur 13 rapports d'évaluation; d'une étude documentaire portant sur 76 documents; d'entretiens à distance avec 114 parties prenantes de l'État plurinational de Bolivie, de la Colombie, de l'Équateur et du Pérou; de quatre études de cas à l'échelle nationale; d'enquêtes en ligne auxquelles 88 membres du personnel ou représentants des mandants de l'OIT ont répondu.

94. Dans un contexte pas toujours propice au dialogue social, il n'a pas été possible d'élaborer un cadre de programmation guidé par une vision commune pour la sous-région. Les priorités et les résultats des programmes par pays ont été fixés selon une approche descendante.

C. Réforme du système des Nations Unies – ajustement stratégique des programmes de promotion du travail décent

Résultat 6: L'OIT est parvenue à faire en sorte que plusieurs thèmes liés au travail décent soient intégrés dans les cadres de développement internationaux mis en place dans l'État plurinational de Bolivie, en Colombie, en Équateur et au Pérou.

Résultat 7: Si les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable peuvent permettre de faire en sorte que d'autres organismes des Nations Unies tiennent compte, dans leurs travaux, des questions transversales de l'OIT, ils entraînent aussi plusieurs difficultés. Bien souvent, les coordonnateurs résidents des Nations Unies connaissent mal la structure tripartite de l'OIT et n'ont pas conscience de l'importance du dialogue social.

95. L'OIT est parvenue à faire en sorte que plusieurs thèmes liés au travail décent soient intégrés dans les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et dans les nouveaux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable mis en place dans l'État plurinational de Bolivie, en Colombie, en Équateur et au Pérou.
96. Le système de plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable pourrait permettre de faire en sorte que d'autres organismes des Nations Unies tiennent compte, dans leurs travaux, des questions transversales de l'OIT. Toutefois, l'ETD/BP-Lima va devoir résoudre plusieurs difficultés qui entravent les capacités de l'Organisation, l'exécution de son mandat et l'efficacité de ses résultats, à savoir la concurrence entre les différents organismes, les faibles moyens résultant du partage des ressources, les coûts administratifs élevés et la réticence à l'égard de certaines thématiques importantes pour l'OIT.
97. Dans la plupart des pays à l'étude, l'OIT est un organisme non résident. Le temps nécessaire aux consultations entre les bureaux de projet, situés dans les pays, et l'ETD/BP-Lima a eu pour conséquence de réduire la marge de manœuvre de l'OIT et de retarder la prise de décisions.

D. Efficacité

Résultat 8: En dépit des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des différents cadres stratégiques, d'importants résultats ont été obtenus.

Résultat 9: Des avancées notables ont été accomplies en matière de normes internationales du travail et de dialogue social. S'agissant de l'égalité de genre et, plus généralement, de la non-discrimination, il reste beaucoup à faire. Aucun des pays n'a réellement intégré la question de la durabilité environnementale.

Résultat 10: Les fonds d'affectation spéciale ont joué un rôle essentiel dans la poursuite du financement des programmes appuyés par le BIT, en particulier en Colombie et en Équateur. Toutefois, leur utilisation entraîne certaines difficultés, notamment pour ce qui est de fixer les priorités présidant à l'allocation des fonds.

Résultat 11: Pour pouvoir faciliter des changements positifs dans le domaine du travail décent, le BIT n'a pas besoin de grosses enveloppes budgétaires. Néanmoins, il doit bénéficier d'un financement suffisant et stable.

- 98.** Les quatre pays font face à des difficultés – certaines communes, d'autres non – dans la mise en œuvre de leur cadre stratégique. En dépit de ces difficultés, ils ont tous contribué aux résultats 1 à 10 du programme et budget. En outre, les progrès réalisés au titre des 57 résultats des programmes par pays ont été enregistrés dans le module de gestion stratégique du Système intégré d'information sur les ressources (IRIS).
- 99.** Les fonds d'affectation spéciale ont contribué pour une grande partie au financement du programme en Colombie (70 pour cent) et en Équateur (57 pour cent). S'ils représentent un moyen important d'assurer la continuité du financement, le fait qu'ils soient de plus en plus utilisés pose quelques problèmes. Par exemple, les priorités fixées par les partenaires de financement (qui sont aussi les pays bénéficiaires) ne sont pas forcément celles énoncées par l'OIT dans ses cadres de programmation nationaux.
- 100.** La capacité de l'OIT à faciliter des changements positifs dépend du volume de financement, qui doit être suffisant et stable, du contexte national, de l'administration et de la gestion des bureaux de projet, du niveau de représentativité institutionnelle, de la disponibilité des services d'appui technique, de la qualité et de la pertinence des projets et de l'aptitude à répondre aux demandes nationales et internationales.

E. Efficience

Résultat 12: La plupart des activités ont été coordonnées avec les mandants de façon bilatérale.

Résultat 13: Les bureaux de projet de l'OIT, présents dans chacun des quatre pays, ont bénéficié de l'appui de l'ETD/BP-Lima sous forme de mobilisation de ressources et d'assistance technique régulière. Toutefois, ils ont fait face à des difficultés liées à la rigidité des procédures de programmation, aux réponses tardives de l'ETD/BP-Lima et aux contraintes budgétaires.

Résultat 14: L'utilisation des fonds d'affectation spéciale (en particulier en Colombie et en Équateur) a remplacé celle des fonds multidonateurs de la coopération pour le développement financée par les contributions extrabudgétaires (CDXB).

Résultat 15: Les mandants tripartites ont jugé que les bureaux de projet avaient de très bonnes capacités techniques. Toutefois, ils ont demandé à être mieux représentés et à ce qu'il y ait une meilleure coordination.

Résultat 16: Le fait que la structure des bureaux de projet soit axée sur un projet en particulier a entraîné certaines insuffisances.

Résultat 17: Le rapport coût-efficacité de l'appui apporté aux programmes stratégiques de l'OIT est globalement bon.

- 101.** L'OIT a coordonné les activités menées dans les différents pays de façon principalement bilatérale (avec le gouvernement, les employeurs et les travailleurs), ce qui a toutefois été très apprécié de la plupart des mandants.
- 102.** Les bureaux de projet de l'OIT⁸ ont bénéficié d'un appui des spécialistes de l'ETD sous forme de conseils techniques et de mobilisation de ressources. Néanmoins, la rigidité des procédures de programmation et les lenteurs administratives ont entravé la mise en œuvre des projets et, partant, leur efficacité, leur efficience, leur impact et la pérennité de leurs résultats.

⁸ Les bureaux de projet sont des bureaux ad hoc établis au niveau national et financés au moyen de ressources affectées à des projets particuliers. Ils ont pour mission de gérer la mise en œuvre des programmes au titre desquels l'OIT a reçu des fonds. S'ils ne font pas partie de la structure permanente de l'Organisation, ils dépendent du bureau pour les pays andins. Un bureau de projet a été établi dans chacun des quatre pays (État plurinational de Bolivie, Colombie, Équateur et Pérou).

- 103.** Il est devenu difficile, pour l'OIT, de mobiliser des ressources pour les pays à revenu intermédiaire. Il serait utile d'établir une vision plus stratégique à laquelle les donateurs pourraient davantage adhérer.
- 104.** Les fonds d'affectation spéciale sont devenus une composante importante du budget national total alloué aux interventions du BIT, en particulier en Colombie et en Équateur. Depuis 2017, leur utilisation a remplacé celle des fonds multidonateurs de la CDXB en raison, d'une part, d'un affaiblissement de la coopération internationale dans la région et, de l'autre, de la capacité accrue des pays de financer eux-mêmes leurs activités de développement⁹.
- 105.** Le fait que la structure des bureaux de projet soit axée sur un projet en particulier a entraîné certains problèmes techniques et administratifs qui ont nui à l'articulation des différents projets et à la coordination entre les équipes.
- 106.** Il est ressorti de l'évaluation que le rapport coût-efficacité de l'appui apporté par le BIT à la mise en œuvre des cadres de programmation dans l'État plurinational de Bolivie, en Colombie, en Équateur et au Pérou était globalement bon.

F. Impact probable

Résultat 18: Si les résultats relatifs au travail décent ont été jugés globalement positifs, les programmes de l'OIT pourraient avoir davantage d'impact s'ils étaient adaptés au contexte de chaque pays.

- 107.** L'OIT a contribué à promouvoir le travail décent de différentes façons. Toutefois, de nombreuses parties prenantes ont estimé que les programmes pourraient avoir davantage d'impact s'ils étaient adaptés au contexte de chaque pays.
- 108.** Certains exemples de résultats ont été mentionnés à de multiples reprises: capacité accrue d'influencer les politiques et les programmes, amélioration des relations tripartites, progression de l'emploi rural, renforcement des administrations du travail et meilleure application des normes internationales du travail.

G. Pérennité

Résultat 19: La bonne réputation du BIT a favorisé la poursuite des interventions et leurs bons résultats dans le temps.

Résultat 20: Divers facteurs sont allés à l'encontre de l'objectif de durabilité.

- 109.** Les atouts propres à l'OIT, la qualité de ses services d'assistance technique, sa capacité de mobiliser les mandants tripartites et le rôle qu'elle joue dans l'élaboration des politiques nationales sont autant de facteurs qui ont favorisé la poursuite des interventions et leurs bons résultats dans le temps. Toutefois, plusieurs autres facteurs sont allés à l'encontre de l'objectif de durabilité.

⁹ BIT, *Estudio sobre características, restricciones y oportunidades de los proyectos (XBDC) financiados con fondos del gobierno*, Bureau régional de l'OIT pour l'Amérique latine et les Caraïbes, 2019, 7.

H. Effets de la pandémie de COVID-19 sur l'impact et la pérennité des interventions de l'OIT dans les pays andins

Résultat 21: La pandémie de COVID-19 a eu d'importantes répercussions à court terme sur certaines questions d'importance mondiale et sur les priorités nationales. Les besoins immédiats des mandants s'en sont trouvés bouleversés.

Résultat 22: À moyen terme, les donateurs et les gouvernements risquent de remettre en cause la priorité de certaines normes fondamentales du travail, en dépit de leur importance.

- 110.** La pandémie de COVID-19 a eu d'importantes répercussions sur le marché du travail dans les pays andins, entraînant une détérioration du dialogue social. Elle a conduit les gouvernements à mettre certaines questions hautement prioritaires sur la table des négociations. En conséquence, à moyen terme, certaines normes fondamentales du travail risquent d'être considérées comme moins urgentes. Il est encore trop tôt pour prévoir de quelle façon ces normes seront influencées par la pandémie sur le long terme.
- 111.** De même, les flux de ressources provenant des donateurs (y compris nationaux) risquent de diminuer ou d'être réorientés vers d'autres priorités thématiques.

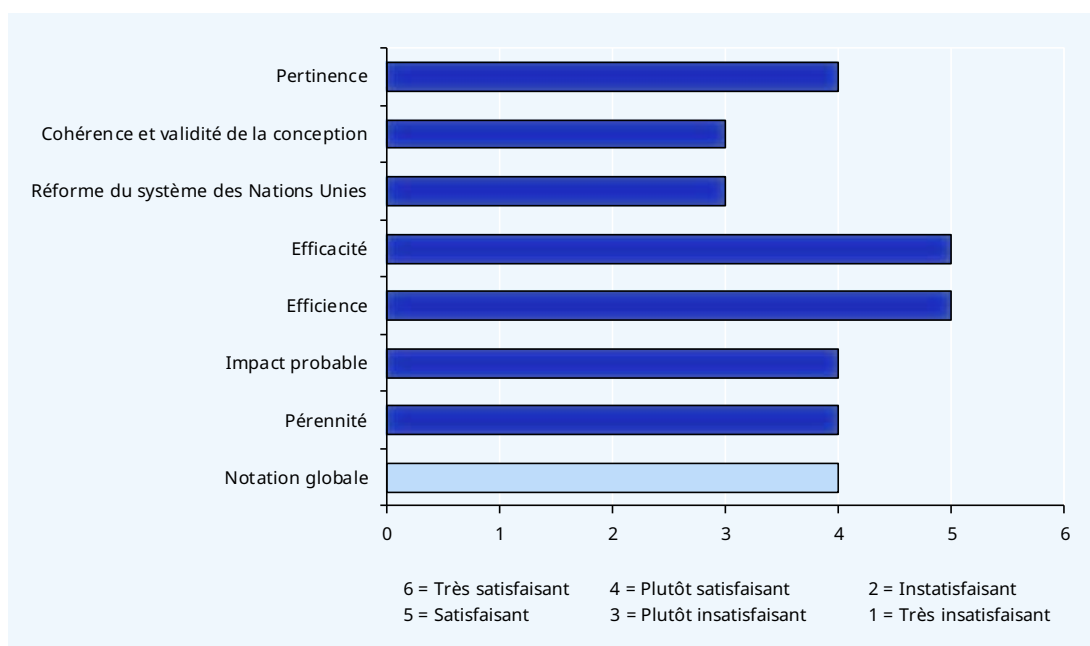
I. Observations concernant la République bolivarienne du Venezuela

Résultat 23: L'assistance technique limitée fournie par l'OIT en République bolivarienne du Venezuela a permis de poursuivre le dialogue avec certains mandants, notamment l'organisation d'employeurs FEDECAMARAS (Fédération des chambres de commerce vénézuéliennes), en dépit des circonstances difficiles.

- 112.** En raison du contexte national, l'OIT n'a pas mis en place de cadre de programmation en République bolivarienne du Venezuela. L'assistance technique limitée qu'elle a fournie a permis de poursuivre le dialogue avec certains mandants, en particulier avec l'organisation d'employeurs FEDECAMARAS.
- 113.** Dans ce pays, l'OIT s'est principalement attachée à promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail dans le cadre de son mandat normatif. Le dialogue entre l'Organisation et le gouvernement de la République bolivarienne du Venezuela a joué un rôle essentiel en facilitant les travaux de la Commission d'enquête, niveau d'investigation le plus élevé de l'OIT sur l'application des normes.

Évaluation globale

- 114.** L'évaluation globale ci-après a été établie sur la base d'une étude documentaire, d'entretiens avec des sources clés, d'études de cas et des résultats d'une enquête menée en ligne auprès des mandants de l'OIT et du personnel du BIT (voir la figure 3).

► **Figure 3. Résultats de l'évaluation de haut niveau: notation**

Conclusions et enseignements

- 115.** Les cadres de programmation de l'OIT dans l'État plurinational de Bolivie, en Colombie, en Équateur et au Pérou ont bien répondu aux besoins des mandants et étaient alignés sur les priorités de l'OIT, les politiques nationales et les ODD. Les mandants n'ayant pas participé à la conception de ces cadres, les pays ne se sont pas sentis pleinement investis et ont eu le sentiment que la coordination stratégique était insuffisante.
- 116.** Dans un contexte pas toujours favorable au dialogue social, il n'a pas été possible de concevoir un cadre de programmation guidé par une vision commune à la sous-région. Néanmoins, de nombreuses parties prenantes sont convenues qu'il devrait être possible de conclure des accords tripartites au niveau macroéconomique, qui pourraient déboucher sur des accords institutionnels de base et, en fin de compte, sur l'établissement de plans opérationnels nationaux.
- 117.** De nombreux acteurs estiment que, vu le contexte actuel dans les pays andins, le modèle de programme par pays de promotion du travail décent n'est pas une option viable. Toutefois, tous s'accordent à dire qu'il est nécessaire d'adopter des modèles de programmation stratégique à long terme.
- 118.** La réforme du système des Nations Unies offrira à l'OIT la possibilité de faire en sorte que les questions de travail décent soient intégrées aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Dans les Andes, l'Organisation devra toutefois faire face à des difficultés importantes risquant d'entraver ses capacités, l'exécution de son mandat et l'efficacité de son action. En outre, le fait que l'OIT ne soit pas un organisme résident dans ces pays limite ses possibilités de participer à l'élaboration des cadres de programmation des Nations Unies mis en place au niveau national et d'avoir une réelle influence à cet égard.
- 119.** Les fonds d'affectation spéciale et les ressources extrabudgétaires affectées à la coopération pour le développement constituent une part essentielle du financement des opérations du BIT. Cependant, les priorités fixées par les partenaires de financement pour ce qui est des programmes ne correspondent pas toujours à celles des mandants.

- 120.** La structure actuelle des bureaux de projet au niveau national ne permet pas de continuer d'apporter aux mandants l'appui dont ils ont besoin une fois le projet achevé. Par ailleurs, elle empêche la création de synergies entre les différents projets.
- 121.** L'expérience acquise par l'OIT lors de la crise économique et financière de 2007 pourrait servir à éclairer les politiques de l'emploi qui seront élaborées dans les pays andins pendant la pandémie de COVID-19.
- 122.** En République bolivarienne du Venezuela, l'OIT s'est essentiellement attachée à promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail dans le cadre de son mandat normatif. Le dialogue entre l'Organisation et le gouvernement de la République bolivarienne du Venezuela a fortement contribué à faciliter les travaux de la Commission d'enquête, niveau d'investigation le plus élevé de l'OIT sur l'application des normes.

Recommandations

Recommandation 1

- 123. Renforcer les structures tripartites et le dialogue social et mieux répondre aux besoins des mandants.**

L'ETD/BP-Lima et les bureaux de projet mis en place dans les pays devraient redoubler d'efforts en vue de renforcer les structures et dispositifs de dialogue social tripartite et d'apporter une assistance technique mieux adaptée.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|--|-------------------|---------------------|---|
| Bureaux de projet relevant de l'ETD/BP-Lima, ACTRAV, ACT/EMP | Élevé | Court à moyen terme | Dans les limites des ressources disponibles |

Recommandation 2

- 124. Poursuivre les activités en mettant l'accent sur la pérennité des résultats.**

Comme recommandé dans le rapport d'évaluation des opérations sur le terrain et de la structure extérieure de l'OIT¹⁰, il conviendrait d'inventorier systématiquement la demande d'activités sur le terrain afin de pouvoir élaborer un plan visant à répondre aux besoins des pays sur le plan technique.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|---------------------------------------|-------------------|-------------|---|
| DDG/FOP, bureau régional, ETD/BP-Lima | Élevé | Moyen terme | Dans les limites des ressources disponibles |

Recommandation 3

- 125. Établir un cadre de programmation stratégique (fondé sur le principe de gestion axée sur les résultats) pour la sous-région des Andes, assorti d'un budget et d'un plan de mobilisation des ressources adaptés.**

¹⁰ BIT, *Independent Evaluation of the ILO's Field Operations and Structure 2010–2016*, 2017.

Un tel cadre stratégique permettrait à l'OIT de se doter d'un programme plus indépendant de celui des donateurs.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|--|-------------------|-------------|------------------------------|
| Bureaux de projet relevant de l'ETD/BP-Lima, PARDEV, Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM) | Élevé | Moyen terme | Moyenne |

Recommandation 4

126. Revoir la configuration de la structure extérieure en s'appuyant sur les modèles existants¹¹.

Il serait bon d'entreprendre une étude des modalités actuelles de représentation de l'OIT¹² dans les pays où celle-ci n'est pas résidente, aussi bien au niveau de l'ETD/BP-Lima qu'au niveau des bureaux de projet dans les pays, en s'attachant à recenser les principaux besoins, fonctions et difficultés.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|--|-------------------|-------------|------------------------------|
| Bureaux de projet relevant de l'ETD/BP-Lima, bureau régional | Élevé | Moyen terme | Faible |

Recommandation 5

127. Mettre au point un cadre de programmation stratégique pour les bureaux de projet de l'OIT dans les pays andins.

Les bureaux de projet mis en place dans les pays doivent établir, avec l'ETD/BP-Lima, des cadres de programmation nationaux visant à faciliter la planification des activités d'assistance et de coopération au service du travail décent qui seront menées par le BIT à moyen terme (quatre ans), à l'issue de consultations avec les mandants et les autres acteurs nationaux et en s'appuyant sur les résultats d'une évaluation nationale. Par ailleurs, il importe tout autant que ces cadres stratégiques soient assortis de plans de suivi et d'évaluation, de plans de viabilité ainsi que de plans de financement et de mobilisation des ressources.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|--|-------------------|---------------------|------------------------------|
| Bureaux de projet relevant de l'ETD/BP-Lima, bureau régional | Élevé | Court à moyen terme | Faible à moyenne |

¹¹ Voir BIT, *Independent Evaluation of ILO's Field Operations and Structure, Final Report*, septembre 2017, Bureau de l'évaluation.

¹² Notamment les modalités suivantes: «coordonnateur national/de pays», «conseiller technique principal/expert international», «mandants» et «agent consulaire honoraire».

Recommandation 6

128. Améliorer le positionnement de l'OIT dans le cadre de l'application, au niveau national, de la réforme du système des Nations Unies.

Afin de mieux se positionner en tant qu'organisme de représentation tripartite, l'OIT devrait examiner le profil des équipes de pays et déterminer les ressources financières dont ont besoin les bureaux de projet, le but étant de renforcer leurs capacités et leur mandat.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|--|-------------------|-------------|------------------------------|
| Bureaux de projet relevant de l'ETD/BP-Lima, bureau régional, Département de la coopération multilatérale (MULTILATERALS), DDG/FOP | Élevé | Moyen terme | Moyenne |

Recommandation 7

129. Continuer de faciliter la consolidation des systèmes de protection sociale et des politiques actives de l'emploi au sortir de la pandémie¹³.

L'OIT devrait continuer de fournir une assistance aux gouvernements afin d'élargir la protection sociale et de renforcer les politiques de l'emploi, en vue de compenser les effets de la crise, de faciliter l'accès aux soins de santé et d'atténuer les répercussions sociales et économiques de la pandémie, tant au niveau des ménages, afin de garantir un revenu de base, qu'au niveau macroéconomique, en stabilisant la demande globale.

| Unités responsables | Degré de priorité | Délai | Incidence sur les ressources |
|---|-------------------|-------------|------------------------------|
| Bureaux de projet relevant de l'ETD/BP-Lima, Département de la protection sociale (SOCPRO), Département des politiques de l'emploi (EMPLOYMENT) | Élevé | Moyen terme | Moyenne |

Réponse du Bureau

130. Le Bureau se réjouit de ce que l'évaluation soit globalement positive; il accepte pleinement cinq recommandations sur sept et partiellement les deux restantes (3 et 5). Ces recommandations fournissent des pistes intéressantes pour améliorer la conception, la mise en œuvre et les résultats des programmes d'action qui sont ou seront mis en place par le Bureau. Si ce dernier entend donner suite aux recommandations, dont il reconnaît l'utilité, il n'est pas convaincu par certains des résultats fondés sur des données d'expérience et des spécificités nationales différentes de celles qui ont été communiquées, notamment en ce qui concerne l'approche descendante qui aurait été suivie pour élaborer les programmes. Le Bureau a fourni des rapports d'évaluation et de mission ainsi que des précisions sur les ateliers d'élaboration des programmes qui

¹³ Voir BIT, *La pandemia COVID-19 y sus efectos en la sostenibilidad del Seguro de invalidez, vejez y muerte del IESS*, bureau de pays de l'OIT pour les pays andins, mai 2020.

viennent contredire cette interprétation. Il convient également de noter que, dans l'évaluation, une distinction est faite entre les bureaux de projet et l'ETD/BP, alors que, dans les faits, ces entités se chevauchent et constituent l'unique structure officielle reconnue. Il faut également tenir compte de ce que l'évaluation a été conduite de façon exclusivement virtuelle, dans des circonstances défavorables liées aux effets de la pandémie de COVID-19.

- 131.** Le Bureau souhaite remercier les mandants tripartites de la région andine d'avoir participé et contribué à cette évaluation, alors que leurs pays font face à la pire crise de l'histoire récente.

Recommandation 1

- 132.** Le Bureau accepte la recommandation 1. Dans ce cadre, il compte consolider les structures tripartites et le dialogue social, en commençant par les initiatives actuellement menées dans ce domaine par l'ETD/BP. Il entend notamment promouvoir la mise en place ou la consolidation de dispositifs plus structurés de consultation des mandants – et peut-être, dans certains pays, des organes tripartites – afin de faire en sorte que l'assistance technique réponde au mieux aux besoins spécifiques, en fonction du contexte.

Recommandation 2

- 133.** Le Bureau accepte la recommandation 2. Il va ainsi inventorier de façon systématique la demande d'activités sur le terrain afin de pouvoir élaborer un plan visant à répondre aux besoins des pays sur le plan technique.

Recommandation 3

- 134.** Le Bureau accepte en partie la recommandation 3. Avec l'appui de PARDEV, il procédera à l'élaboration de cadres de programmation nationaux qui seront assortis d'une stratégie de mobilisation des ressources alignée sur les priorités des pays.

Recommandation 4

- 135.** Le Bureau accepte la recommandation 4, qu'il applique déjà, puisqu'il a détaché un spécialiste en Colombie et confié des fonctions de coordination nationale à des fonctionnaires émergeant au budget ordinaire. L'ETD/BP intégrera officiellement ces fonctions à la description de poste des personnes concernées en temps voulu.

Recommandation 5

- 136.** Le Bureau accepte en partie la recommandation 5. Le cadre stratégique devrait être aligné sur le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Sa durée dépendra de la façon dont le plan-cadre et les cycles du programme et budget se recourent. La conception d'un tel cadre stratégique passera par une augmentation des capacités de l'Unité de programmation.

Recommandation 6

- 137.** Le Bureau accepte la recommandation 6. Des investissements seront faits pour lui permettre d'organiser, à l'intention du personnel affecté à la coopération pour le développement, un programme de formation plus structuré et approfondi au sujet de la structure tripartite de l'OIT, des normes internationales du travail, des organes de contrôle et de l'Agenda du travail décent. De plus, le Bureau va mettre en place un

modèle de cofinancement des structures administratives et des structures d'appui des bureaux de projet, afin de renforcer ses capacités et d'améliorer les relations avec les mandants et le système des Nations Unies.

Recommandation 7

- 138.** Le Bureau accepte la recommandation 7. Il va intensifier ses interventions liées aux politiques actives de l'emploi et à la protection sociale, en particulier dans le cadre de projets CDXB, ainsi que ses activités de mobilisation de ressources, en coordination avec le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes ainsi que PARDEV.

▶ **Projet de décision**

- 139.** Par correspondance, le Conseil d'administration demande au Directeur général de prendre en considération les recommandations des trois évaluations indépendantes de haut niveau qui figurent dans le document GB.340/PFA/7 (paragraphe 26 à 34, 72 à 78 et 123 à 129) et de veiller à ce qu'elles soient dûment mises en œuvre.