



# Conseil d'administration

341<sup>e</sup> session, Genève, mars 2021

Section institutionnelle

INS

**Date:** 16 février 2021

**Original:** anglais

Septième question à l'ordre du jour

## Point sur la réforme du système des Nations Unies

### Objet du document

Le présent document fait un point de situation sur la réforme du système des Nations Unies pour le développement depuis la dernière discussion menée à ce sujet par le Conseil d'administration à sa 335<sup>e</sup> session (mars 2019). Il s'agit d'une version révisée et actualisée – compte tenu des incidences de la crise du COVID19 – du document pour information établi pour la 340<sup>e</sup> session (novembre 2020) (GB.340/INS/6). On y trouvera une évaluation de la mise en œuvre par le Bureau des précédentes décisions du Conseil d'administration, l'accent étant mis sur l'état d'avancement du plan d'action 2019-20 du Bureau visant à ce que l'OIT et ses mandants tripartites tirent le meilleur parti de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, qui a été approuvé par le Conseil d'administration à sa 335<sup>e</sup> session. Y sont mises en avant, entre autres, les mesures visant à ce que les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies associent davantage les mandants de l'OIT au niveau national aux activités de formulation et de mise en œuvre des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, notamment pour ce qui a trait aux objectifs de développement durable relevant du mandat de l'OIT. Les mesures visant à établir le lien entre les cadres de coopération et les programmes par pays de promotion du travail décent de l'OIT sont aussi passées en revue, et un premier bilan est tiré de l'expérience faite à ce jour du nouveau système des coordonnateurs résidents. Le Conseil d'administration est prié de prendre note de l'état d'avancement de la réforme et de la mise en œuvre du plan d'action 2019-20 du Bureau et d'inviter le Directeur général à tenir compte de ses points de vue en ce qui concerne la poursuite de la participation à la réforme et à sa mise en œuvre (voir le projet de décision au paragraphe 53).

**Unité auteur:** Département de la coopération multilatérale (MULTILATERALS).

**Documents connexes:** GB.341/POL/4; GB.340/INS/6; GB.340/POL/6; GB.340/INS/18/6; GB.335/INS/10.

## ► Introduction

---

1. Lorsque le Conseil d'administration a examiné cette question pour la dernière fois (mars 2019), la phase de mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies <sup>1</sup> n'avait commencé que trois mois auparavant. Au cours des deux années qui se sont écoulées depuis lors, les principaux objectifs de la réforme ont été atteints – le nouveau système des coordonnateurs résidents est opérationnel, les documents de gouvernance ont été adoptés et les principaux systèmes d'orientation et de présentation des rapports ont été élaborés. Dans le cadre de leur collaboration, le bureau de la Vice-Secrétaire générale de l'Organisation des Nations Unies (ONU), le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies et le Groupe des Nations Unies pour le développement durable (GNUDD) <sup>2</sup> ont veillé à ce que le nouveau système des coordonnateurs résidents dispose des ressources techniques, opérationnelles et financières nécessaires pour réussir la transition. L'OIT continue de participer très activement à la réforme à tous les niveaux – qu'il s'agisse du Directeur général et des directeurs généraux adjoints, des directeurs, spécialistes et autres fonctionnaires au siège et sur le terrain qui font partie des nombreuses équipes spéciales du GNUDD, ou des directeurs de bureaux de pays de l'OIT et des coordonnateurs nationaux qui représentent l'Organisation au sein des équipes de pays des Nations Unies. Bien qu'il reste des défis à relever pour s'adapter aux nouvelles méthodes de travail, le Bureau continue de s'attacher à tirer le meilleur parti de la réforme pour l'OIT et ses mandats aux fins de la réalisation du mandat et des priorités de l'Organisation.
2. Dans l'ensemble, malgré la crise du COVID-19, la mise en œuvre de la réforme est en bonne voie. En fait, la nécessité de répondre à cette crise d'ampleur mondiale a eu un effet catalyseur en encourageant les organismes du système des Nations Unies pour le développement à collaborer plus étroitement, tant dans le domaine humanitaire que dans le domaine socio-économique. L'OIT a joué un rôle important dans l'élaboration du Cadre des Nations Unies pour la réponse socioéconomique immédiate à la COVID19 <sup>3</sup> et a contribué activement aux évaluations et aux plans d'intervention réalisés par les équipes de pays des Nations Unies. Les produits de diffusion des connaissances de l'OIT, tels que la publication intitulée «Observatoire de l'OIT», les notes de synthèse et rapports régionaux et les évaluations rapides du marché du travail, ont contribué à faire des représentants de l'OIT au sein des équipes de pays des Nations Unies une source de compétences essentielle pour la reprise socio-économique après la crise <sup>4</sup>. Grâce à eux, il a été possible d'élaborer avec d'autres organismes de nombreuses propositions conjointes qui ont été soumises au Fonds d'affectation spéciale pluripartenaire des Nations Unies pour l'action face à la COVID19 et pour le relèvement, l'OIT faisant partie

---

<sup>1</sup> ONU, Assemblée générale des Nations Unies, résolution 72/279, Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, [A/RES/72/279](#), 2018.

<sup>2</sup> Le GNUDD est composé de 34 organismes, fonds et programmes des Nations Unies qui mènent des activités opérationnelles pour le développement.

<sup>3</sup> ONU, *Cadre des Nations Unies pour la réponse socioéconomique immédiate à la COVID-19*, avril 2020.

<sup>4</sup> [GB.340/INS/18/6](#).

des sept organismes, fonds et programmes des Nations Unies qui en composent le Conseil consultatif <sup>5</sup>.

3. L'OIT est devenue un partenaire clé du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), qui a joué un rôle de premier plan dans la réponse socio-économique apportée à la crise du COVID-19 par le système des Nations Unies pour le développement. En septembre 2020, l'OIT et le PNUD sont convenus d'un cadre d'action mondial, qui définit sept domaines prioritaires pour lesquels l'OIT et le PNUD s'emploieront à consolider les acquis du développement durable dans le monde du travail dans le contexte de la pandémie et au-delà <sup>6</sup>. Au titre de cet accord, les bureaux extérieurs ont déjà formulé plusieurs propositions d'initiatives conjointes, dans les domaines notamment de la création d'emplois, de l'emploi des jeunes, de l'égalité hommes-femmes et de la protection sociale. Le Bureau met actuellement la dernière main à un accord similaire avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).
4. La partie I du présent document fait le point sur les aspects essentiels de la réforme du système des Nations Unies pour le développement depuis la dernière session du Conseil d'administration (mars 2019), notamment l'adoption il y a peu d'une nouvelle résolution relative à l'examen quadriennal complet <sup>7</sup>, dans laquelle les États membres de l'ONU donnent au système des Nations Unies pour le développement des orientations sur le soutien à apporter aux pays pour leur permettre de réaliser les objectifs de développement durable (ODD) au cours des quatre années à venir. La partie II présente les premiers exemples d'utilisation par le BIT du nouveau système des coordonnateurs résidents et les observations des bureaux extérieurs de l'Organisation. La partie III examine la mise en œuvre des composantes du plan d'action 2019-20 du Bureau visant à ce que l'OIT et ses mandants tripartites tirent le meilleur parti de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, qui a été approuvé par le Conseil d'administration à sa 335<sup>e</sup> session (mars 2019) <sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> À savoir: l'OIT, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Programme alimentaire mondial (PAM) et l'Organisation mondiale de la santé (OMS), ainsi que le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies et le Fonds d'affectation spéciale pluripartenaire, qui sont membres de droit. Peuvent également participer jusqu'à cinq représentants de partenaires contributeurs et les représentants de certains pays touchés.

<sup>6</sup> OIT et PNUD, *Cadre d'action PNUD-OIT*, septembre 2020.

<sup>7</sup> Les orientations du Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC) et de l'Assemblée générale des Nations Unies concernant le système des Nations Unies pour le développement sont examinées tous les quatre ans, lors de l'examen quadriennal complet. Cela permet à l'Assemblée générale d'évaluer l'efficacité, l'efficience, la cohérence et l'incidence de l'aide que les Nations Unies apportent aux pays de programme pour répondre à leurs besoins en matière de développement durable. La résolution de l'Assemblée générale qui en résulte oriente les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et indique comment les entités du système devraient travailler ensemble au cours des quatre années suivantes.

<sup>8</sup> GB.335/INS/10.

## ► I. Avancement de la réforme du système des Nations Unies pour le développement

---

### Examen quadriennal complet

5. En décembre 2020, l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté une nouvelle résolution relative à l'examen quadriennal complet<sup>9</sup>. Dans cette résolution, elle s'est félicitée des progrès réalisés jusque-là dans la réforme du système des coordonnateurs résidents que les États membres de l'ONU avaient actée en 2016 lorsqu'ils avaient adopté la précédente résolution relative à l'examen quadriennal complet<sup>10</sup> et qui avait été plus spécifiquement prévue dans la résolution de 2018 sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Les principales dispositions de la résolution de 2020 qui sont particulièrement pertinentes pour le Conseil d'administration et les travaux du Bureau sont résumées ci-après.
6. La résolution reprend les objectifs de la réforme tout en réaffirmant les principes clés qui sous-tendent l'assistance que le système des Nations Unies pour le développement apporte aux pays pour les aider à atteindre les ODD. Ces principes reflètent l'importance primordiale attachée à la réduction de la pauvreté et au développement durable, à l'appropriation nationale des cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (cadres de coopération) qui sont élaborés par les équipes de pays des Nations Unies en étroite concertation avec les gouvernements et les parties prenantes concernées, ainsi qu'à la reconnaissance de ce que le mandat, les compétences et l'avantage comparatif de chaque entité apportent à un soutien plus coordonné et plus intégré du système des Nations Unies pour le développement sous la direction du coordonnateur résident des Nations Unies. Dans la résolution, l'Assemblée générale rappelle l'impératif consistant à ne laisser personne de côté et l'importance de la promotion de l'égalité hommes-femmes et de l'autonomisation des femmes et des filles; elle se dit consciente de la contribution des Nations Unies à la promotion des droits de l'homme, tout en appelant les entités du système des Nations Unies pour le développement à aider les gouvernements, à leur demande et en concertation avec eux, à respecter et remplir les obligations en matière de droits de l'homme que leur fait le droit international et les engagements qu'ils ont pris à cet égard. L'Assemblée générale souligne en outre les attentes quant à la manière dont le système des Nations Unies pour le développement devrait améliorer la coordination des efforts que les Nations Unies déploient au titre de l'action humanitaire et de la pérennisation de la paix pour atténuer les facteurs de conflits, les risques de catastrophe, les crises humanitaires et les situations d'urgence complexes, promouvoir les partenariats et renforcer la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire<sup>11</sup>. La résolution contient également des orientations supplémentaires sur les activités de relèvement après la crise liée au COVID-19 en vue de reconstruire en mieux.

---

<sup>9</sup> ONU, Assemblée générale des Nations Unies, résolution 75/233, Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, [A/RES/75/233](#), 2020.

<sup>10</sup> ONU, Assemblée générale des Nations Unies, résolution 71/243, Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, [A/RES/71/243](#), 2016.

<sup>11</sup> Conformément aux documents finals de Nairobi et de Buenos Aires adoptés par les conférences de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud, tenues respectivement en 2009 ([résolution A/RES/64/222](#), annexe) et en 2019 ([résolution A/RES/73/291](#), annexe).

7. Dans la résolution, l'accent est mis en particulier sur le rôle joué par le système dans la fourniture de conseils stratégiques intégrés, et plusieurs domaines thématiques, auxquels le système des Nations Unies pour le développement devrait accorder une attention particulière au cours des quatre années à venir, sont définis. Il s'agit, entre autres, d'aider les pays à mettre en place des systèmes de protection sociale, notamment des socles de protection sociale, d'assurer la prise en considération effective de la question du handicap dans les politiques et programmes du système des Nations Unies pour le développement, de prendre des mesures pour éliminer toutes les formes de violence et de discrimination à l'égard des femmes et des filles, de mieux aider les pays à développer leurs capacités d'assurer une éducation de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie, et de mettre davantage l'accent sur l'aide aux pays dans le domaine de la collecte et de l'analyse des données. L'Assemblée générale appelle également à mettre en œuvre l'approche stratégique du système des Nations Unies face aux changements climatiques et à poursuivre l'élaboration d'une approche commune visant à intégrer les approches relatives à la biodiversité et les approches écosystémiques dans les programmes du système des Nations Unies pour le développement.
8. En ce qui concerne le financement du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnateurs résidents, les États membres de l'ONU renouvellent l'appel en faveur de contributions de base stables pour les entités du système des Nations Unies pour le développement et de contributions volontaires plus prévisibles et moins restrictives, et encouragent l'application intégrale du pacte de financement conclu en 2019 avec les entités du système des Nations Unies pour le développement et la poursuite du dialogue à ce sujet. Tout en soulignant l'importance que continuent de revêtir l'aide publique au développement, des financements communs interorganisations bien conçus et la mobilisation de ressources communes pour la programmation conjointe au niveau des pays, l'Assemblée générale invite instamment les entités à continuer de chercher et de mettre en œuvre des modes de financement innovants afin de mobiliser des ressources supplémentaires. Elle souligne également qu'elle reste préoccupée par les moyens de s'assurer que le système des coordonnateurs résidents dispose d'un financement suffisant.
9. En ce qui concerne la gouvernance et le fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement, l'Assemblée générale se félicite du plan-cadre de coopération, qu'elle considère comme le principal instrument permettant au système des Nations Unies de planifier et de mener des activités de développement dans les pays, et elle reconnaît la réalité des efforts visant à adapter les équipes de pays des Nations Unies aux besoins. Elle souligne la nécessité d'appliquer pleinement le cadre de gestion et de responsabilisation dans toutes les équipes de pays des Nations Unies et demande aux entités d'aligner leurs politiques, directives et règlements sur les réformes du système des Nations Unies pour le développement, notamment en repositionnant les compétences du personnel afin qu'elles correspondent à la nécessité de transversalité liée au Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) et en favorisant la mobilité interorganisations. Les entités du système des Nations Unies pour le développement sont priées de simplifier encore et de continuer à harmoniser les instruments, pratiques de fonctionnement et procédures de programmation et les modalités d'établissement de rapports propres à chaque organisme.

## Point sur le cadre de gestion et de responsabilisation

10. Le cadre de gestion et de responsabilisation <sup>12</sup>, qui définit les rôles, responsabilités et attributions des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies au niveau des pays, est utilisé depuis mars 2019 à titre provisoire et fait actuellement l'objet d'un réexamen à l'issue duquel il sera ajusté sur la base de l'expérience acquise. Ce document porte sur des aspects essentiels de la réforme touchant à la gouvernance, comme la double ligne hiérarchique, conformément à laquelle chaque membre de l'équipe de pays doit rendre compte, en premier lieu, à l'entité dont il relève pour ce qui est de son mandat et, en second lieu, au coordonnateur résident pour ce qui est des résultats définis dans le plan-cadre de coopération et les autres accords interinstitutions mis en œuvre par l'équipe de pays. Conformément au cadre de gestion et de responsabilisation, chaque entité doit, pour apprécier le comportement professionnel des membres de l'équipe de pays qui la représentent, prendre en considération au moins un indicateur lié aux résultats de l'équipe de pays, et le coordonnateur résident participe officiellement, en tant que notateur complémentaire, au processus d'évaluation des membres de l'équipe de pays par leurs organismes respectifs. De leur côté, les membres de l'équipe de pays contribuent à l'évaluation du comportement professionnel du coordonnateur résident par le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies. De même, les directeurs de bureau de pays de l'OIT sont évalués à l'aune de leur participation aux activités de l'équipe de pays et de leur collaboration avec les coordonnateurs résidents, qui transmettent actuellement aux directeurs régionaux de l'OIT des observations dont ceux-ci tiendront compte dans leur appréciation annuelle du comportement professionnel des directeurs de bureau de pays relevant de leur autorité. Le BIT participe aux travaux d'une équipe spéciale du GNUDD sur l'appréciation du comportement professionnel qui s'emploie à définir des procédures officielles dans ce domaine.
11. À présent que l'examen des ressources régionales du système des Nations Unies pour le développement est achevé, deux chapitres supplémentaires sont en passe d'être ajoutés au cadre de gestion et de responsabilisation: l'un porte sur le rôle et les responsabilités des entités régionales des Nations Unies <sup>13</sup> à l'égard du système des coordonnateurs résidents, l'autre sur la répartition des attributions et des responsabilités entre le système des Nations Unies pour le développement et le Conseil économique et social (ECOSOC).

## Déploiement des plans-cadres de coopération

12. Les plans-cadres de coopération sont un élément essentiel de la réforme et représentent un changement important par rapport aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement qui les ont précédés. En premier lieu, il s'agit de documents d'orientation stratégique de haut niveau, qui sont devenus les principaux instruments de planification et d'exécution dont dispose le système des Nations Unies pour le développement pour répondre aux besoins et priorités des pays en vue de la réalisation des ODD. Les programmes par pays de chaque entité des Nations Unies doivent découler des plans-cadres de coopération, et non l'inverse. En deuxième lieu, bien qu'ils soient avant tout des accords de partenariat entre le système des Nations Unies et les

---

<sup>12</sup> GNUDD, *Management and Accountability Framework of the UN Development and Resident Coordinator System*, 2019.

<sup>13</sup> Les commissions économiques régionales de l'ONU, les mécanismes du GNUDD et les bureaux régionaux des entités du système des Nations Unies.

gouvernements des pays de programme, les plans-cadres sont élaborés en consultation avec un large éventail de parties prenantes. En troisième lieu, ces plans-cadres sont fondés sur une analyse commune de pays, c'est-à-dire une analyse indépendante, impartiale et collective du contexte national dans lequel s'inscrit le développement durable qui est réalisée par le système des Nations Unies. Dans ce cadre, l'analyse commune de pays n'est plus un exercice ponctuel, mais plutôt un produit issu d'une fonction d'analyse continue qui est mis à jour officiellement une fois par an au moins.

13. Les directives internes relatives aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable élaborées par le GNUDD en 2019<sup>14</sup> et leurs notes d'orientation complémentaires de 2020, qui sont le fruit d'un effort collectif déployé à l'échelle du système des Nations Unies pour le développement, apportent un certain nombre de précisions importantes pour les mandats de l'OIT, à savoir notamment que:
  - le concept élargi de partenariat, reconnu comme jouant un rôle clé dans la conception de solutions durables, inclut expressément les organisations de travailleurs et d'employeurs et leur participation à la réforme;
  - le dispositif des plans-cadres de coopération est clairement ancré dans les normes et obligations internationales et dans une approche du développement fondée sur les droits de la personne;
  - les cibles et indicateurs associés aux ODD deviennent le cadre de suivi par défaut des progrès accomplis, un rôle renforcé étant en outre accordé à la fonction d'évaluation, et la capacité dans ce domaine des diverses entités étant reconnue;
  - l'élargissement de la composition des équipes de pays des Nations Unies, qui comprendront tant les entités présentes dans le pays que celles qui œuvrent à distance, permettra de faire participer davantage les organismes non résidents aux processus du plan-cadre;
  - des institutions comme l'OIT ont la possibilité de se consacrer à des missions normatives qui relèvent de leur mandat mais ne comptent pas forcément parmi les priorités du plan-cadre, en reprenant textuellement dans leurs descriptifs de programmes de pays les réalisations formulées dans le plan-cadre et en leur ajoutant des réalisations qui leur sont propres.
14. En 2020, 14 équipes de pays des Nations Unies ont réalisé de nouvelles analyses communes de pays et élaboré de nouveaux plans-cadres de coopération; 28 équipes de pays supplémentaires vont faire de même en 2021. Toutefois, la crise du COVID-19 a donné à cet exercice une tout autre dimension, car il a fallu, au titre du Cadre des Nations Unies pour la réponse socioéconomique immédiate à la COVID-19, procéder à des évaluations rapides des incidences socio-économiques de la crise et élaborer des plans d'action pour tous les pays. Si ces plans d'action ne se sont pas substitués aux analyses communes de pays ni aux plans-cadres de coopération, il faudra poursuivre les efforts déployés pour veiller à ce qu'ils s'y intègrent.
15. On trouvera dans la partie II du présent document des informations complémentaires au sujet du déploiement des plans-cadres de coopération, tirées de l'expérience acquise à ce jour par les représentants de l'OIT dans les équipes de pays des Nations Unies.

---

<sup>14</sup> GNUDD, *Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable: directives internes*, 2019.

## Stratégie relative aux modalités de fonctionnement et participation de l'OIT à la recherche de gains d'efficacité

- 16.** Toutes les équipes de pays des Nations Unies doivent se doter de stratégies communes relatives aux modalités de fonctionnement d'ici à la fin de l'année 2021. Cette démarche vise à encourager les équipes de pays à obtenir des gains d'efficacité en réduisant les chevauchements d'efforts entre entités, en tirant parti du pouvoir d'achat collectif et en maximisant les économies d'échelle dans six lignes de services – achats, services financiers, technologies de l'information et de la communication, logistique, ressources humaines et administration. Le recours aux services communs proposés dans le cadre des stratégies définies reste facultatif pour chaque institution «compte tenu de l'assurance de la qualité et du rapport coût-efficacité». Afin de contribuer à cet effort, le BIT a participé à l'étude de marché menée par le Groupe des innovations institutionnelles du GNUDD en vue de déterminer quels sont les services que les entités du système achètent ou pourraient envisager d'acheter à d'autres entités et ceux qu'elles pourraient fournir. Au titre de l'objectif de gains d'efficacité du Secrétaire général, le BIT devra présenter au Bureau de la coordination des activités de développement des rapports annuels rendant compte des gains réalisés en matière d'efficacité et d'efficience. Un cadre propre au BIT pour l'établissement de ce type de rapports est en cours d'élaboration.
- 17.** La reconnaissance mutuelle des meilleures pratiques en matière de politiques et de procédures est l'un des principaux moyens d'atteindre l'objectif de la réforme visant à favoriser la mise en place de modalités communes de fonctionnement. Elle permet à chacune des entités du système de s'appuyer sur les politiques, procédures, outils et mécanismes opérationnels connexes des autres pour exécuter certaines activités sans qu'il soit besoin de réaliser d'autres évaluations ou contrôles, ou d'obtenir d'autres approbations. À ce jour, une vingtaine d'organismes, dont l'OIT, ont signé cette déclaration de reconnaissance mutuelle.
- 18.** Pour ce qui est des services d'appui communs, priorité sera donnée au remplacement des services à distance fournis au niveau des pays par des centres de services partagés à l'échelle mondiale, car les économies d'échelle que l'on peut en attendre sont jugées supérieures à celles générées par le regroupement au niveau local des services ne pouvant être fournis à distance. Le Bureau examinera ces remplacements au cas par cas.
- 19.** Étant donné que le Bureau envisage, pour les services ne pouvant pas être fournis à distance, de participer à terme à un fonctionnement commun, il faudra trouver une solution satisfaisante à certains problèmes qui se posent depuis longtemps à l'échelle du système. Il existe des différences dans les types de contrats utilisés et la classification des postes d'un organisme à l'autre, notamment dans les bureaux extérieurs. Ainsi, le BIT applique plus strictement que d'autres entités du système les règles relatives aux contrats d'emploi des collaborateurs extérieurs et les dispositions en matière de sécurité et de santé.
- 20.** Le partage de locaux constitue un autre moyen de mettre en place des modalités de fonctionnement communes susceptibles de générer des économies et d'améliorer la collaboration interorganismes. On considère que des locaux sont partagés dès lors qu'au moins deux organismes y ont des bureaux. L'objectif fixé à l'échelle du système des Nations Unies pour le développement est de parvenir à 50 pour cent de locaux partagés d'ici à 2021. Sont notamment prévus des efforts visant à accroître le nombre de grandes «maisons des Nations Unies» abritant plusieurs organismes. Jusqu'ici, l'expérience de l'OIT en matière de partage de locaux a été mitigée quant aux économies réalisées grâce



à la mise en commun de services et à une meilleure collaboration, et il n'en sera que plus nécessaire d'examiner individuellement chacune des propositions à venir pour s'assurer qu'elle présente un réel intérêt.

## Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement dans les régions et renforcement des bureaux multipays des coordonnateurs résidents

21. Au cours du débat que l'ECOSOC a consacré aux activités opérationnelles de développement en mai 2020, les États membres de l'ONU se sont félicités des propositions actualisées du Secrétaire général relatives à la restructuration des ressources régionales du système des Nations Unies pour le développement et au renforcement des bureaux multipays. Les responsables des organismes du GNUDD ont par la suite approuvé des plans d'action pour la mise en œuvre de ces propositions, qui est en cours.
22. Les ressources régionales du système des Nations Unies pour le développement comprennent les commissions économiques régionales de l'ONU, les mécanismes du GNUDD et les bureaux régionaux des entités du système. Elles ont fait l'objet d'un examen visant à préciser leurs relations et leurs rôles respectifs à l'appui du nouveau système des coordonnateurs résidents, et à recenser les multiples questions régionales et transfrontalières qui influent sur la réalisation des ODD par les pays. Compte tenu des spécificités de chaque région, les membres du Conseil économique et social ont préconisé une approche par région en prévoyant différentes formules de réorganisation et de réaménagement, étant entendu que les changements qui seraient apportés ne devaient pas avoir d'incidence sur les mandats des différentes entités opérant au niveau régional, ni faire double emploi avec les travaux des commissions économiques régionales ou entraver ces travaux <sup>15</sup>. Le Bureau a joué un rôle actif en tant que membre des groupes de travail régionaux, en gardant présente à l'esprit la nécessité d'éviter de créer des structures en double et d'alourdir la charge de travail liée à la présentation de rapports, ainsi que de veiller à ce que la pertinence du travail statistique réalisé par le BIT au niveau régional soit reconnue et préservée.
23. Au niveau régional, la réforme entend instituer des centres régionaux de gestion des connaissances permettant de regrouper les compétences techniques, améliorer la gestion axée sur les résultats et la communication de l'information à l'échelle du système, fusionner les capacités existantes en matière de données et de statistiques et générer des gains d'efficacité dans la gestion des services administratifs, par la mise en commun des services d'appui ou le partage des locaux, lorsque cela est possible. De même, les coalitions thématiques existantes à l'échelle régionale ont été élargies et de nouvelles coalitions ont été créées. Ces coalitions sont dirigées par des entités des Nations Unies et les commissions économiques régionales, et le BIT copréside plusieurs d'entre elles, notamment celle consacrée à la croissance équitable en Amérique latine, avec la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes et le PNUD, une autre portant sur la valorisation des dividendes démographiques, le genre et les jeunes au service du développement en Afrique, avec le FNUAP et l'OMS, et une troisième sur l'inclusion et l'autonomisation en Asie et dans le Pacifique, avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF).

---

<sup>15</sup> Voir le résumé de la présidence du débat de 2020 de l'ECOSOC consacré aux activités opérationnelles de développement, [Chair's Summary](#).

24. L'examen des bureaux multipays des coordonnateurs résidents répond à la préoccupation exprimée de longue date par des petits États insulaires en développement et des pays les moins avancés de taille modeste quant au niveau d'appui et de présence des organismes des Nations Unies dans les 41 pays concernés. Ceux-ci ont joué un rôle important pendant les consultations menées au titre de cet examen, qui s'est déroulé ces deux dernières années. Ainsi, dans le cadre de la réforme, un nouveau bureau multipays va ouvrir dans le Pacifique Nord, les descriptifs de poste des coordonnateurs résidents des bureaux multipays ont été redéfinis et des ressources ont été redéployées vers ces bureaux pour qu'ils puissent se concentrer spécifiquement sur chacun des pays qu'ils couvrent. La structure de l'Équipe d'appui technique de l'OIT au travail décent et l'expérience de l'Organisation en matière de coopération Sud-Sud guideront la contribution du Bureau à l'exécution de la feuille de route correspondante.

### Création d'une fonction d'évaluation indépendante à l'échelle du système

25. L'OIT a joué un rôle important dans les travaux que le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation a menés en vue de mettre en place une politique d'évaluation à l'échelle du système; ces travaux s'inscrivent dans la droite ligne des efforts visant à créer une fonction d'évaluation indépendante à l'échelle du système des Nations Unies pour le développement afin de renforcer l'application du principe de responsabilité et de favoriser l'apprentissage collectif, qui ont été déployés par le Secrétaire général dans le cadre de la réforme. Cette nouvelle fonction complétera, sans les remplacer, les mécanismes d'évaluation existants dont sont dotés les organismes des Nations Unies et les organes mondiaux comme le Corps commun d'inspection, le Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Le Secrétaire général rendra compte, à l'occasion du débat que le Conseil économique et social consacra aux activités opérationnelles de développement en mai 2021, de la structure proposée pour un nouveau bureau à l'échelle du système des Nations Unies, du mode de financement de ce bureau et de la façon dont il collaborera avec les autres entités du système des Nations Unies ayant un mandat d'évaluation.

### Financement du système des coordonnateurs résidents

26. Si la mise en place du nouveau système des coordonnateurs résidents a considérablement progressé, des questions demeurent quant à la pérennité à long terme du mécanisme volontaire de financement de ce système. Dans le contexte actuel de budget extrêmement serré et de perspectives de financement limitées, les États membres de l'ONU continuent de centrer leur attention sur les gains d'efficacité possibles et sont impatients de constater que ces gains se concrétisent. Cependant, les premiers gains d'efficacité ne se traduisent pas par des fonds directement accessibles pour financer le système des coordonnateurs résidents. En outre, le produit de la redevance de 1 pour cent à retenir sur les contributions préaffectées versées aux différentes institutions sera inférieur aux projections initiales. Le Secrétaire général et la Vice-Secrétaire générale de l'ONU continuent de mobiliser les donateurs et d'en solliciter de nouveaux afin d'obtenir les financements nécessaires; en 2020, 43 pays ont ainsi apporté une contribution. Cependant, l'an dernier, il manquait quelque 72 millions de dollars des États-Unis (dollars É.-U.) par rapport au budget initialement prévu de 281 millions de dollars É.-U. La formule de partage des coûts appliquée aux contributions des institutions des Nations Unies a été examinée par le GNUDD, et un accord a été trouvé sur la mise en place d'un nouveau mécanisme de contribution pour les institutions à compter de 2021. Étant donné que les principaux

éléments de la formule ont été conservés, la contribution de l'OIT, qui s'élève actuellement à 4,4 millions de dollars É.-U. par an, ne devrait guère changer. Un examen plus approfondi du modèle global de financement hybride du système des coordonnateurs résidents sera conduit en 2021.

## Mise en œuvre du pacte de financement

27. L'OIT continue d'avancer dans la mise en œuvre des mesures devant être prises par les entités des Nations Unies dans le cadre du pacte de financement conclu entre les États membres de l'ONU et le système des Nations Unies pour le développement début 2019, en vue d'améliorer la qualité et la prévisibilité des ressources allouées au système des Nations Unies pour le développement. Ainsi, le Bureau s'attache à accroître la transparence pour ce qui est des résultats et du financement de l'OIT en s'appuyant sur les normes relatives à la communication des données financières à l'échelle du système et sur les normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide. L'OIT s'est officiellement jointe à cette initiative en janvier 2021. Le Bureau a intensifié les interventions au titre des programmes conjoints financés par d'importants contributeurs à la coopération pour le développement, par les fonds d'affectation spéciale pluripartenaires mis en place à l'échelle mondiale ou nationale et dans le cadre des partenariats interorganismes. En 2020, les financements provenant du système des Nations Unies – fonds d'affectation spéciale ou projets conjoints – représentaient environ 10 pour cent des contributions volontaires totales<sup>16</sup>, contre 6 pour cent en 2019. Le Bureau a également engagé des dépenses – qui figurent, ventilées par ODD, dans le tableau de bord des résultats de l'OIT en matière de travail décent et dans le tableau de bord de la coopération pour le développement –, et il a signé la déclaration de reconnaissance mutuelle, amélioré la visibilité des donateurs et participé à un plus grand nombre d'évaluations thématiques ou d'évaluations de projet conjointes. Des dialogues structurés sont proposés avec les partenaires de financement en vue de mobiliser des fonds qui seront affectés aux résultats stratégiques de l'OIT, aux thèmes principaux ou à des régions ou pays particuliers et d'offrir ainsi au Bureau un appui stratégique souple. Il convient également de noter que les Propositions de programme et de budget de l'OIT pour 2022-23 comportent un indicateur qui permettra de mesurer la part de financements provenant des Nations Unies<sup>17</sup> dans le montant total des contributions volontaires mobilisées pendant la période biennale. Le projet de plan de mise en œuvre, associé à la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement 2020-2025<sup>18</sup>, s'appuie aussi sur les recommandations du pacte de financement.

## ► II. Bonnes pratiques émergentes et difficultés observées

### Collaboration avec les coordonnateurs résidents

28. Sensibiliser les coordonnateurs résidents en les informant et en les invitant à participer à des réunions et à des consultations avec les mandants de l'OIT est considéré comme bénéfique dans toutes les régions. Ainsi, en septembre 2019, le BIT et les coordonnateurs résidents régionaux en Amérique latine et dans les Caraïbes ont tenu à

<sup>16</sup> Chiffre provisoire.

<sup>17</sup> Financements provenant de fonds d'affectation spéciale pluripartenaires et d'entités des Nations Unies.

<sup>18</sup> GB.341/POL/4.

Lima un dialogue d'une durée de deux jours, qui a contribué à mieux faire comprendre et reconnaître le mandat de l'OIT, la structure tripartite de sa gouvernance et le rôle de ses mandants, ainsi que la nouvelle architecture du système des Nations Unies dans la région. Les réunions d'information des coordonnateurs résidents tenues par la suite par le directeur régional de l'OIT ont permis de consolider cette compréhension et cette reconnaissance.

- 29.** Certains coordonnateurs résidents ont également facilité l'accès de l'OIT aux ministères des Finances et de la Planification et à d'autres ministères, dans les Caraïbes, en Jordanie, en Namibie et en Zambie, ainsi que, dans certains cas, à de nouveaux flux de financement. Les possibilités ne manquent pas de renforcer la communication avec les bureaux des coordonnateurs résidents afin d'amplifier l'approche centrée sur l'humain de l'OIT et la transmission des messages véhiculés dans ses politiques, comme on a pu le voir en Turquie et dans les États arabes dans le contexte de la crise des réfugiés syriens, notamment pour ce qui est de l'accès des réfugiés au marché du travail au Liban. En Indonésie et au Mexique, l'action des coordonnateurs résidents et l'accès aux canaux d'information des Nations Unies ont aidé à diffuser plus largement les messages de l'OIT sur les questions relatives au travail.
- 30.** Plusieurs exemples récents témoignent des bonnes relations avec les coordonnateurs résidents et leurs bureaux dans le contexte des mesures visant à faire face au COVID-19. Dans les États arabes, l'OIT collabore étroitement avec les coordonnateurs résidents à la formulation de messages fondés sur les faits au sujet des incidences de la pandémie sur le marché du travail, et à l'élaboration d'interventions promouvant des cadres de protection sociale plus inclusifs, un appui aux micro, petites et moyennes entreprises, un développement des opérations à forte intensité de main-d'œuvre ainsi que la santé et la sécurité au travail. Comme dans de nombreuses autres régions, des évaluations rapides des incidences du COVID-19 sur les travailleurs vulnérables ont été conduites en Iraq, en Jordanie et au Liban, en coordination avec d'autres organismes des Nations Unies ou organisations internationales et en étroite coopération avec les bureaux des coordonnateurs résidents. Certains représentants de l'OIT qui sont membres des équipes de pays des Nations Unies ont également fait observer que l'obligation de travailler à distance en raison de la crise avait donné lieu à un dialogue renforcé, en particulier dans les équipes dont l'OIT fait partie en tant qu'organisme non résident, en les mettant davantage sur un pied d'égalité avec les membres représentant de plus grandes entités résidentes pendant les discussions des équipes de pays des Nations Unies.
- 31.** Dans le cadre du Fonds d'affectation spéciale pluripartenaire des Nations Unies pour l'action face à la COVID-19 et pour le relèvement <sup>19</sup>, une collaboration étroite avec les coordonnateurs résidents en Asie centrale, notamment au Kirghizistan, au Tadjikistan et en Ouzbékistan, a abouti à la formulation de propositions interorganismes concernant des questions d'emploi et des questions sociales, qui doivent être soumises au titre du deuxième appel à propositions du fonds. De même, la coopération avec les coordonnateurs résidents a débouché sur des initiatives collaboratives visant à appuyer la réponse socio-économique à la crise du COVID-19 en Macédoine du Nord, en Turquie et en Ukraine.

---

<sup>19</sup> Mi-janvier 2021, l'OIT participait à 20 programmes conjoints dans le cadre du Fonds d'affectation spéciale pluripartenaire des Nations Unies pour l'action face à la COVID-19 et pour le relèvement, en Afrique, en Asie et dans le Pacifique, en Europe et en Amérique latine.

32. Au Zimbabwe, à l'occasion d'une mission transversale interorganismes sur la réponse au COVID-19, la coordonnatrice résidente a dialogué avec des syndicats et le ministère de la Fonction publique, du Travail et de la Protection sociale au sujet des possibilités de collaboration. En Ouganda, le BIT a aidé les mandants à réaliser une évaluation des incidences du COVID-19 sur l'emploi, ce qui a attiré l'attention de la coordonnatrice résidente, laquelle a demandé à l'un de ses économistes d'apporter un appui technique au ministère du Travail.

## Participation des mandants aux analyses communes de pays et aux mécanismes du plan-cadre de coopération

33. La participation des mandants de l'OIT aux analyses communes des pays et aux mécanismes du plan-cadre de coopération reste un défi majeur, mais on observe des exemples de bonnes pratiques émergentes dans toutes les régions. En Afrique, et plus particulièrement en Côte d'Ivoire, le BIT a sensibilisé le coordonnateur résident et les organisations de travailleurs et d'employeurs au fait qu'il importait que les mandants de l'Organisation participent à l'analyse commune de pays et à l'élaboration du plan-cadre; les mandants ont ensuite été associés à ces activités. Grâce à ces efforts, les mandants tripartites ont pu influencer sur l'élaboration du plan-cadre pour 2021-2025 (achevé en octobre 2020) et participer aux groupes de travail sur les produits. Ces progrès ont permis la poursuite du dialogue, en décembre 2020, entre le coordonnateur résident et les représentants syndicaux au sujet des préoccupations et des priorités des travailleurs, avec l'appui du directeur du bureau de pays de l'OIT. En Ouganda, les mandants de l'OIT ont contribué à l'analyse commune de pays en conduisant une étude diagnostique de l'emploi avec l'appui du Bureau. Ils ont aussi participé à l'atelier de validation du plan-cadre et fourni des éléments techniques qui ont été intégrés dans le texte final signé par le gouvernement.
34. Dans les États arabes, les partenaires sociaux de l'Iraq et du Koweït ont à ce jour participé aux discussions sur l'analyse commune de pays et au processus d'établissement des priorités menés aux fins de l'élaboration du plan-cadre.
35. En Asie, et notamment en Inde, les partenaires sociaux ont participé à l'élaboration de l'analyse commune de pays et aux consultations visant à définir les priorités à inscrire dans le plan-cadre pour la période 2018-2022. Leurs contributions ont permis de mettre l'accent sur les travailleurs de l'économie informelle, les travailleurs migrants, les systèmes de protection sociale assurés par l'État, la promotion du travail décent et l'appui à l'entrepreneuriat. Au Pakistan et aux Philippines, les partenaires sociaux participent régulièrement aux réunions et activités organisées par les groupes sur les résultats que le BIT dirige, ce qui leur a permis de peser davantage au sein des équipes de pays. Les mandants en Indonésie et au Timor-Leste ont également participé pleinement aux analyses communes de pays et à l'élaboration du plan-cadre en 2020.
36. En Asie centrale, les mandants de l'OIT en Ouzbékistan ont participé activement à l'analyse commune de pays et à l'élaboration du plan-cadre, ce qui s'est révélé essentiel pour faire progresser l'élaboration du prochain PPTD. Dans les Balkans occidentaux, les mandants de la Macédoine du Nord et de la Serbie ont participé à la conception et à la mise au point définitive des PPTD en 2019, et leurs contributions concernant les questions liées au travail et les questions d'ordre social ont servi aux analyses communes de pays et à l'élaboration des plans-cadres. En outre, au Tadjikistan, le PPTD est le fruit d'investissements importants en faveur du renforcement des capacités menés avec les mandants. Ses principaux éléments sont étroitement liés à la Stratégie nationale de développement pour 2016-2030 et contribueront à l'élaboration du prochain plan-cadre.

37. En Amérique latine, les organisations de travailleurs de l'Argentine ont participé à la validation de l'analyse commune de pays en s'appuyant sur la plateforme nationale de suivi du Programme 2030 et un dialogue tripartite au sujet du plan-cadre pour 2021-2025 a été organisé avec le coordonnateur résident début septembre 2020. À cette occasion, les mandants ont souligné qu'il importait de mettre en place un nouveau PPTD aligné sur ce plan-cadre, sur la Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail et sur le Programme 2030.

## Questions relatives aux capacités, aux partenariats et à la mobilisation des ressources

38. Les fonctionnaires du BIT sur le terrain mentionnent souvent, parmi les difficultés rencontrées, la nette augmentation de la charge de travail due à la participation aux activités des équipes de pays des Nations Unies, aux demandes des coordonnateurs résidents et aux nouvelles exigences de l'ONU en matière d'établissement de rapports via UN INFO, la nouvelle plateforme de planification, de suivi et de présentation des résultats du GNUDD. Cela s'explique en partie par les efforts considérables exigés pour faire face à la crise du COVID-19, mais aussi par le fait que les bureaux de pays de l'OIT sont, par rapport à d'autres organismes essentiels des Nations Unies, de taille relativement plus réduite et ont moins de personnel disponible pour répondre aux demandes plus importantes en matière de coordination. Il faudra redoubler d'efforts au sein du GNUDD pour rationaliser et simplifier la présentation de rapports qui incombe aux équipes de pays des Nations Unies.
39. Une autre question concerne la nécessité de faire preuve de davantage de souplesse afin de disposer des talents nécessaires au bon endroit et au bon moment pour apporter une contribution technique substantielle. Cela est essentiel si l'OIT veut renforcer son rôle de chef de file dans des domaines clés de son mandat, notamment les statistiques du travail. De plus, l'OIT n'a pas de représentation dans de nombreux pays où elle intervient en tant que membre de l'équipe de pays des Nations Unies, et elle mène ses activités depuis des bureaux multipays en étant représentée dans certains pays par des coordonnateurs nationaux et parfois par le personnel affecté aux projets. Les Équipes d'appui technique au travail décent et les spécialistes basés au siège fournissent un appui technique. Le Bureau cherche des moyens de se montrer plus innovant dans son action à cet égard. Il va recenser les compétences et établir des prévisions, comme cela était déjà prévu au titre du suivi de la Déclaration du centenaire, ce qui l'aidera à détecter les déficits de compétences dans les domaines devenant prioritaires, aussi bien sur le plan des capacités que des aptitudes. Grâce à de nouvelles méthodes de travail, il sera plus facile de redéployer les compétences techniques du BIT sur demande pour répondre aux besoins des mandants. En s'appuyant sur des moyens plus virtuels de développement des capacités au niveau local dans les principaux domaines d'action de l'OIT, le Bureau pourrait combler certaines des lacunes existantes dans les pays où l'Organisation n'est pas résidente.
40. En ce qui concerne la mise en place de partenariats et la mobilisation de ressources, le bilan est mitigé. La concurrence entre les organismes des Nations Unies pour disposer de ressources toujours plus limitées est encore trop présente. Les coordonnateurs résidents sont maintenant responsables de la coordination des flux de financement au niveau des pays, en fonction des plans-cadres de coopération, y compris des flux provenant du secteur privé et des donateurs multilatéraux, et, de plus en plus souvent, de la prise de décisions concernant les allocations au niveau des pays. L'expérience acquise à ce jour en matière d'appels d'offres conjoints lancés par le fonds commun pour

la réalisation des ODD et le Fonds d'affectation spéciale pluripartenaire des Nations Unies pour l'action face à la COVID-19 et pour le relèvement auprès des équipes de pays des Nations Unies montre que l'OIT peut mener avec succès des initiatives conjointes, comme en témoigne l'appel à propositions sur la protection sociale lancé par le fonds commun pour la réalisation des ODD. En outre, même lorsque les propositions faites par le BIT avec d'autres organismes sont retenues, les coûts de transaction sont élevés par rapport à la taille modeste des projets concernés. Cela s'explique notamment par le fait que le volume global des fonds alloués aux mécanismes de financement communs et conjoints des Nations Unies n'a pas atteint celui qui était prévu au titre du pacte de financement des Nations Unies. Il n'en reste pas moins que, pour l'OIT, la participation à ces partenariats conjoints s'est avérée importante, tant pour promouvoir l'Agenda du travail décent, notamment le tripartisme et le respect des normes internationales du travail plus largement au sein des équipes de pays des Nations Unies, que pour tirer parti des partenariats et des propositions de financement qui ont suivi de la part des partenaires bilatéraux pour le développement.

41. Grâce aux progrès importants accomplis par le Bureau sur la voie de l'unité dans l'action à l'OIT («Une seule OIT»), l'Organisation est bien placée dans ce nouvel environnement de travail. Les programmes globaux de grande ampleur associant de multiples départements et bureaux du BIT, comme le partenariat interinstitutions visant à améliorer les perspectives des personnes déplacées de force et des communautés hôtes, qui est financé par les Pays-Bas, permettent à l'OIT de surmonter l'obstacle que représente sa taille relativement modeste par rapport à d'autres organismes et de travailler efficacement, en particulier dans des pays où elle n'a pas de représentation. La diversité inhérente à cette approche stimule l'innovation et renforce l'influence de l'OIT dans des domaines de travail prometteurs, comme les domaines connexes de l'action humanitaire, de l'aide au développement et de la consolidation de la paix. Elle permet en outre à l'OIT de renforcer sensiblement sa collaboration avec d'autres organismes partenaires, tels que l'UNICEF, la Banque mondiale et la Société financière internationale en l'occurrence. En se tournant plus souvent vers des programmes intégrés de ce type, y compris ceux axés sur un pays donné, tels que le programme SIRAYE visant à favoriser le travail décent et l'industrialisation en Éthiopie, l'OIT pourrait se faire mieux connaître, notamment auprès des coordonnateurs résidents des Nations Unies.

### ► III. État d'avancement du plan d'action du BIT

---

42. À sa 335<sup>e</sup> session (mars 2019), le Conseil d'administration a approuvé le plan d'action 2019-20 du Bureau visant à ce que l'OIT et ses mandants tripartites tirent le meilleur parti de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. La section et l'annexe ci-après font le point sur les mesures prises à ce jour au titre de chacune des trois composantes du plan.

#### **Renforcer la capacité des mandants nationaux à participer aux processus du plan-cadre de coopération et des ODD**

43. En 2019 et 2020, le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) et le Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) ont mis au point des supports et déployé des formations adaptées aux besoins spécifiques des partenaires sociaux. En collaboration avec le Centre international de formation de l'OIT, Turin (Centre de Turin), ACT/EMP a conçu à l'intention des organisations d'employeurs et des associations professionnelles un programme de formation sur les ODD, qui traite des thèmes suivants: Programme

2030 et arguments en faveur de la mise en œuvre des ODD; manières de lier activités de sensibilisation et priorités des organisations d'employeurs et des associations professionnelles et ODD; réforme du système des Nations Unies pour le développement et moyens de permettre au secteur privé de participer le mieux possible au système à l'échelle des pays. Ce programme, lancé dans la région de l'Asie et du Pacifique en juillet 2019, a été actualisé et dispensé en ligne dans la région de la Communauté de développement de l'Afrique australe en novembre 2020. Il est prévu de le déployer dans d'autres régions et dans d'autres langues en 2021. Selon une enquête récente menée par ACT/EMP auprès d'organisations d'employeurs et d'associations professionnelles, il subsiste toutefois d'importantes lacunes dans leur connaissance des processus nationaux engagés par l'ONU et leur participation à ces processus. Cela vaut en particulier pour l'analyse commune de pays, qui constitue pour les acteurs non gouvernementaux le principal point d'entrée en matière de coopération. Le Bureau devra poursuivre ses efforts avec les coordonnateurs résidents et les mandants afin de remédier à cette situation. Dans cette optique, ACT/EMP a élaboré des orientations précises sur l'analyse commune de pays à l'intention des organisations d'employeurs et des associations professionnelles.

44. Les outils de connaissance ainsi que les supports et ateliers de formation conçus par ACTRAV ont contribué à renforcer les capacités des syndicats de participer aux consultations organisées par l'ONU dans les pays, en particulier aux examens nationaux volontaires et aux autres mécanismes de promotion de la réalisation des ODD, et d'y faire entendre leur voix. Au cours des deux dernières années, les syndicats de 15 pays<sup>20</sup> ont demandé à ACTRAV de leur apporter un appui technique afin de nouer un dialogue avec les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies et de participer aux analyses communes de pays ainsi qu'à l'élaboration des plans-cadres de coopération. Toutefois, des syndicats ont signalé avoir parfois été exclus de processus engagés par l'ONU dans les pays. Cela montre une fois encore que le Bureau doit intensifier ses efforts de renforcement des capacités et de sensibilisation auprès des coordonnateurs résidents afin que les mandants puissent participer de manière effective. ACTRAV poursuivra ses efforts pour trouver les moyens de renforcer les capacités des syndicats et les aider ainsi à placer le travail décent, l'emploi et les principes et droits fondamentaux au travail au centre de ces mécanismes et discussions. Il a mis au point un manuel de référence à l'intention des syndicats sur les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et sur le travail décent, qui sera publié au cours du premier trimestre de 2021. Un cours en ligne autoguidé fondé sur le manuel de référence sera proposé à partir de mars 2021.
45. Plusieurs bureaux régionaux ont en outre conçu des formations techniques ciblées destinées aux mandants aux niveaux national et sous-régional pour les aider à faire en sorte qu'il soit tenu compte des priorités et des perspectives du travail décent dans les plans-cadres de coopération nationaux et dans les examens nationaux volontaires et autres mécanismes stratégiques de développement à l'échelle nationale. En Europe et en Asie centrale, les mandants qui participent aux ateliers de gestion axée sur les résultats aux fins de la planification des PPTD ont également appris à lier ceux-ci aux plans-cadres de coopération. Dans la région des États arabes, des ateliers régionaux sur la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire destinés aux mandants tripartites ont créé une plateforme de partage des connaissances et d'échange de données

---

<sup>20</sup> Angola, Argentine, Arménie, Azerbaïdjan, Cameroun, Colombie, Côte d'Ivoire, Éthiopie, Érythrée, Fidji, Philippines, République démocratique du Congo, Somalie, Thaïlande et Zimbabwe.



d'expérience entre les pays particulièrement axée sur la préparation des examens nationaux volontaires. Qui plus est, des séances nationales d'information ont été organisées à l'intention des partenaires sociaux sur la réforme du système des Nations Unies, sa mise en œuvre et le rôle des partenaires sociaux dans les plans-cadres de coopération. En Amérique latine, le bureau régional a élaboré des supports de formation adaptés aux besoins spécifiques des organisations d'employeurs et de travailleurs de la région, en mettant l'accent sur les moyens de favoriser leur participation active à la formulation des plans-cadres. En outre, un module destiné aux mandants tripartites, qui vise à favoriser le partage de connaissances Sud-Sud sur les analyses communes de pays et les nouveaux plans-cadres de coopération, est en cours d'élaboration avec le Centre de Turin. En Afrique, les mandants du Kenya, de l'Ouganda et de la République-Unie de Tanzanie ont été récemment sensibilisés au fait que les PPTD devaient être alignés sur les plans-cadres, conformément aux nouveaux documents d'orientation du BIT.

46. Au niveau mondial, les questions relatives à la réforme du système des Nations Unies ont été ajoutées au programme du cours sur le travail décent et le Programme 2030, organisé à l'intention des mandants tripartites par le Centre de Turin en collaboration avec le BIT. Le Bureau a également développé un cours de formation interactif en ligne sur le financement du travail décent afin de renforcer les capacités des administrations publiques, des organisations de travailleurs et d'employeurs, et d'un groupe plus large de partenaires et de praticiens du développement, afin de les doter des connaissances et des compétences nécessaires pour participer aux consultations nationales sur le financement des ODD et de garantir la mobilisation de ressources financières suffisantes pour obtenir les résultats attendus en matière de travail décent.
47. Le plan de mise en œuvre de la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement (2020-2025), qui sera examiné par le Conseil d'administration à sa 341<sup>e</sup> session (mars 2021), propose de nouvelles mesures afin de répondre à la nécessité constante d'appuyer le renforcement des capacités des mandants.

## **Tirer le meilleur parti des possibilités qu'offre la réforme de l'ONU de promouvoir le tripartisme et d'aider les États Membres à réaliser le travail décent**

48. La réforme n'étant pas sans conséquences pour un certain nombre de politiques et processus internes du BIT, des directives mises à jour sur des thèmes clés sont régulièrement communiquées aux bureaux extérieurs. Le Bureau a formulé des orientations afin d'aider son personnel à élaborer les PPTD dans le contexte de la formulation des plans-cadres de coopération – en particulier à faire en sorte que les PPTD dérivent des plans cadres – et de favoriser la participation active des mandants à ce processus. De plus, il a mis au point un outil normatif conçu pour informer les coordonnateurs résidents de la situation des pays au regard de la ratification et de l'application des normes, outil qui facilitera également la participation des partenaires sociaux à l'élaboration des analyses communes de pays et des plans-cadres de coopération.
49. Pour aider le personnel du BIT à mieux tirer parti des mécanismes et possibilités de financement communs, le parcours d'apprentissage sur les partenariats et la mobilisation de ressources organisé par le Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs et le Centre de Turin met désormais l'accent sur la constitution de partenariats dans le contexte de la réforme du système des Nations Unies. Un nombre croissant de membres du personnel des bureaux extérieurs affectés

à des programmes conjoints ont aussi bénéficié d'un appui adapté, notamment en ce qui concerne le Fonds d'affectation spéciale pluripartenaire des Nations Unies pour l'action face à la COVID-19 et pour le relèvement et le récent appel à propositions lancé par le fonds commun pour la réalisation des ODD. Quant au suivi par le Bureau de l'approche commune des Nations Unies pour ce qui est de la diligence raisonnable à appliquer en matière de partenariats avec le secteur privé, aucun autre progrès dans ce domaine n'a été enregistré du point de vue du GNUDD, si bien que les travaux du Bureau sur cette question sont en suspens.

## Poursuivre l'intégration des processus opérationnels du Bureau avec ceux de l'ONU au niveau des pays

50. Favoriser la reconnaissance mutuelle des règles et systèmes de chaque institution est une tâche complexe qui constitue cependant le premier pas vers l'harmonisation accrue du système des Nations Unies. Le Bureau s'efforcera de progresser dans cette voie chaque fois que cela est possible et approprié, au niveau des pays. Beaucoup de solutions faciles sont appliquées depuis un certain temps: c'est le cas par exemple dans le domaine des services financiers, des achats et des ressources humaines (avis de vacance de poste communs, formations, etc.). Dans d'autres domaines, notamment ceux qui dépendent des logiciels de gestion intégrés, l'analyse de la faisabilité, du coût et des avantages prendra plus de temps. Le Bureau a fourni des orientations au personnel pour clarifier les concepts et préciser la position de l'OIT.
51. Comme indiqué plus haut, le partage de locaux est un facteur favorable pour les fonctions administratives et les fonctions d'appui, notamment celles liées à la sécurité, aux services d'accueil, à l'infrastructure informatique, ainsi qu'à l'utilisation et à l'entretien des locaux.
52. En 2019, le Bureau a révisé les descriptions de poste des directeurs de bureaux extérieurs pour s'assurer qu'elles répondent aux besoins découlant de la réforme du système des Nations Unies. Il est également membre de l'équipe spéciale dirigée par le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies et chargée de concevoir une formation initiale aux fonctions de coordonnateur résident. En outre, afin d'accroître le nombre de coordonnateurs résidents issus du BIT – ce qui est un moyen supplémentaire d'accroître l'influence de l'OIT et de mieux faire comprendre son mandat aux organismes des Nations Unies présents dans les pays –, le Bureau a établi à l'intention des fonctionnaires concernés un nouveau programme et protocole de préparation aux épreuves du centre d'évaluation des coordonnateurs résidents, qui font partie du processus de sélection pour assumer cette fonction.

## ► **Projet de décision**

---

### 53. **Le Conseil d'administration:**

- a) **prend note de l'état d'avancement de la réforme du système des Nations Unies pour le développement et de la mise en œuvre du plan d'action 2019-20 du Bureau visant à ce que l'OIT et ses mandants tripartites tirent le meilleur parti de la réforme du système des Nations Unies pour le développement;**
- b) **invite le Directeur général à tenir compte des points de vue exprimés par le Conseil d'administration en ce qui concerne la poursuite de la participation à la réforme et à sa mise en œuvre.**

► **Annexe**

## État d'avancement du plan d'action 2019-20 pour que l'OIT et ses mandants tripartites tirent le meilleur parti de la réforme du système des Nations Unies pour le développement

Mesures	Calendrier	État d'avancement
<b>Composante n° 1: Renforcer la capacité des mandants nationaux à participer aux processus du plan-cadre de coopération et des ODD pour peser davantage sur les activités nationales de développement appuyées par les Nations Unies en vue d'atteindre les ODD</b>		
1. En collaboration avec ACT/EMP et ACTRAV, élaborer des matériels de sensibilisation et de formation sur la collaboration avec l'ONU.	D'ici à la fin de 2019	Achevé/se poursuit <sup>1</sup>
2. Continuer d'offrir aux représentants des mandants des formations techniques ciblées et l'appui du Bureau pour améliorer leur aptitude à contribuer aux travaux sur les perspectives et priorités en matière de travail décent dans le cadre du plan-cadre de coopération, à l'examen national volontaire et autres processus stratégiques de développement national.	2019-20	Achevé/se poursuit
<b>Composante n° 2: Tirer le meilleur parti des possibilités qu'offre la réforme de l'ONU de promouvoir le tripartisme et d'aider les États Membres à réaliser le travail décent</b>		
3. Réexaminer et actualiser les orientations relatives aux PPTD pour les aligner sur le processus du plan-cadre de coopération.	D'ici à la fin de 2019	Achevé
4. Élaborer, à l'intention du personnel des bureaux extérieurs et du siège, des matériels de sensibilisation, de formation et d'information sur la façon de travailler dans le contexte de la réforme de l'ONU au niveau des pays, afin de promouvoir le mandat de l'OIT et la participation des mandants.	D'ici à la fin de 2019	Achevé/se poursuit
5. Dispenser au personnel des bureaux extérieurs du BIT des formations sur les mécanismes de financement commun et leur offrir l'appui nécessaire pour qu'ils profitent au mieux des possibilités de financement conjoint.	2019-20	Achevé

<sup>1</sup> Achevé/se poursuit: mesure menée à bien, d'autres travaux connexes étant en cours ou envisagés.

Mesures	Calendrier	État d'avancement
6. Concevoir des modules de formation et du matériel d'information à l'intention des coordonnateurs résidents en collaboration avec le Centre international de formation de l'OIT.	D'ici à la fin de 2019	En cours
7. Revoir la configuration des capacités et compétences techniques de l'OIT en matière de programmation, de mobilisation de ressources et de partenariats afin de maximiser les contributions, compte tenu des nouvelles dispositions concernant les plans-cadres de coopération et le système des coordonnateurs résidents (en s'appuyant sur le Plan d'action de 2019, qui doit servir de base à l'élaboration de la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement (2020-2025)).	D'ici à la mi-2020	En cours
8. Envisager la manière dont le BIT pourrait suivre l'approche commune des Nations Unies pour ce qui est de la diligence raisonnable à appliquer en matière de partenariats avec le secteur privé. Envisager aussi d'autres manières de tirer parti de cette approche commune et d'autres rôles possibles, notamment en ce qui concerne les principes du travail et la promotion des principes et droits fondamentaux au travail.	D'ici à octobre 2019	En cours, sous réserve de nouvelles avancées au niveau du GNUD
<b>Composante n° 3: Poursuivre l'intégration des processus opérationnels du Bureau avec ceux de l'ONU au niveau des pays, dans le respect des valeurs de l'OIT</b>		
9. Concevoir une stratégie visant à renforcer la reconnaissance mutuelle afin de favoriser l'intégration des services communs.	D'ici à la fin de 2019	Achévé
10. Revoir et réviser les descriptions de poste de directeur de pays de l'OIT.	D'ici à la fin mars 2019	Achévé
11. Mener des consultations internes sur les modifications à apporter au système de suivi du comportement professionnel et au Statut du personnel.	D'ici à la fin de 2019	En cours
12. Renforcer le programme de formation préparatoire du BIT qui s'adresse aux fonctionnaires du BIT intéressés par le poste de coordonnateur résident.	D'ici à la mi-2019	Achévé/se poursuit