



# Conseil d'administration

346<sup>e</sup> session, Genève, octobre-novembre 2022

Section du programme, du budget et de l'administration

PFA

Segment relatif aux audits et au contrôle

**Date:** 25 octobre 2022

**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 conclusions et recommandations de deux évaluations indépendantes de haut niveau réalisées en 2022. La partie I porte sur la réponse de l'OIT aux effets du COVID-19 pendant la période 2020-2022, la partie II sur le programme de travail mis à exécution par l'OIT en Asie centrale pendant la période 2018-2022. 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 125).

**Objectifs stratégiques pertinents:** Tous.

**Principal résultat:** Résultat facilitateur B: Une gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation.

**Incidences sur le plan des politiques:** La dernière section 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:** Dans la limite des crédits budgétaires existants.

**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:** GB346/PFA/6; Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail.

► **Table des matières**

	<b>Page</b>
Introduction .....	5
Partie I. La réponse de l'OIT face aux effets du COVID-19 (2020-2022) .....	5
Objet et champ d'application .....	5
La réponse institutionnelle de l'OIT: conclusions de l'évaluation de haut niveau .....	6
Mesures de l'OIT pendant la pandémie: conclusions de l'évaluation de haut niveau .....	10
Résultats par critère d'évaluation .....	15
Évaluation globale .....	22
Enseignements retenus .....	22
Recommandations .....	23
Réponse du Bureau .....	28
Partie II. Programme de travail de l'OIT en Asie centrale (2018-2022).....	30
Objet et portée .....	30
Résumé des conclusions .....	30
Évaluation globale .....	35
Recommandations .....	35
Réponse du Bureau .....	38
Projet de décision .....	39

## ► Introduction

---

1. Le présent document contient un résumé des résultats de deux évaluations indépendantes de haut niveau réalisées en 2022. On trouvera dans la version intégrale des rapports d'évaluation des explications supplémentaires venant étayer les principaux résultats et conclusions présentés dans le résumé<sup>1</sup>. Les évaluations ont été réalisées sur la base de critères reconnus au plan international (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité) et à partir de données obtenues à l'aide de diverses méthodes (analyses de documents, études de synthèse portant sur des évaluations de projets connexes, entretiens, enquêtes en ligne et études de cas), comparées et recoupées par souci de cohérence et de fiabilité<sup>2</sup>. Un barème de notation comportant six appréciations – de «très insatisfaisant» (1) à «très satisfaisant» (6) – a été utilisé pour compléter les résultats. Les évaluations ont été réalisées pendant la pandémie de COVID-19 à l'aide de méthodes adaptées<sup>3</sup>.

## ► Partie I. La réponse de l'OIT face aux effets du COVID-19 (2020-2022)

---

### Objet et champ d'application

2. L'évaluation indépendante de haut niveau de la réponse de l'OIT face aux effets du COVID-19 (2020-2022) porte principalement sur deux aspects des mesures mises en place par l'Organisation entre mars 2020 et mars 2022. Elle examine tout d'abord dans quelle mesure l'OIT a su s'adapter sur le plan institutionnel pour être en mesure de poursuivre l'exécution de son mandat, puis apprécie le degré d'efficacité avec lequel l'Organisation a su recentrer ses activités de fond pour répondre à l'évolution des besoins des mandants pendant la crise.
3. L'évaluation de haut niveau s'appuie sur de multiples sources de données, recoupées afin d'étayer la présentation d'un descriptif fiable de la réponse apportée par l'OIT à la crise, dans un contexte marqué par des bouleversements sans précédent, et de formuler des conclusions générales sur la performance de l'OIT sur la base de critères d'évaluation reconnus au niveau international. Des méthodes combinées et plusieurs procédés d'analyse ont été utilisés à cette fin, notamment: une analyse documentaire; 354 entretiens menés à Genève et dans les régions avec le personnel, les mandants et d'autres parties prenantes, notamment le personnel de toutes les équipes d'appui technique au travail décent et du Bureau de l'OIT pour les Nations Unies à New York, du Centre international de formation de l'OIT, Turin (Centre de Turin) et du Centre interaméricain pour le développement des connaissances en formation professionnelle (CINTERFOR)<sup>4</sup>; des enquêtes auprès du personnel et des mandants; huit études de cas par pays (Afrique du Sud, Argentine, Indonésie, Iraq, Madagascar, Mexique,

---

<sup>1</sup> OIT, *Independent High-level Evaluation of ILO's COVID-19 Response 2020-22*, 2022; et *High-level Independent Evaluation of the ILO's Decent Work Country Programme in Central Asia (2018-22): Final Report*, 2022.

<sup>2</sup> 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](mailto:eval@ilo.org).

<sup>3</sup> Voir OIT, *Implications of COVID-19 on Evaluations in the ILO: Practical Tips on Adapting to the Situation*, 24 avril 2020.

<sup>4</sup> Quarante-sept pour cent des 354 personnes interrogées étaient des femmes.

Thaïlande et Viet Nam) qui ont joué un rôle déterminant; six études de cas thématiques; une étude de synthèse <sup>5</sup>, réalisée en trois phases et portant sur 87 évaluations de projets pertinentes réalisées au cours de la période considérée.

## La réponse institutionnelle de l'OIT: conclusions de l'évaluation de haut niveau

### A. Faire face à la crise

4. Lorsque l'épidémie de COVID-19 a été considérée comme une pandémie, en mars 2020, l'OIT avait déjà eu l'occasion de se confronter dans un passé récent à des situations d'urgence (catastrophes naturelles ou crises économiques et sanitaires mondiales), mais l'ampleur et la nature de la pandémie présentaient un caractère inédit. Aucun des plans et procédures existants en matière de gestion des risques et de continuité des activités n'offrait à l'Organisation une véritable «feuille de route» pour surmonter la crise.
5. La direction du BIT a été plongée dans un climat d'incertitude et confrontée à des changements imprévisibles. Personne ne savait alors combien de temps la crise allait durer. L'équipe de gestion des crises qui existait à l'époque a été reconvoquée et, pendant deux ans, s'est réunie presque chaque jour sous la présidence du Directeur général. L'équipe de direction et l'équipe globale de direction de gestion se sont mobilisées pour concevoir la réponse institutionnelle et stratégique, ainsi que pour la coordonner et la diffuser à tous les échelons de l'Organisation. Une campagne de communication intitulée «Connexion OIT», à laquelle la plupart des départements et bureaux ont participé, a permis à l'ensemble de l'Organisation de s'adapter à un nouvel environnement de travail hybride.
6. L'équipe de direction a adopté une stratégie de gestion adaptative qui a permis d'opérer sans interruption les ajustements requis sur la base des informations recueillies sur le terrain et au travers de l'analyse des données. Pour mettre en œuvre cette stratégie, il fallait être prêt à réévaluer et à ajuster les décisions en fonction de l'évolution de la situation. Les décisions en question ont été prises rapidement, ce qui a pu faire dire à un haut responsable, lors d'un entretien, que l'Organisation «avait su faire preuve d'une agilité inhabituelle».

### B. La gouvernance pendant la crise

7. Les systèmes de gouvernance de l'OIT ont été mis à rude épreuve pendant la crise. La rapidité, l'adaptabilité et la mise en place de nouveaux dispositifs virtuels se sont révélées indispensables pour relever ce défi sans précédent tout en préservant le dialogue social.
8. Face à l'urgence, un cadre stratégique à quatre piliers a été établi pour orienter les premières mesures prises par l'Organisation <sup>6</sup>. Ce cadre a été présenté au Conseil d'administration à sa 340<sup>e</sup> session (octobre-novembre 2020). Malgré certains motifs de préoccupation tenant au fait qu'il n'avait pas obtenu l'approbation préalable des mandants, l'équipe d'évaluation a estimé que ce cadre se situait dans la ligne de la Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail et du programme et budget pour 2020-21. Sachant qu'il était nécessaire d'agir de toute

<sup>5</sup> OIT, *ILO's Response to the Impact of COVID-19 on the World of Work: Evaluative Lessons on How to Build a Better Future of Work after the Pandemic: A Synthesis Review of Evaluative Evidence*, 2022.

<sup>6</sup> Ces quatre piliers sont: Stimuler l'économie et l'emploi; Soutenir les entreprises, les emplois et les revenus; Protéger les travailleurs sur leur lieu de travail; S'appuyer sur le dialogue social pour trouver des solutions. Voir OIT: *Un cadre politique pour affronter les répercussions socio-économiques de la crise du COVID-19*, note de synthèse de l'OIT, mai 2020.

urgence, ce cadre peut être considéré comme un outil destiné, non pas à modifier, mais plutôt à recontextualiser l'axe stratégique déjà avalisé.

9. Malgré les réserves émises au sujet de la dématérialisation des systèmes de gouvernance, les mandants ont estimé que l'Organisation avait répondu à la crise de façon appropriée et que sa fidélité au dialogue ne s'était jamais démentie pendant toute la durée de la crise. L'équipe de direction a clairement montré qu'elle tenait à rester au service des mandants, notamment en organisant en juillet 2020 le Sommet mondial sur le COVID-19 et le monde du travail et en conduisant pendant plusieurs mois (entièrement à distance) des négociations avec les mandants de 187 États Membres. Ces initiatives ont débouché sur l'adoption par la Conférence internationale du Travail, à sa 109<sup>e</sup> session (2021) – laquelle s'est également tenue sous forme virtuelle – de l'Appel mondial à l'action en vue d'une reprise centrée sur l'humain qui soit inclusive durable et résiliente pour sortir de la crise.

### C. Mobilisation des ressources pour la réponse à la crise

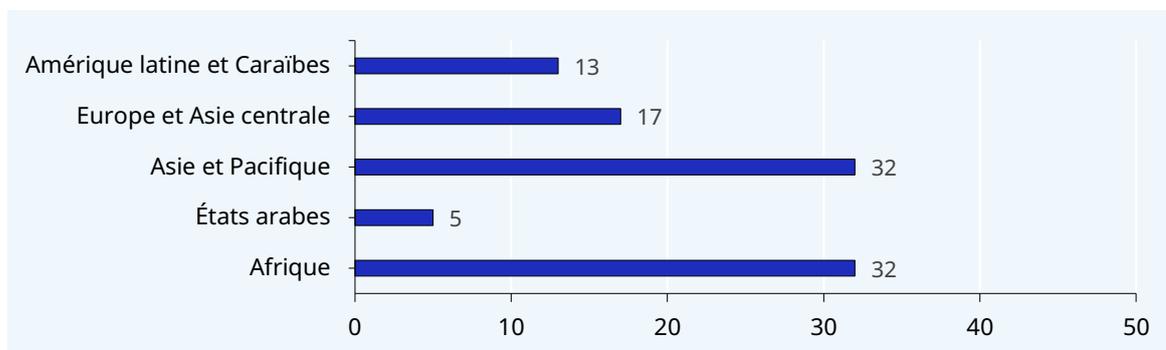
10. Comprenant qu'une certaine souplesse budgétaire était nécessaire, l'Organisation a introduit diverses mesures innovantes et proactives permettant de faire preuve d'agilité à tous les niveaux, et procédé notamment à un réaménagement du budget ordinaire et des fonds destinés à la coopération pour le développement. L'OIT a pris contact avec ses partenaires de financement pour les tenir informés des mesures qu'elle avait prises pour faire face à la pandémie et de l'évolution de la situation sur le terrain, ainsi que pour examiner de quelle manière les projets pourraient être adaptés.
11. Sur la base des dépenses qui ont pu être observées <sup>7</sup>, il ressort de l'évaluation de haut niveau que, au cours de la période biennale 2020-21, le montant total des dépenses financées par des ressources extrabudgétaires et affectées aux mesures de riposte à la pandémie s'est élevé à 180,7 millions de dollars des États-Unis (dollars É.-U.) <sup>8</sup>, l'essentiel de cette somme (162 millions de dollars É.-U.) provenant de contributions extrabudgétaires à la coopération pour le développement et du Compte supplémentaire du budget ordinaire. La moitié environ du montant total des fonds du budget ordinaire affectés à la coopération technique a également été réaffectée aux mesures adoptées pour répondre à la crise.
12. L'Afrique et l'Asie et le Pacifique sont les régions qui ont le plus dépensé (plus de 58 millions de dollars É.-U.) en faveur de la réponse à la pandémie (voir figure 1).

---

<sup>7</sup> Les montants des dépenses renvoient aux résultats des programmes par pays et s'accompagnent d'une présentation des réalisations liées à la réponse au COVID-19. Les dépenses couvrent de multiples activités qui incluent, mais non exclusivement, celles relevant de la réponse au COVID-19. Ces résultats sont donc une approximation des dépenses engagées par l'OIT au titre de la réponse au COVID-19.

<sup>8</sup> En 2020-21, le montant global des dépenses de l'OIT s'est élevé à 1 104,6 millions de dollars É.-U. Voir OIT: *Exécution du programme de l'OIT 2020-21*, Conférence internationale du Travail, ILC/110/Rapport I(A), 2022.

► **Figure 1. Ventilation par région des dépenses associées aux mesures mises en œuvre dans le cadre de la réponse au COVID-19, 2020-21 (en pourcentage)**



13. Les projets ont été adaptés à leur nouveau contexte, souvent grâce à des méthodes virtuelles et à la révision du contenu des formations, l'objectif étant de privilégier les mesures prises pour faire face au COVID-19, notamment dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail (SST). On a pu constater que l'OIT avait modifié substantiellement les stratégies de ses programmes et son offre de services – remaniement de la liste des bénéficiaires, extension de la couverture géographique ou ajout de nouveaux produits et services. Par ailleurs l'Organisation a pu obtenir en 2020-21 de nouvelles contributions volontaires, d'un montant total de 672,5 millions de dollars É.-U. (soit une baisse de 15 pour cent par rapport à 2018-19).
14. La gestion des ressources humaines a joué un rôle essentiel pour la continuité des activités. L'OIT s'est adaptée rapidement, mettant en place de nouveaux systèmes, dotant le personnel des outils nécessaires pour travailler à distance et assurant la sécurité sur le lieu de travail. Il ressort toutefois des entretiens et des enquêtes que la rapidité avec laquelle l'OIT est intervenue sur le terrain pour faire face à la crise a pu constituer un motif de préoccupation. Les retards survenus dans l'approbation des financements et dans la mise à disposition des spécialistes techniques nécessaires pour répondre à l'augmentation de la demande occasionnée par la pandémie ont posé des problèmes qui, dans certains cas, n'ont pu être résolus qu'en mobilisant l'expertise qui avait été affectée à des projets réorientés ou récemment approuvés dans le cadre de la coopération pour le développement. Cette lenteur de réaction a occasionné la perte de quelques opportunités.

#### D. Soutien aux mandants pendant la crise

15. Les activités de renforcement des capacités de l'OIT ont été réalignées sur les besoins des organisations d'employeurs et des associations professionnelles, afin qu'elles puissent survivre et rester utiles pendant la crise. Une approche plus centralisée de la réponse à la pandémie a mis l'accent sur la création de produits mondiaux susceptibles d'être adaptés aux besoins spécifiques des pays: supports de promotion des politiques, outils permettant d'assurer la continuité des activités, instruments nécessaires pour réaliser des enquêtes à l'échelon local (420 enquêtes ont ainsi été effectuées dans 50 États Membres), et formations en ligne (on sait par exemple que les organisations d'employeurs et les associations professionnelles de 27 États Membres ont développé à grande échelle les formations virtuelles). Des informations sur les stratégies mises en œuvre dans le monde pour lutter contre le COVID-19 ont été diffusées (notamment via le portail COVID-19 de l'OIT). Bien que les résultats du programme et du budget aient dépassé les objectifs, les mandants ont déclaré qu'il fallait faire davantage (aider par exemple à élaborer des stratégies innovantes de fidélisation) pour accroître la valeur ajoutée que les organisations d'employeurs et les associations professionnelles apportent à leurs membres.

16. L'Organisation a diffusé les bonnes pratiques qui ont pu être dégagées des initiatives prises par les syndicats du monde entier pour faire face à la crise et préserver le dialogue social pendant la pandémie; organisé des formations en ligne et des webinaires à tous les niveaux; mis en place un site de diffusion de vidéos pour fournir aux syndicats des informations utiles sur le dialogue social et sur les moyens d'aider les travailleurs les plus touchés; organisé des séances de formation virtuelles dans le cadre de l'Académie sur le dialogue social qui a lieu au cours de chaque période biennale; élaboré un nouveau module pour la boîte à outils mondiale sur le renforcement des relations professionnelles en temps de crise; développé de nouveaux services pour aider les travailleurs à relever les défis liés au COVID-19, moyennant notamment le recours à de nouveaux outils numériques et le renforcement de sa présence sur les médias en ligne. Le fait que les objectifs du programme et du budget n'aient pas été atteints a été notamment imputé à la fracture numérique, ce qui met en évidence l'importance de la collaboration en présentiel avec les travailleurs.
17. Les demandes des États Membres souhaitant être conseillés au sujet des stratégies et des pratiques à adopter pour faire face à la crise ont fait évoluer les besoins des institutions de l'administration du travail et du dialogue social. L'OIT a apporté son soutien au renforcement des capacités du personnel de l'administration du travail, à l'élaboration de politiques et de protocoles visant à assurer le respect de la législation en vue d'un retour au travail en toute sécurité, ainsi qu'à l'élaboration de politiques et de directives sur les horaires de travail et les principes et droits fondamentaux au travail. L'aide apportée aux mesures prises par les gouvernements en réponse au COVID-19 s'est également déployée dans de nombreux autres domaines d'activité.
18. Le Centre de Turin a joué un rôle élargi et décisif dans le renforcement des capacités des mandants à apporter des solutions novatrices aux nombreux défis inédits posés par la pandémie. La réorientation stratégique de ses modalités d'intervention au profit de prestations virtuelles s'est accélérée pendant la crise, ce qui lui a permis de multiplier par trois son audience. Une évaluation effectuée par ses soins en 2021 fait état de taux d'acquisition et d'application des connaissances similaires ou supérieurs à ceux des précédentes évaluations.

## E. Contribution à la réponse des Nations Unies

19. L'expertise technique et la fonction normative de l'OIT, jointes à sa capacité à produire les données les plus fiables sur le marché du travail pendant la pandémie, ont renforcé sa visibilité et sa place au sein du système des Nations Unies, ce qui lui a permis de jouer un rôle clé dans l'élaboration du Cadre des Nations Unies pour la réponse socio-économique immédiate au COVID-19. Il semble toutefois que cela ne se soit pas traduit parallèlement par une amélioration de l'accès aux fonds affectés à la réponse au COVID-19, notamment au niveau national. D'aucuns ont constaté que l'OIT avait souvent du mal à s'associer aux propositions et aux approches des équipes de pays des Nations Unies. Aux niveaux sous-régional et national, il apparaît que la participation aux projets menés de concert avec plusieurs partenaires des Nations Unies s'est souvent avérée décevante, les financements n'étant pas suffisants pour justifier l'apport de personnel requis.
20. Grâce à sa notoriété, l'OIT a pu établir de nouveaux partenariats et prendre de nouveaux engagements qui pourraient l'amener à conduire des activités d'une ampleur et d'une portée beaucoup plus larges que celles de ses programmes ordinaires. Se pose alors la question de ses ressources et de ses capacités d'exécution, notamment dans les pays. Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité que nombre d'initiatives des Nations Unies – au premier chef l'Accélérateur mondial pour l'emploi et la protection sociale à l'appui de transitions justes, dans

le cadre duquel l'OIT joue le premier rôle – supposent de la part de l'Organisation un positionnement extrêmement ambitieux quant à la contribution qu'elle devra apporter.

## Mesures de l'OIT pendant la pandémie: conclusions de l'évaluation de haut niveau

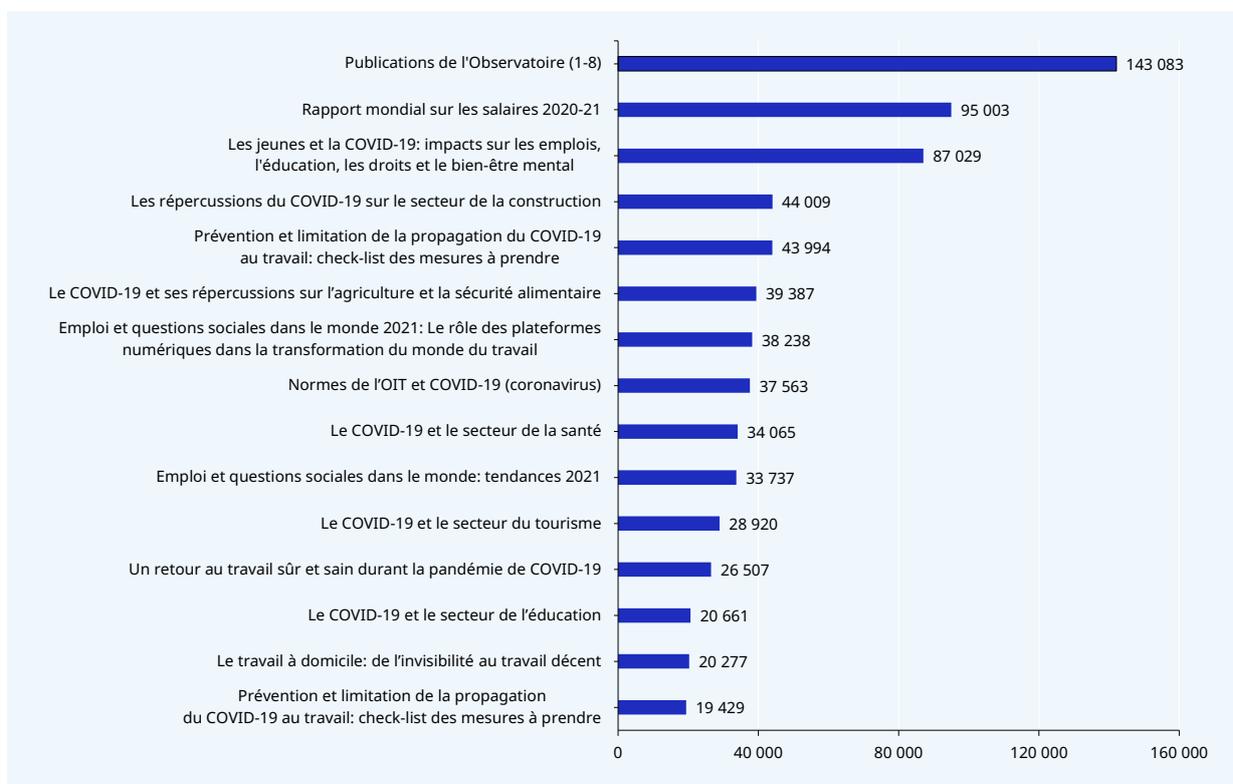
21. L'OIT a commencé à envisager des réponses stratégiques avant que la pandémie ne soit officiellement déclarée et, soucieuse d'éviter les erreurs commises lors des précédentes crises, a mis en place un cadre destiné à promouvoir une reprise centrée sur l'humain<sup>9</sup>.
22. Le cadre stratégique à quatre piliers initialement mis en place par l'Organisation a déterminé l'orientation de ses activités pendant les premières phases de la pandémie. L'étape suivante a été marquée par sa volonté d'être l'inspiratrice d'une initiative mondiale consacrée par un véritable accord tripartite. Au terme d'une concertation avec les mandants, l'Appel mondial à l'action a été officiellement adopté par la Conférence internationale du Travail à sa 109<sup>e</sup> session (2021).

### A. La réponse immédiate de l'OIT – Connaissances et axes stratégiques

23. L'OIT a rapidement élaboré divers supports de connaissances pour orienter les mandants: pendant les 18 premiers mois de la pandémie, elle a publié plus de 170 documents portant sur le COVID-19. Alignées sur le cadre stratégique, ces publications comportaient 20 notes sectorielles destinées à aider les mandants à évaluer l'impact de la pandémie, ainsi qu'à mettre en valeur les instruments de l'OIT propres à concourir au maintien de l'activité des entreprises et à la protection des travailleurs. L'examen attentif des programmes disponibles, des interventions stratégiques, des rapports et des informations produits par les pays et par d'autres organisations internationales ont aidé l'OIT à axer ses supports de connaissances sur l'appui aux mandants.
24. On a constaté dans un premier temps un manque de coordination dans la production des supports de connaissances, et l'on a pu s'interroger sur la pertinence de certains d'entre eux. Il ressort d'analyses réalisées sur le Web et d'enquêtes effectuées auprès des mandants que certains de ces supports ont suscité un vif intérêt. Ce fut notamment le cas des divers numéros de l'Observatoire du BIT sur le COVID-19 et le monde du travail (voir figure 2). Il apparaît que 20 pour cent des publications de l'OIT liées au COVID-19 ont représenté 70 pour cent de l'ensemble des téléchargements. Les mandants des trois régions Europe et Asie centrale, Amérique latine et Caraïbes, Asie et Pacifique ont trouvé les guides et outils préparés par le BIT plus utiles que les mandants des régions Afrique et États arabes.

---

<sup>9</sup> Les données présentées dans l'étude de synthèse montrent que les activités ont été adaptées ou réorientées en vue de la reprise après la pandémie dans 26 pour cent des projets figurant dans l'échantillon.

► **Figure 2. Nombre de téléchargements des publications les plus consultées**

25. Une attention accrue a été accordée à la coordination des supports de connaissances, suite à la demande du Directeur général qui préconisait l'adoption d'une approche plus ciblée, et dans le prolongement d'un examen auquel ont participé le Directeur général adjoint pour les politiques (DDG/P), le Département de la communication et de l'information du public et le Cabinet du Directeur général. Certains ont pu établir avec certitude que cette approche plus ciblée avait amélioré la cohérence interne. D'autres ont également souligné l'intérêt de méthodes novatrices, comme celles dites de «prévision immédiate» – l'exemple le plus marquant à cet égard étant l'Observatoire de l'OIT.

## B. Promotion d'une croissance économique inclusive et de l'emploi

26. Les répercussions de la pandémie sur les emplois, les entreprises et les compétences varient d'une région du monde à l'autre. L'OIT a dû tenir compte de ces variations.
27. Des évaluations rapides de l'impact du COVID-19 au niveau national ont été réalisées dans 47 pays. Il semble que leurs résultats ont exercé une influence directe sur les politiques nationales de l'emploi dans plusieurs pays et qu'ils ont été utilisés par les organisations patronales et syndicales pour informer leurs membres et encadrer leur dialogue avec le gouvernement.
28. Une enquête mondiale a mis en lumière les incidences de la pandémie sur les jeunes, notamment en termes de pertes d'emploi, de baisse du nombre d'heures de travail, de répercussions sur l'éducation et la formation, et d'effets sur la santé mentale. Cette enquête a suscité un vif intérêt dans le monde entier.
29. Un outil a été mis au point et utilisé dans 14 pays pour évaluer les besoins d'actualisation et de perfectionnement des compétences dans le cadre de la réponse à la crise du COVID-19. Des cours de renforcement des capacités destinés aux établissements d'enseignement et de

formation techniques et professionnels ont été dispensés à distance par le Centre de Turin et CINTERFOR.

30. Le risque d'une paralysie des entreprises a été considéré comme l'enjeu prioritaire. Le BIT a passé étroitement en revue les meilleures pratiques mondiales en matière de soutien aux entreprises, diffusé chaque semaine des informations actualisées, formulé des recommandations et mis en place des supports de connaissances pour soutenir directement les entreprises.
31. Les programmes et services du Département des entreprises du BIT (ENTERPRISES) ont été adaptés de manière à garantir la continuité des activités et contribuer ainsi à la réponse de l'OIT. Le programme SCORE (Des entreprises durables, compétitives et responsables) a par exemple introduit de nouveaux modules dans le domaine de la planification de la continuité des activités et de la SST; des analyses de la chaîne de valeur ont été réalisées afin de soutenir la reprise; un outil d'évaluation rapide permettant de mesurer l'incidence de la pandémie sur l'économie informelle a été mis en place; les ressources affectées à la promotion de la conduite responsable des entreprises, dans le contexte de la pandémie, ont été augmentées; un nouveau programme de formation, SURE (Des entreprises durables et résilientes), a été élaboré en collaboration avec le Bureau des activités pour les employeurs afin d'accroître la résilience des petites entreprises.

### C. Mesures visant à promouvoir la protection de tous les travailleurs

32. Il était capital de promouvoir les normes du travail pour protéger les droits des travailleurs. L'OIT a contribué de manière significative au renforcement de ces droits en encourageant le dialogue social et en coordonnant les activités destinées à promouvoir l'adhésion aux normes internationales du travail.
33. L'OIT a largement soutenu les efforts déployés par les mandants pour promouvoir la SST pendant la pandémie. Le résultat le plus notable de ces efforts a été l'inscription du droit à des conditions de travail sûres et salubres au rang des principes et droits fondamentaux au travail par la Conférence internationale du Travail à sa 110<sup>e</sup> session (2022). Il en est résulté un accroissement de la notoriété de l'OIT dans le domaine de la SST, tant pour les divers acteurs concernés qu'au sein des organismes des Nations Unies. L'Organisation a facilité la coordination entre les ministères du travail et les ministères de la santé dans le domaine de la lutte contre les maladies infectieuses.
34. Les programmes phares «Better Work» et «Sécurité + Santé pour tous», appuyés sur le sous-programme Fonds Vision Zéro, ont été réorientés de manière à ce que les mesures de sécurité et d'atténuation mises en œuvre sur le lieu de travail dans le cadre de la lutte contre la pandémie puissent être étendues aux secteurs de l'habillement, de l'agriculture et de la construction.
35. L'OIT a participé à la préparation des rapports contenant les estimations mondiales relatives au travail des enfants et au travail forcé, attiré l'attention sur le risque d'une régression dans le domaine de la lutte contre le travail des enfants chez des populations déjà vulnérables, et préconisé l'instauration d'une protection sociale universelle qui contribue à mettre fin au travail des enfants. Les programmes de lutte contre le travail des enfants en cours d'exécution ont immédiatement apporté un soutien aux communautés touchées.
36. L'Organisation a évalué l'impact du COVID-19 sur les travailleurs de l'économie informelle dans 15 pays et communiqué des recommandations au sujet des moyens à utiliser pour que les travailleurs informels puissent eux aussi bénéficier des mesures de sécurité contre le

COVID-19. L'OIT a tiré parti d'un intérêt de plus en plus vif pour cette question pour accélérer la mise en œuvre des mesures nationales en faveur de la formalisation.

37. L'OIT a réorienté les services d'aide aux travailleurs migrants afin de renforcer la sécurité et la protection des droits de l'homme dans les pays de destination et accru son aide aux mesures de réinsertion, notamment par l'intermédiaire des programmes qu'elle mène en Asie et dans le Pacifique.
38. L'OIT a réuni des données détaillées sur l'incidence disproportionnée qu'a eue la pandémie sur les femmes et les groupes vulnérables. Elle s'est appuyée pour cela sur des analyses et des notes d'information concernant l'économie du soin, la violence et le harcèlement et la participation de divers groupes aux mesures d'atténuation prises contre le COVID-19. Il faut toutefois relever que ce ne sont pas les nouvelles initiatives, mais les programmes existants – comme ceux portant sur le respect des consignes de SST et des normes du travail – qui ont fourni l'essentiel des ressources consacrées au niveau national à l'atténuation des répercussions de la pandémie sur les travailleuses et les groupes vulnérables.

#### **D. Mesures visant à promouvoir la protection sociale universelle**

39. La pandémie a montré clairement qu'il était urgent de mettre en place des systèmes de protection sociale universels, complets, fiables et durables. Nombre des mesures de protection sociale introduites par les gouvernements pendant la pandémie de COVID-19 étaient de nature temporaire et se sont révélées insuffisantes. La protection sociale étant devenue une priorité pour les gouvernements, les demandes de soutien adressées à l'OIT ont augmenté. Avant la pandémie, l'Organisation recevait chaque année 5 demandes de soutien en vue du renforcement des régimes de protection contre le chômage: ce chiffre est passé à 29 en 2020.
40. L'OIT a indiqué que 70 résultats avaient été obtenus au titre du résultat 8 au cours de la période biennale 2020-21. La plupart d'entre eux ont été obtenus en Afrique, et le reste dans la région Asie et Pacifique, et dans les Amériques. Les mandants de la région Asie et Pacifique interrogés sur ce point ont, davantage que ceux des autres régions, apprécié l'efficacité des mesures de protection sociale adoptées par l'OIT dans le cadre de sa réponse au COVID-19. En novembre 2021, l'OIT a lancé une stratégie régionale pour l'Afrique visant à appuyer les efforts déployés par les mandants pour étendre la couverture de la protection sociale, l'objectif étant d'assurer au minimum une prestation de protection sociale à 40 pour cent de la population du continent d'ici à 2025.
41. L'OIT a aidé les États Membres à répertorier leurs besoins et leurs lacunes et à évaluer l'impact de la crise dans toutes les régions, avec le dialogue social et le cadre normatif de l'Organisation comme fils conducteurs. Les programmes existants ont été adaptés et de nouvelles activités d'appui ont été lancées, compte tenu du remaniement des priorités opéré en faveur de la mise en place de systèmes de protection sociale solides et capables de faire face aux crises.
42. L'OIT a participé à des mesures d'aide financière d'urgence, se donnant ainsi un point d'ancrage pour piloter des stratégies de construction de systèmes plus durables, fondées sur les principes de l'OIT, notamment le dialogue social. L'OIT a joué un rôle central dans l'élaboration des réponses conjointes des Nations Unies à la pandémie de COVID-19, qui ont permis d'effectuer des transferts en espèces et de mettre en place dans 20 États Membres un système de subventions salariales temporaires. Les fonds n'ont toutefois été que partiellement distribués dans certains pays. On a pu faire observer que, dans ce domaine, le travail exige rapidité et souplesse, ainsi qu'un solide ancrage dans une vision stratégique, un cadre opérationnel et des capacités organisationnelles dont il se pourrait que l'OIT soit actuellement dépourvue.

43. L'OIT a contribué à l'élaboration de stratégies et de législations nationales de protection sociale, encouragé l'intégration des dispositifs contributifs et des dispositifs financés par l'impôt pour étendre la protection sociale, amélioré les systèmes de gestion de l'information et soutenu les contrôles de viabilité financière et les études de faisabilité sur l'extension de la couverture, notamment aux travailleurs de l'économie informelle. Il ressort clairement de la crise que, en matière de protection sociale, il importe de tenir dûment compte des risques qui menacent les communautés dans leur ensemble et qui, en temps normal, pourraient empêcher les gouvernements d'œuvrer au développement de la protection sociale.
44. L'OIT a appuyé des interventions visant à assurer une protection sociale aux groupes vulnérables, notamment les travailleurs informels, les réfugiés, les migrants, les personnes handicapées et les personnes vivant avec le VIH. Plus de la moitié des interventions menées dans le domaine de la protection sociale dans le cadre de la réponse à la pandémie de COVID-19 ont également concouru à la promotion de l'égalité entre hommes et femmes.

#### **E. Alignement de l'action de l'OIT sur les mesures des Nations Unies et les initiatives mondiales, notamment les objectifs de développement durable**

45. Les déclarations prônant le renforcement de la collaboration multilatérale ont certainement donné de l'élan aux partenariats extérieurs et aux accords de haut niveau, mais ces derniers n'ont jusqu'à présent permis de mobiliser qu'une petite partie des ressources financières dont les Nations Unies ont besoin pour assurer la reprise après la pandémie.
46. Les appels lancés en faveur de la mise en place de nouveaux modèles de financement du développement ont montré que l'OIT ne disposait que de capacités relativement limitées dans ce domaine. Le Secrétaire général des Nations Unies a souligné la nécessité de promouvoir des approches qui mobilisent l'ensemble des administrations, c'est-à-dire qui ne s'appuient pas uniquement sur les ministères en charge des questions sociales, de l'environnement et du travail mais veillent à ce que les ministères des finances participent eux aussi pleinement à l'élaboration et à la mise en œuvre des mesures de relance. Pour y parvenir, il faudra que l'OIT développe l'expertise nécessaire pour pouvoir mettre ce type d'approche «pangouvernementale» au service de la planification économique et financière. Par ailleurs, l'OIT ne dispose pas des ressources humaines nécessaires pour gérer la charge de travail imposée par les nombreux nouveaux accords de coopération et partenariats, en particulier au niveau des pays.
47. Au nombre de ces accords figurent le Cadre d'action Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)-OIT, axé sur les initiatives potentiellement synergiques des deux partenaires, ainsi que d'autres partenariats mondiaux et régionaux avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). La pandémie a donné un nouvel élan aux initiatives visant à renforcer la collaboration et la cohérence des politiques entre les institutions multilatérales, mais un certain nombre d'obstacles et de freins subsistent.
48. L'OIT a joué un rôle de premier plan dans les réunions de haut niveau du G7, du G20 et des pays du groupe des BRICS (Brésil, Fédération de Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud), ainsi que dans la rédaction de la Déclaration pour une transition juste, qui a été approuvée par plus de 30 nations lors de la 26<sup>e</sup> Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP 26) qui s'est tenue en Ecosse en octobre-novembre 2021. En février 2022, les trois journées du Forum mondial de l'OIT pour une reprise centrée

sur l'humain ont été l'occasion de souligner la nécessité d'une cohérence des politiques multilatérales, ce qui a incité diverses entités des Nations Unies et du système multilatéral à prendre de nouveaux engagements.

49. Au niveau national, l'OIT semble avoir exercé une influence sur plus de 120 plans associés au Cadre des Nations Unies pour la réponse socio-économique immédiate à la COVID-19. Il est toutefois difficile de confirmer la validité de cette affirmation ou d'estimer le degré d'influence exercé.
50. L'Accélérateur mondial pour l'emploi et la protection sociale à l'appui de transitions justes, instauré par le Secrétaire général des Nations Unies et l'OIT, vise à créer au moins 400 millions d'emplois et à étendre les socles de protection sociale aux 4 milliards de personnes actuellement non couvertes. La portée et l'ampleur de cette initiative ont d'énormes répercussions sur les ressources de l'OIT et du système des Nations Unies.

## Résultats par critère d'évaluation

### A. Pertinence

**Résultat 1.** Les systèmes de gestion et de gouvernance de l'OIT se sont bien adaptés aux nouvelles circonstances: ils ont permis de maintenir l'engagement et le soutien des mandants, et d'introduire de nouveaux mécanismes pour que le personnel puisse continuer à travailler.

**Résultat 2.** On a constaté au départ un manque de coordination dans l'élaboration de guides pratiques et de supports de connaissance, mais ce problème a été résolu et certaines publications et certains produits mis au point par la suite se sont avérés pertinents au niveau mondial.

**Résultat 3.** Durant la phase de crise, l'OIT a travaillé avec ses mandants pour promouvoir la sécurité et la santé au travail, élaboré divers moyens de soutenir l'emploi et la continuité des activités des entreprises, influé sur les mesures d'urgence requises en matière de protection sociale et contribué à leur mise en œuvre. Des initiatives genrées et des mesures de lutte contre les discriminations ont été intégrées dans ces activités.

51. La réponse institutionnelle globale de l'OIT a permis à l'Organisation de s'adapter à un paysage opérationnel radicalement différent et de réinventer son offre de services aux mandants. La situation exigeait des décisions rapides de la part de la direction, souvent sur la base d'informations imparfaites et la volonté d'opérer les changements nécessaires à mesure que la situation évoluait. L'engagement des mandants est resté la priorité absolue et s'est poursuivi par le biais de réunions et de conférences virtuelles. De nouveaux systèmes et processus ont été mis en place pour garantir la sécurité du personnel du BIT et lui permettre de continuer à travailler. L'OIT a apporté un soutien utile aux organisations de travailleurs et d'employeurs dans leur lutte contre la crise, notamment en ce qui concerne les questions de SST, le maintien de la continuité des services pour leurs membres et l'amélioration de leur pertinence grâce à de nouveaux outils et ressources.
52. Le cadre stratégique à quatre piliers a défini une logique de programmation pertinente, avec une organisation en séquences qui a permis dans un premier temps de faciliter la compréhension des effets immédiats de la pandémie sur le monde du travail et d'y faire face, puis de contribuer à une reprise centrée sur l'humain et bâtie sur les bases du dialogue social et des normes internationales du travail.
53. Malgré un certain excès d'enthousiasme au départ, la production de guides pratiques et de supports de connaissances a vite été reprise en main. Certaines productions, en particulier

l'Observatoire de l'OIT et les nombreux documents sectoriels et sur l'emploi, se sont avérées pertinentes au niveau mondial, tandis que les ressources proposées en matière de SST et les directives produites pour aider les pays à évaluer rapidement les conséquences de la pandémie ont été déployées localement.

54. Comme le montre l'étude de synthèse, les projets de coopération pour le développement existants sont généralement restés pertinents. Il était plus facile pour les programmes et les interventions d'envergure mondiale d'adapter leurs mécanismes de mise en œuvre et de répondre à de nouvelles priorités que pour les projets ponctuels de plus petite taille, qui ont fait ce qu'ils ont pu dans les limites de leur champ d'action.
55. L'OIT a travaillé avec ses mandants pour promouvoir la sécurité et la santé sur le lieu de travail, développé les moyens de soutenir la continuité des activités et influé sur les mesures d'urgence requises en matière de protection sociale, tout en contribuant à leur mise en œuvre. Pour atteindre l'objectif consistant à ne laisser personne de côté, les principaux programmes – tels que les programmes phares «Better Work» et «Sécurité + Santé pour tous», les programmes pour les entreprises (y compris le programme de soutien aux femmes entrepreneurs et aux coopératives) et le portefeuille des travailleurs migrants – ont intégré des initiatives genrées et des mesures de lutte contre les discriminations. Dans certains pays, les projets de réponse à la crise du COVID-19 et les mesures de protection sociale ont soutenu l'emploi et le développement des compétences des femmes, des personnes en situation de handicap, des réfugiés, des personnes vivant avec le VIH et des communautés autochtones.
56. Comme le démontre l'étude de synthèse, les mesures de relance de l'OIT se poursuivent, mais l'évaluation de leur pertinence est compliquée par un certain nombre de facteurs: la pandémie n'est pas terminée; le rythme de la reprise et la capacité des pays à réagir varient; le monde est confronté à de nouvelles crises, notamment la guerre, les ruptures des chaînes d'approvisionnement et les pénuries énergétique et alimentaire. Dans ce contexte, les actions menées par l'OIT devront continuer de s'adapter à des changements incessants et imprévisibles, et ne pas se contenter de remédier aux dégâts laissés par la pandémie.

## B. Cohérence

**Résultat 4.** La pandémie a permis d'améliorer la collaboration et la cohérence des politiques au sein de l'OIT. Des structures de collaboration et des équipes de travail multidisciplinaires ont été mises en place avec succès, le cadre à quatre piliers permettant de concentrer les efforts et de créer des synergies.

**Résultat 5.** Le travail d'équipe interne et la collaboration entre le siège et le terrain ont été renforcés par le recours accru aux réunions virtuelles.

**Résultat 6.** Le travail réalisé dans le cadre de la pandémie est resté fidèle aux principes du dialogue social et aux normes internationales du travail.

**Résultat 7.** De nouvelles possibilités de collaboration avec les institutions des Nations Unies et les partenaires multilatéraux ont vu le jour, mais il faut davantage de travail et de ressources pour en exploiter le potentiel. Sur le terrain, les accords de haut niveau ne se sont pas toujours traduits par un rôle plus important pour l'OIT.

57. L'évaluation de haut niveau a permis de constater que la pandémie avait joué un rôle de catalyseur en améliorant la collaboration interne et la cohérence des politiques. L'une des conclusions de l'étude de synthèse est que la pandémie a créé un nouvel impératif pour l'OIT, à savoir rester unie dans l'action, et a conduit à un renforcement de la collaboration interne. Face à une crise, il semblerait que l'OIT ait une capacité inhérente à décloisonner ses activités

et à se galvaniser autour d'une cause commune. Des exemples ont été donnés de cet esprit de corps induit par la crise, comme l'effort de collaboration nécessaire pour produire l'Observatoire de l'OIT.

58. Cependant, la collaboration ne s'est pas spontanément «manifestée» au sein de l'Organisation. Ainsi, il a fallu que le Directeur général appelle à plus de cohérence et de visibilité dans la chaîne de production et suggère de donner un contenu plus précis et plus utile aux supports de connaissances pour que la production de documents d'orientation et de guides soit mieux coordonnée. Le processus d'examen ponctuel des supports de connaissances liés au COVID-19 s'est avéré efficace dans son ensemble et a été considéré comme une amélioration par rapport au dispositif précédent. Certains ont regretté que ce processus n'ait pas été maintenu et institutionnalisé après 2020.
59. Paradoxalement, la distanciation physique imposée par la pandémie de COVID-19 a peut-être aussi contribué à des rapprochements au sein de l'OIT. De même, les échanges virtuels plus fréquents et plus dynamiques entre les spécialistes et le personnel du siège et les mandants sur le terrain ont amélioré la cohérence organisationnelle, même s'ils ont augmenté la charge de travail. Les équipes mondiales d'appui technique se sont réunies plus régulièrement en ligne pour discuter des conséquences de la pandémie de COVID-19 et pour élaborer collectivement des réponses. ENTERPRISES a même organisé, par l'intermédiaire du Centre de Turin, une exposition virtuelle sur les entreprises durables en vue de «débloquer les synergies et les effets d'échelle» dans les activités du département et d'élaborer une nouvelle stratégie de haut niveau.
60. L'OIT s'est efforcée de faire en sorte que sa gouvernance institutionnelle et ses réponses pratiques soient fondées sur le tripartisme et étayées par les normes internationales du travail, considérées comme un «instrument utile pour maintenir le cap sur le travail décent» dans le contexte de la réponse de l'OIT face à la pandémie. Parmi les exemples figurent notamment le soutien en faveur d'une réponse tripartite cohérente à la crise que traversent les travailleurs maritimes et la mise à jour de la convention du travail maritime, 2006, telle qu'amendée, les travaux liés à la pandémie de COVID-19 sur les secteurs de la santé et du tourisme, et la création d'une cinquième catégorie de principes et droits fondamentaux au travail, celle de la SST. Les mesures stratégiques étaient en cohérence avec la Déclaration du centenaire et le programme et budget, et globalement alignées sur les résultats des programmes par pays et les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD).
61. De nouveaux mécanismes visant à promouvoir la cohérence et la collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies et des partenaires multilatéraux ont vu le jour, mais ils nécessiteront un travail important et davantage de ressources pour en tirer profit. Des accords de haut niveau et des mécanismes de collaboration ont été établis au sein du système des Nations Unies mais, au niveau des pays, l'OIT n'a pas toujours été en mesure de jouer un rôle aussi important qu'elle l'aurait souhaité, même si elle était bien placée et mandatée pour le faire. Son manque relatif de ressources au niveau national, notamment dans les pays où elle n'est pas résidente, semble limiter la portée de ses activités. On trouvera dans l'étude de synthèse les enseignements tirés des projets conjoints des Nations Unies liés au fonds d'affectation spéciale pluripartenaire, accompagnés d'exemples de réussite.

## C. Efficacité

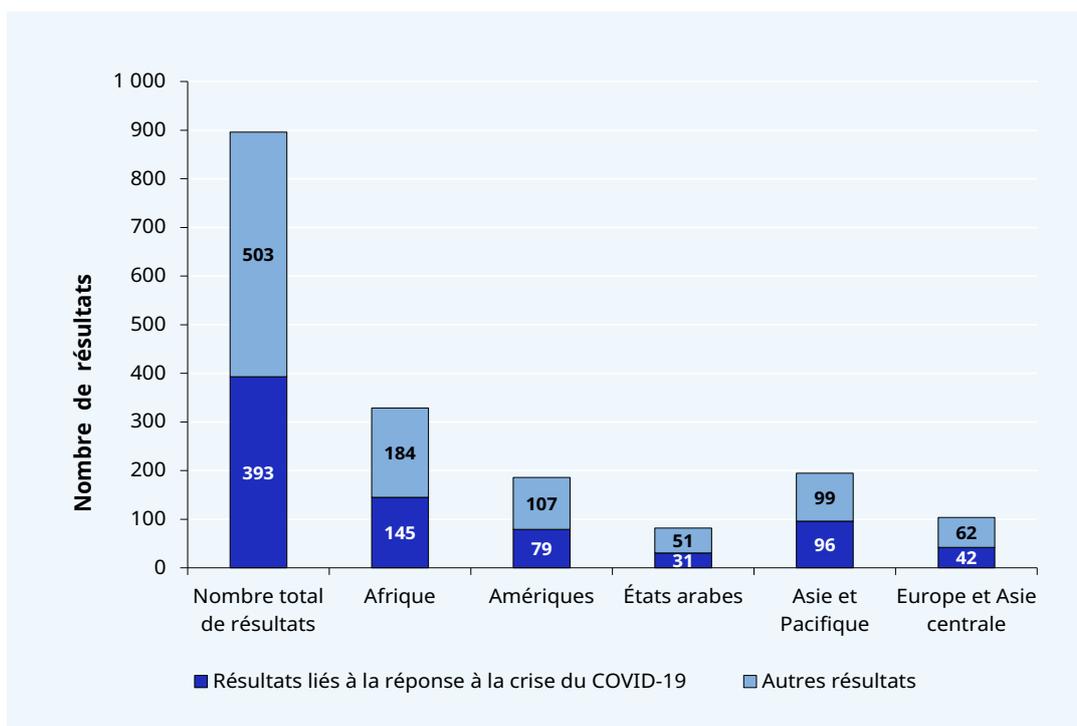
**Résultat 8.** Les systèmes de planification et d'établissement de rapports du Bureau n'ont pas permis d'assurer un suivi adéquat de sa réponse à la pandémie de COVID-19. Des ajustements ont été apportés à ces systèmes, mais les résultats ont été mal communiqués.

**Résultat 9.** Les supports de connaissance innovants semblent avoir exercé une grande influence et ont permis de rehausser le profil de l'OIT en tant que source de données de référence sur le marché du travail.

**Résultat 10.** De bons résultats ont été relevés dans tous les domaines d'action clés en ce qui concerne à la fois l'élaboration des politiques nationales et les programmes et mesures visant à faire face aux conséquences immédiates de la crise.

62. L'OIT n'a que partiellement réussi à adapter ses systèmes de planification et de présentation de rapports pour pouvoir suivre la réponse de l'Organisation à la pandémie de COVID-19 et en mesurer l'efficacité. Il a été particulièrement difficile, notamment, de comprendre les rapports sur l'exécution du programme et du budget pour ce qui concerne la réponse à la pandémie de COVID-19. Des modifications ont été apportées au système de suivi et d'établissement de rapports, mais les résultats ont souvent été mal communiqués. L'OIT a finalement décidé de ne pas changer d'approche, mais d'opérer simplement quelques ajustements pour saisir certains détails liés à la pandémie de COVID-19, et de continuer à rendre compte comme à l'accoutumée des résultats du programme et du budget. Selon cette approche, 45 pour cent des projets ont contribué à la réponse à la pandémie de COVID-19, comme indiqué dans le rapport sur l'exécution du programme de l'OIT 2020-21 (figure 3)<sup>10</sup>.

► **Figure 3. Réponse à la pandémie de COVID-19: contribution des résultats au niveau mondial par région**



<sup>10</sup> OIT, *Exécution du programme de l'OIT 2020-21*.

- 63.** Les informations qualitatives sur la réponse de l'OIT à la pandémie de COVID-19, qui figurent tant dans le rapport sur l'exécution du programme de l'OIT 2020-21 que dans les documents présentés au Conseil d'administration, ont mis en évidence les points forts de l'action de l'OIT, mais ne disent pas grand-chose de ses «points faibles», c'est-à-dire des aspects de cette action qui se sont révélés inefficaces. Ces lacunes dans la présentation des informations ont été reconnues par le personnel interrogé, qui a souvent jugé bon de préciser qu'il conviendrait dorénavant d'y remédier.
- 64.** Les procédures d'évaluation ont été mises à jour et des protocoles ont été établis pour assurer la continuité des responsabilités et faire en sorte que les enseignements tirés des évaluations soient mis à profit<sup>11</sup>. L'étude de synthèse s'est déroulée en trois phases, dont les résultats publiés de façon échelonnée ont permis de s'informer en temps réel sur l'efficacité des opérations de l'OIT en réponse à la pandémie.
- 65.** L'OIT a fourni d'importants efforts pour aider les organisations d'employeurs et de travailleurs à continuer de fonctionner et de servir leurs membres durant la crise. Dans les pays ayant fait l'objet d'une évaluation de haut niveau, les mandants se sont montrés positifs quant à l'efficacité de ces efforts, en soulignant, par exemple, la valeur des informations partagées sur les pratiques internationales, les guides sur la SST, le télétravail et les paiements en ligne, ainsi que le soutien apporté à l'amélioration des programmes de sensibilisation et au maintien du dialogue social.
- 66.** L'évaluation de haut niveau a révélé des exemples de mesures efficaces. Les supports de connaissances ont été l'objet d'une attention particulière dès le départ et, bien qu'il soit difficile de mesurer leur efficacité, certains étaient innovants et semblent avoir exercé une influence. La production de connaissances de l'OIT a rehaussé le profil de l'Organisation en tant que source de données de référence sur le marché du travail; son rayonnement, son engagement public et sa couverture médiatique se sont considérablement accrus.
- 67.** Les travaux en faveur de la croissance économique inclusive et de l'emploi ont permis de mieux faire comprendre les effets de la pandémie sur les marchés du travail nationaux et d'intégrer certaines informations dans les politiques et programmes nationaux pour l'emploi, les stratégies pour l'emploi des jeunes, les mesures de soutien aux entreprises, les réponses sectorielles, les systèmes de compétences et les soutiens aux groupes vulnérables. Les travaux en faveur de la protection de tous les travailleurs ont aidé les mandants à mettre en œuvre leurs mesures d'urgence face aux répercussions du COVID-19 dans le domaine de la SST, notamment dans les secteurs et les professions les plus touchés, afin de lutter contre les effets négatifs de la pandémie en ce qui concerne les principes et les droits fondamentaux au travail, l'informalité, les femmes et les travailleurs vulnérables. La protection sociale universelle a été remise au premier plan et l'OIT s'est appuyée sur ses compétences stratégiques pour soutenir la mise en place de nouveaux dispositifs dans plusieurs pays (y compris en faveur des groupes vulnérables et des femmes), et pour positionner l'OIT auprès des institutions financières internationales et dans le système des Nations Unies afin d'étendre ces activités. Au sein du système des Nations Unies et du système multilatéral dans son ensemble, les projets de collaboration ont donné des résultats mitigés, mais l'OIT a conclu de nouveaux accords et partenariats susceptibles d'apporter des améliorations à long terme.

---

<sup>11</sup> OIT, *Implications of COVID-19 on Evaluations in the ILO*; et OIT, *Protocol on Collecting Evaluative Evidence on the ILO's COVID-19 Response Measures through Project and Programme Evaluations*, 2020.

## D. Efficience

**Résultat 11.** L'OIT a rapidement réinventé son modèle d'offre de services, en réalisant des économies d'échelle dans le soutien aux mandants, ainsi que des gains d'efficience dans les domaines de la logistique, des finances, de l'environnement et de la gestion du temps.

**Résultat 12.** La souplesse budgétaire a permis de procéder à des adaptations sans remettre en cause le principe de responsabilité, et les partenaires financiers se sont montrés ouverts au remaniement des projets. Certaines insuffisances ont été signalées en ce qui concerne les délais de mobilisation des ressources, notamment des ressources humaines.

**Résultat 13.** Les grands programmes (tels que le programme phare Better Work et le programme SCORE) ont été généralement mieux à même de procéder à des ajustements que les projets de petite taille et à caractère ponctuel.

68. L'OIT a géré la crise de manière efficace et avec célérité : elle a réinventé son modèle d'offre de services, défini un cadre d'action cohérent et affirmé son statut d'autorité mondiale sur la question des conséquences de la pandémie pour le monde du travail. La numérisation de ses services a été accélérée, ce qui lui a permis de réaliser des économies d'échelle dans la fourniture de l'aide aux mandants – ainsi que des gains d'efficience dans les domaines de la logistique, des finances, de l'environnement et de la gestion du temps – grâce aux échanges à distance et à la réduction des déplacements. L'OIT a mis en place de nouveaux systèmes de fonctionnement, en équipant le personnel pour qu'il puisse travailler à distance et en continuant d'assurer la sécurité sur le lieu de travail, et de nouveaux modèles d'intervention pour rationaliser le soutien aux mandants (par exemple, la création de produits mondiaux que les organisations d'employeurs et les associations professionnelles peuvent adapter pour les utiliser au niveau local). Il faudra trouver un juste équilibre entre les services en présentiel et à distance à mesure que les restrictions liées à la pandémie s'atténueront, mais il est généralement admis que l'OIT ne reviendra pas à son mode de fonctionnement pré-pandémique. La réponse de l'OIT en matière de gestion des ressources humaines a joué un rôle essentiel pour la continuité des activités, même si les retards dans la mobilisation du personnel ont parfois été mentionnés par le personnel et par les mandants comme un obstacle à une réponse rapide.
69. Au niveau de la gouvernance, l'OIT a été en mesure d'adapter ses mécanismes de prise de décision et de participation des mandants, réalisant ainsi de nouveaux gains d'efficience qui pourraient être pérennisés. D'autres formes de collaboration avec les mandants, notamment dans le cadre de la Conférence internationale du Travail, ont également été transposés avec succès sur le Web, même si certains pays ont signalé des difficultés de connexion en raison des procédures d'accès de l'OIT ou d'un accès Internet local inadéquat.
70. En matière de gestion budgétaire, l'OIT a assoupli ses procédures sans remettre en cause sa responsabilité vis-à-vis des mandants. Les partenaires financiers ont été informés, et ils se sont montrés ouverts aux changements proposés par le BIT. Le personnel de projet dans les pays n'a pas toujours été en mesure d'adapter ses activités au nouveau contexte aussi complètement qu'il l'aurait souhaité, mais il a dans l'ensemble réussi à modifier à bon escient leur mise en œuvre ainsi que certains résultats.

## E. Impact et durabilité

**Résultat 14.** Même s'il faudra du temps pour que tous les effets de la réponse de l'OIT à la crise du COVID-19 soient mis en évidence, l'Organisation a profité du nouvel élan de réforme observé dans certains domaines clés pour faire avancer rapidement son programme – l'inclusion d'un milieu de travail sûr et sain dans le cadre des principes et droits fondamentaux au travail de l'OIT en est un exemple.

**Résultat 15.** L'Accélérateur mondial pour l'emploi et la protection sociale à l'appui de transitions justes pourrait également avoir des effets transformateurs, mais ceux-ci dépendront de partenariats solides et nécessiteront un financement important.

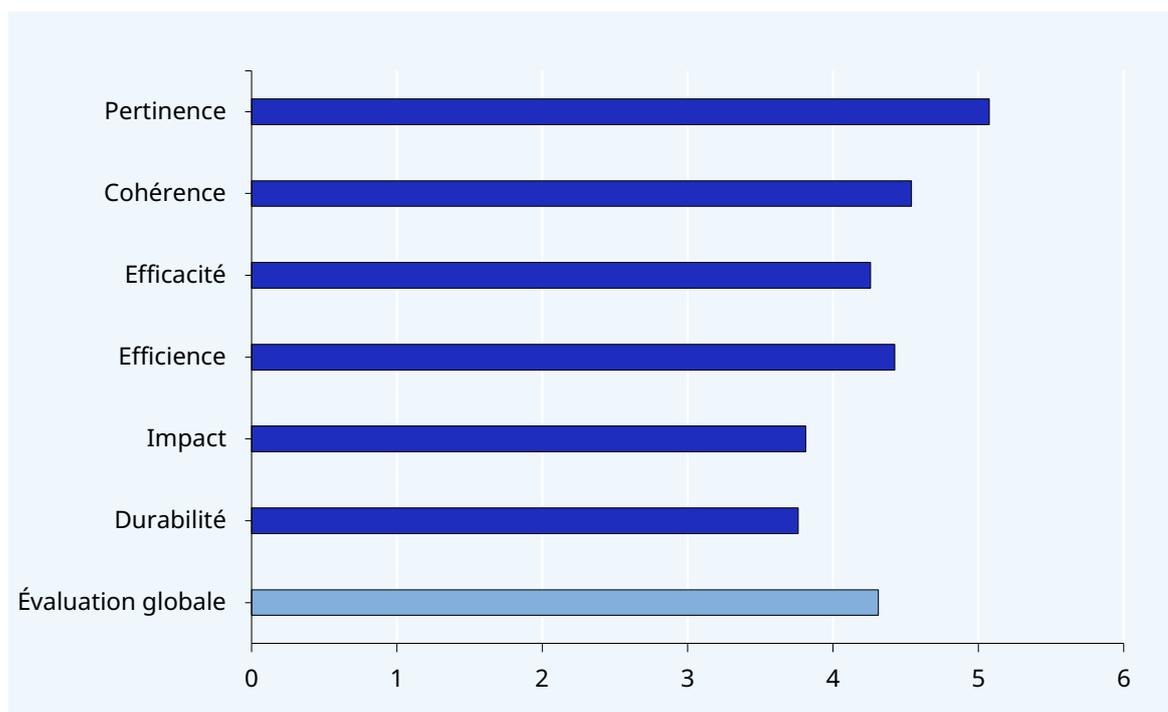
**Résultat 16.** L'ouverture à l'approche de la gestion adaptative appliquée pendant la pandémie doit être maintenue, en particulier – mais pas exclusivement – dans les situations de crise.

71. Il faudra encore du temps pour mesurer l'impact et la durabilité des interventions de l'OIT. Cependant, après avoir reçu un «rappel à l'ordre» sur certains aspects de l'Agenda du travail décent, de nombreux pays ont désormais pris conscience de la nécessité d'agir. En termes d'impact, les progrès sont déjà évidents dans certains domaines où la pandémie a donné un nouvel élan aux efforts de sensibilisation de l'OIT. La décision prise à la 110<sup>e</sup> session (2022) de la Conférence internationale du Travail de faire d'un environnement de travail sûr et salubre une cinquième catégorie de droits dans le cadre des principes et droits fondamentaux au travail de l'OIT en est un excellent exemple
72. Il existe également un nouvel élan de coopération entre l'OIT et d'autres institutions des Nations Unies, des partenaires multilatéraux et des institutions financières internationales, qui pourrait permettre à l'Organisation d'étendre la portée et l'ampleur de son action. Le Forum mondial pour une reprise centrée sur l'humain, qui s'est tenu en février 2022, a ajouté à cet élan. L'OIT a fait un gros travail de fond en vue du lancement de l'Accélérateur mondial pour l'emploi et la protection sociale à l'appui de transitions justes, un dispositif dont les effets sur le déploiement de la protection sociale et sur l'emploi pourraient être considérables, mais qui n'en est encore qu'à ses débuts et qui risque de se heurter aux contraintes financières et aux obstacles persistants à la collaboration. Comme on l'a vu dans certains domaines d'action, tels que la mise en place des conditions requises pour une transition juste, il peut y avoir un écart important entre les objectifs déclarés et ce qui peut réellement être fait sur le terrain.
73. L'OIT est sortie de la phase de crise initiale de la pandémie avec une expérience en matière d'adaptation rapide de ses opérations. Or il n'est pas certain que cette expérience soit transférable car chaque perturbation majeure pose des défis uniques. Ce qui peut et qui doit être conservé, c'est une ouverture à l'approche adaptative que l'OIT a employée pendant la pandémie de COVID-19. Une telle approche n'était en aucun cas garantie, et une attitude plus prudente et plus attentiste aurait pu facilement être adoptée au moment même où l'OIT avait besoin d'aller de l'avant. Comme l'a dit un directeur de département : «Nous avons eu la chance d'avoir un bon leadership, mais nous devons formaliser cette approche. Nous avons besoin de proclamer ce que nous faisons, pas de laisser faire en espérant que tout ira pour le mieux.»

## Évaluation globale

74. La figure 4 présente l'évaluation globale de l'équipe d'évaluation concernant la réponse de l'OIT aux effets du COVID-19 (2020-2022).

► **Figure 4. Évaluation de la réponse de l'OIT aux effets du COVID-19 (2020-2022), notes par critère**



6 = très satisfaisant, 5 = satisfaisant, 4 = assez satisfaisant, 3 = peu satisfaisant, 2 = insatisfaisant, 1 = très insatisfaisant.

Note: Notation basée sur plusieurs critères; une fiche explicative est disponible sur demande auprès d'EVAL.

## Enseignements retenus

75. De nouvelles pratiques de travail peuvent améliorer l'interaction du siège avec le terrain et sa compréhension de l'expérience vécue par les mandants et les bénéficiaires des programmes. Cela peut conduire à une approche plus pratique et moins théorique, permettant d'améliorer la pertinence, l'efficacité et l'impact escompté.
76. La pandémie a obligé l'OIT à faire preuve d'agilité et d'innovation dans sa réponse et son offre de services. Désormais, l'Organisation est mieux équipée pour encourager la culture d'amélioration continue qui suit cette approche.
77. La réponse à la crise a montré que la qualité du leadership et la mise en place des bonnes structures de collaboration peuvent améliorer la cohérence et décloisonner les activités au sein de l'Organisation. Les sauts technologiques et le développement rapide des capacités de l'OIT peuvent y contribuer.
78. La numérisation des services que propose l'OIT offre la possibilité d'étendre la portée et l'échelle de ses activités, mais il existe une fracture numérique, en particulier dans les pays à faible revenu, et l'accessibilité de ces services doit être prise en compte.

79. Le suivi et la notification des mesures prises en réponse à la crise, qui par nature sont conçus et mis en œuvre rapidement et en dehors des délais normaux de planification, doivent être améliorés.
80. La pandémie aura un effet durable sur la façon dont l'OIT conçoit son offre de services, en réduisant les déplacements et en permettant des échanges en ligne plus réguliers et plus directs avec les mandants. Cependant, les missions en présentiel apportent encore de nombreux avantages en plus de ceux que présentent les contacts en ligne.
81. Avant la pandémie, la SST était principalement associée à la sécurité et à l'hygiène au travail, par exemple au travers de mesures visant à prévenir les accidents du travail. La pandémie a mis en évidence d'autres aspects, tels que la santé mentale sur le lieu de travail, qui n'ont pas reçu une attention suffisante.

## Recommandations

### Recommandations concernant la réponse institutionnelle à la pandémie de COVID-19

#### Recommandation 1

82. **Continuer de renforcer la capacité des mandants tripartites d'améliorer et d'adapter leurs services pour contribuer à l'élaboration de politiques et de mesures de relance post-pandémie efficaces aux niveaux mondial, régional et national.**

Il convient d'adapter la stratégie de développement des capacités institutionnelles à l'échelle de l'OIT afin de répondre aux besoins des mandants dans le monde de l'après-pandémie, et de veiller à ce que ces derniers disposent des meilleurs outils possibles pour concevoir des solutions et offrir des services novateurs répondant aux tendances accélérées par la pandémie. L'accent pourrait être mis, par exemple, sur les éléments suivants: formaliser l'utilisation des outils numériques; élaborer des directives et des guides sur le télétravail (notamment pour aider les mandants à faire évoluer la législation et à mener des négociations collectives dans ce domaine); développer des systèmes de gestion des crises et des risques; protéger et élargir les possibilités d'emploi pour les groupes vulnérables; démontrer l'intérêt économique des investissements à forte intensité d'emploi, en particulier dans l'économie du soin, l'économie numérique et l'économie verte; renforcer les mesures de relance au niveau sectoriel; améliorer la productivité et promouvoir l'innovation dans les entreprises; et freiner l'expansion de l'informalité. Le Bureau devrait s'efforcer de trouver le juste équilibre entre les activités de renforcement des capacités en ligne et celles en présentiel, en évaluant leur impact respectif et les obstacles à la formation numérique.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Directeur général adjoint pour les programmes extérieurs et les partenariats (DDG/FOP), Bureau des activités pour les travailleurs, Bureau des activités pour les employeurs, DDG/P, Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV), Centre de Turin	Élevé	Court terme	Moyenne

## Recommandation 2

### 83. Élaborer à l'échelle de l'Organisation une stratégie de réponse aux crises qui englobe le siège et les bureaux extérieurs.

En complément des plans de gestion des risques et de continuité des opérations dont elle dispose déjà, l'OIT devrait mettre à profit l'expérience acquise durant la pandémie de COVID-19 pour élaborer une stratégie de réponse à la crise à l'échelle de l'Organisation qui permette de faire face à toute nouvelle catastrophe mondiale susceptible de peser lourdement et durablement sur la prestation de services. Cette stratégie devrait en particulier refléter les principes de gestion adaptative et prévoir la possibilité de s'écarter temporairement des procédures établies si nécessaire (pour éloigner les risques qui y sont associés) et de mettre en place un plan de mobilisation de ressources (y compris des ressources humaines) ou une stratégie pour les situations de crise qui permettraient aux bureaux de pays et aux mandants nationaux d'intervenir rapidement en cas de crise. L'OIT devrait aussi encourager les bureaux régionaux et les bureaux de pays à revoir et à adapter leurs actuels plans de continuité des opérations et plans d'urgence à la lumière des enseignements tirés localement de leur réponse à la crise du COVID-19, qui ont révélé des capacités inégales en la matière.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Équipe de direction, Directeur général adjoint pour la gestion et la réforme (DDG/MR), Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM), DDG/P, DDG/FOP, Trésorier et contrôleur des finances	Élevé	Court terme	Élevée

## Recommandation 3

### 84. Développer et intégrer plus largement la collaboration entre départements mise en place pendant la pandémie et conserver les pratiques de gestion et de gouvernance s'étant révélées efficaces et efficientes.

En s'appuyant sur les modèles de collaboration efficaces mis en place pendant la pandémie, il conviendrait d'établir des mécanismes plus structurés, pilotés par le Directeur général et l'équipe de direction, pour favoriser la cohérence des politiques et la synergie organisationnelle (équipes de travail entre départements, échanges plus fréquents et structurés entre les directeurs de portefeuille et les directeurs régionaux, etc.). L'OIT devrait également promouvoir les équipes mondiales d'appui technique, qui constituent des communautés de pratique et un réseau d'entraide. Cette attention portée à la cohérence des politiques serait conforme aux orientations institutionnelles du prochain programme et budget. De manière plus générale, l'OIT devrait passer en revue tous les gains d'efficacité et d'efficacités que les dispositions prises en matière de gestion et de gouvernance pendant la pandémie ont permis de réaliser, dans le but de pérenniser l'application de ces dispositions après la pandémie.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Équipe de direction, PROGRAM	Élevé	Court terme	Moyenne

#### Recommandation 4

- 85. Renforcer la capacité de l'OIT à assurer le suivi des réponses aux crises élaborées et mises en œuvre en dehors du cycle habituel de programmation, à en rendre compte et à en évaluer l'efficacité.**

Dans le cadre du suivi des progrès réalisés sur la voie d'une reprise centrée sur l'humain, le Conseil d'administration a souligné la nécessité «d'évaluer, sur la base de données factuelles, le degré, la qualité et l'inclusivité sociale de la reprise au niveau national, ainsi que d'examiner les moyens d'améliorer les stratégies de relance»<sup>12</sup>. Cependant, il ressort de la présente évaluation de haut niveau que le suivi par l'OIT de l'action qu'elle a menée face à la crise du COVID-19 est insuffisant. L'Organisation doit mettre au point un processus lui permettant d'adapter les interventions prévues lorsque l'environnement opérationnel est fortement perturbé (par exemple, en révisant la théorie du changement compte tenu des risques de perturbation majeurs). Les rapports doivent décrire clairement l'action menée et ses effets afin que des mesures de relance ou de changement structurel puissent être prises immédiatement. Les processus d'évaluation et leur financement doivent eux aussi mieux rendre compte de l'impact des mesures de reprise, et s'inscrire dans une approche à plus long terme permettant de procéder à des évaluations non pas seulement à la fin des projets, mais aussi deux ou trois ans plus tard.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
DDG/MR, DDG/FOP, PROGRAM, PARDEV, Département de la recherche, EVAL	Élevé	Moyen terme	Moyenne

### Recommandations concernant les mesures prises par l'OIT pendant la pandémie

#### Recommandation 5

- 86. Renforcer la capacité institutionnelle des gouvernements à faire face aux crises systémiques grâce à une protection sociale universelle.**

Le Conseil d'administration devrait réaffirmer le leadership de l'OIT en ce qui concerne la protection sociale universelle dans le contexte des crises actuelles et à venir, et aider les États Membres à mettre en œuvre la recommandation (n° 202) sur les socles de protection sociale, 2012, ainsi que la recommandation (n° 205) sur l'emploi et le travail décent pour la paix et la résilience, 2017. Cela passe, entre autres, par le renforcement des capacités de préparation et de réponse aux crises et aux chocs systémiques grâce à des mesures de protection sociale ciblant notamment les groupes vulnérables et le secteur informel. Le Bureau devrait préciser comment le programme phare mondial sur la mise en place de socles de protection sociale pour tous contribuera à l'adaptation des systèmes de protection sociale face à l'apparition de nouveaux défis. Il devrait en outre exposer en détail sa position stratégique et les modalités selon lesquelles il entend offrir à tous, notamment aux femmes et aux groupes vulnérables, des garanties de base en matière de revenu et de protection de la santé.

L'OIT devrait éclaircir le rôle qui lui incombe en la matière dans les situations d'urgence et être consciente qu'il est important pour elle d'avoir voix au chapitre lorsqu'une crise survient. Les avantages comparatifs uniques de l'OIT devraient être mis en avant par les coordonnateurs

<sup>12</sup> GB.343/INS/3/2.

résidents des Nations Unies, et l'Organisation devrait collaborer avec les partenaires des Nations Unies et les institutions financières internationales à l'élaboration d'une conception et d'une vision communes des systèmes de protection sociale adaptés aux chocs dans le cadre d'interventions systémiques et ayant un effet catalyseur. L'OIT devrait continuer de jouer un rôle moteur dans le cadre de l'Accélérateur mondial pour l'emploi et la protection sociale à l'appui de transitions justes, notamment en contribuant à la mobilisation de ressources ciblées, en faisant appel à ses réseaux de mandants, au système des Nations Unies ainsi qu'à ses partenaires à travers des plateformes internationales dévolues à la protection sociale comme le Conseil de coopération interinstitutions pour la protection sociale, et en renforçant les partenariats avec les institutions financières internationales et les ministères des finances.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Département de la protection sociale (SOCPRO), DDG/P, Équipes d'appui technique au travail décent, bureaux de pays et DDG/FOP	Élevé	Long terme	Moyenne

## Recommandation 6

- 87. Continuer à renforcer la capacité des mandants à respecter les normes internationales du travail et les principes et droits fondamentaux au travail, même en période de crise, et à élaborer des politiques inclusives tenant compte de la dimension de genre pour protéger les travailleurs engagés dans des formes de travail incertaines.**

L'impact de la crise sur les personnels de santé et d'aide à la personne, ainsi que sur les travailleurs transnationaux du secteur des transports et du secteur maritime, a mis en évidence un manque de compréhension des normes internationales du travail applicables dans ces secteurs très exposés. L'OIT, en collaboration avec les partenaires sociaux, devrait œuvrer avec les États Membres à une meilleure compréhension, par l'ensemble de l'administration, des obligations découlant des conventions en vigueur et soutenir des politiques applicables en toutes circonstances, en particulier en période de crise, qui soient à la fois fondées sur les droits et intersectionnelles afin de protéger les travailleurs essentiels.

Compte tenu du besoin urgent de protéger les travailleurs engagés dans de nouvelles formes de travail, l'OIT devra promouvoir plus activement l'élaboration, dans les pays, d'une législation et d'un système d'administration du travail qui tiennent compte de la dimension de genre pour ce qui est de la protection des salaires, du temps de travail, des responsabilités familiales, de la sécurité et de la santé, de l'élimination de la violence et du harcèlement, et de l'accès inclusif à la protection sociale. L'OIT devrait collaborer avec d'autres partenaires de développement aux niveaux mondial et national pour remédier aux déficits de travail décent, en accordant une attention particulière aux personnes que la crise a rendues particulièrement vulnérables.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Département des normes internationales du travail (NORMES), Département des politiques sectorielles, Département de la gouvernance et du tripartisme (GOVERNANCE), SOCPRO, bureaux de pays, Département des conditions de travail et de l'égalité, DDG/P	Élevé	Moyen à long terme	Moyenne

## Recommandation 7

- 88. L'OIT devrait plus clairement intégrer l'objectif d'une transition juste dans ses stratégies et plans d'action de l'après-pandémie pour l'emploi et le développement des compétences, et utiliser son expérience et son savoir-faire pour mettre en œuvre des approches à fort impact potentiel. Elle devrait s'efforcer de nouer des partenariats de financement et d'exécution avec des organisations dotées de moyens pour réaliser une transition juste à grande échelle.**

L'objectif d'une transition juste doit être intégré dans un plus large éventail de stratégies et de plans d'action de l'OIT pour l'emploi et le développement des compétences dans le cadre de la reprise après la pandémie (notamment pour les jeunes, les femmes et les groupes vulnérables). Les accords de haut niveau, les directives pour une transition juste, les manuels et les cours de formation déjà élaborés sont certes tous indispensables, mais loin d'être suffisants. Les pays souhaitant mettre en place des processus vers une transition juste ont constaté que les ressources engagées par l'OIT dans ce domaine étaient très limitées et que le personnel disponible ne suffirait pas pour le dialogue social complexe sans lequel il ne peut y avoir d'adhésion à un changement radical. Les enquêtes menées dans le cadre de l'évaluation de haut niveau ont montré que les résultats de l'OIT dans ce domaine crucial étaient largement jugés insatisfaisants. Faute d'une présence suffisante de l'OIT dans les pays, il est probable que d'autres institutions participeront au processus, mais qu'elles le feront dans une perspective limitée, sans mandat tripartite et sans avoir l'expérience voulue.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
DDG/P, ENTERPRISES, Département des politiques de l'emploi, GOVERNANCE, Département de la coopération multilatérale (MULTILATERALS), SOCPRO	Élevé	Long terme	Élevée

## Recommandation 8

- 89. L'OIT devrait examiner sa capacité actuelle de mise en œuvre de l'approche mobilisant l'ensemble de l'administration et les nouveaux modèles de financement du développement, en mettant l'accent sur le volume et la répartition de la charge de travail découlant des accords conclus dans le cadre de la riposte de l'ONU au COVID-19 (avec des organismes des Nations Unies et d'autres organisations multilatérales), et élaborer un plan spécifique assorti de priorités pour répondre aux besoins de ressources, notamment au niveau national.**

Les appels en faveur de nouveaux modèles de financement du développement et de niveaux de financement plus élevés ont mis en évidence les moyens relativement limités dont dispose l'OIT dans ce domaine, notamment auprès des banques et des fonds de développement internationaux. Le Secrétaire général de l'ONU a souligné la nécessité d'aller de l'avant en adoptant des approches qui mobilisent l'ensemble de l'administration, c'est-à-dire non seulement les ministères chargés des questions sociales, du travail et de l'environnement, mais aussi les ministères des finances, qui doivent être pleinement associés au processus de relance. Pour parvenir à ces objectifs ambitieux, l'OIT devra renforcer ses compétences en matière de financement.

Qui plus est, l'OIT ne possède pas aujourd'hui les moyens humains lui permettant de faire face à la charge de travail résultant de ses nombreux nouveaux accords et partenariats de coopération, en particulier au niveau des pays. Si elle veut obtenir les résultats ambitieux escomptés en matière de développement, l'OIT devra intensifier ses opérations et sa présence, notamment dans les pays. Il semble peu probable que l'Organisation puisse y parvenir de manière effective en faisant largement appel à du personnel sous contrat de courte durée ou à des consultants.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
MULTILATERALS, PARDEV, PROGRAM, DDG/P, DDG/FOP, Département du développement des ressources humaines (HRD)	Élevé	Moyen à long terme	Élevée

## Réponse du Bureau

### Recommandation 1

90. Le Bureau prend note de la recommandation. L'actuelle stratégie de développement des capacités institutionnelles à l'échelle de l'OIT reflète les moyens d'action proposés par l'équipe d'évaluation. Une approche mobilisant l'ensemble du Bureau sera appliquée afin de poursuivre les travaux de renforcement des capacités organisationnelles, techniques et institutionnelles des mandants tripartites, conformément à cette stratégie et en fonction de leurs besoins, tout en respectant les engagements pris dans le programme et budget et d'autres stratégies pertinentes, dont la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement (2020-2025).

### Recommandation 2

91. Le Bureau se félicite de la recommandation et entend réfléchir à la manière dont il peut gérer ses ressources (humaines et financières) pour répondre rapidement aux situations de crise et mettre en place un système institutionnel de haut niveau pour la gestion des interventions d'urgence, doté d'un organe de contrôle permanent capable à même de traiter les crises mondiales et nationales. Ce système global intégrera à la fois le personnel du siège et des bureaux extérieurs et couvrira les aspects opérationnels ainsi que ceux relatifs aux politiques et aux programmes; il sera essentiellement axé sur la préparation aux crises, les interventions d'urgence et l'aide au redressement en faveur des mandants tripartites.

### Recommandation 3

92. Le Bureau se félicite de la recommandation. Il s'est déjà attelé au renforcement de la cohérence des politiques dans tous les domaines techniques et thématiques en vue de l'élaboration en cours des Propositions de programme et de budget pour 2024-25. Il prévoit de passer en revue les mécanismes institutionnels mondiaux existants, tels que les équipes mondiales d'appui technique, et ce dans le but d'optimiser la pertinence et l'efficacité de la gouvernance interne.

### Recommandation 4

93. Le Bureau se félicite de cette recommandation. Le programme et budget pour 2022-23 a été conçu comme un cadre global permettant une reprise centrée sur l'humain après la pandémie. Faisant fond sur l'exécution du programme pour la période biennale en cours, l'OIT étudiera les moyens d'améliorer encore l'approche adaptative de la programmation, du suivi, de l'établissement de rapports et de l'évaluation des mesures prises pour répondre aux crises soudaines qui perturbent les opérations courantes, et en tiendra compte dans les Propositions de programme et de budget pour 2024-25.

### Recommandation 5

94. Le Bureau se félicite de cette recommandation, qui cadre avec la Résolution concernant la deuxième discussion récurrente sur la protection sociale (sécurité sociale), que la Conférence internationale du Travail a adoptée à sa 109<sup>e</sup> session (2021). Le programme phare mondial sur la mise en place de socles de protection sociale pour tous comprend un volet thématique sur l'adaptation des systèmes de protection sociale à l'apparition de nouveaux défis, qui servira de cadre au développement des connaissances sur l'application de la recommandation n° 202, permettra de fournir une assistance technique aux mandants aux fins de l'application de la recommandation n° 205, et facilitera la collaboration de l'OIT avec ses partenaires, y compris ceux du système des Nations Unies et les institutions financières internationales.

### Recommandation 6

95. Le Bureau se félicite de cette recommandation, soulignant qu'il importe de sensibiliser les ministères aux normes internationales du travail, notamment par l'intermédiaire des équipes de pays des Nations Unies et des programmes phares de l'OIT, et que la riposte exigée dépasse la seule compétence des ministères du travail. Le Bureau continuera de travailler aux côtés des mandants de l'OIT et des ministères compétents, ainsi qu'avec plusieurs institutions et réseaux du système multilatéral, dans le cadre de mécanismes tels que l'Accélérateur mondial pour l'emploi et la protection sociale à l'appui de transitions justes et la Coalition internationale pour l'égalité salariale, afin de mettre en place des systèmes assurant une protection sociale universelle et d'accroître les investissements dans les infrastructures et les services de soin. L'objectif est d'améliorer les conditions de travail des travailleurs vulnérables de l'économie informelle et de dispenser aux travailleurs des plateformes des conseils en matière de protection sociale et de protection des conditions de travail. Le Bureau renforcera l'application des normes internationales du travail pertinentes et d'autres normes, directives et outils sectoriels, en particulier dans les secteurs clés que sont l'éducation, la santé, les transports et le secteur maritime.

## Recommandation 7

96. Le Bureau se félicite de la recommandation visant à accroître le soutien qu'il fournit aux niveaux national et opérationnel en faveur d'une transition juste pour les entreprises, les travailleurs et les communautés. L'OIT dispose du mandat, des cadres d'action et des outils et approches nécessaires pour accompagner les pays qui envisagent de mettre en place des politiques, mesures et processus favorisant une transition juste et conduisant à la création d'emplois décents, en particulier pour les jeunes. L'OIT renforcera ses capacités internes et continuera d'élargir ses partenariats à d'autres institutions des Nations Unies, à des banques régionales de développement et à des entités locales, et elle mobilisera d'autres financements par l'intermédiaire du Fonds vert pour le climat dans le but d'obtenir de meilleurs résultats.

## Recommandation 8

97. Le Bureau prend note de cette recommandation et en tiendra compte pour la création d'une Coalition mondiale pour la justice sociale, dans le cadre de la mise en œuvre de l'Accélérateur mondial pour l'emploi et la protection sociale à l'appui de transitions justes, et dans la formulation des Propositions de programme et de budget pour 2024-25.

## ► Partie II. Programme de travail de l'OIT en Asie centrale (2018-2022)

---

### Objet et portée

98. L'évaluation indépendante de haut niveau du programme de travail de l'OIT en Asie centrale avait pour objet de déterminer dans quelle mesure les programmes menés par l'Organisation dans cette région contribuent concrètement à la réalisation de son Agenda du travail décent. L'équipe d'évaluation a interrogé 68 personnes (26 femmes et 42 hommes) appartenant à divers groupes de parties prenantes. Ses membres basés en Ouzbékistan et au Tadjikistan ont animé des discussions de groupe avec 17 bénéficiaires des programmes de formation de l'OIT. L'équipe d'évaluation a élaboré de courtes enquêtes pour recueillir des données qualitatives et quantitatives complémentaires auprès de deux groupes de parties prenantes à l'évaluation: le personnel du BIT participant aux programmes menés en Asie centrale et les mandants tripartites de chaque pays.

### Résumé des conclusions

#### A. Pertinence

**Résultat 1.** Dans l'ensemble, les mandants d'Asie centrale ont estimé que l'assistance apportée par le BIT correspondait à leurs priorités. En particulier, ils se sont déclarés très satisfaits de la rapidité, de la souplesse et de l'adaptabilité dont le Bureau a fait preuve pour répondre aux besoins imprévus découlant de la pandémie de COVID-19.

**Résultat 2.** Le BIT a aligné de manière efficace son assistance sur les contraintes liées au travail décent qui ont été signalées par les mandants dans le cadre des consultations et du dialogue sur les mesures à prendre. Quelques lacunes ont été constatées dans les programmes d'assistance du Bureau, par exemple l'absence de progrès dans la lutte contre le travail forcé au Turkménistan ou dans le traitement des questions relatives à la migration de main-d'œuvre dans des conditions de sécurité et à l'entrepreneuriat, ainsi qu'au développement des entreprises en général.

**Résultat 3.** Le BIT a répondu aux besoins de ses homologues nationaux en matière de données et de conseils sur l'élaboration des politiques dans les cinq pays d'Asie centrale. En particulier, l'Équipe d'appui technique au travail décent et bureau de pays de l'OIT pour l'Europe orientale et l'Asie centrale (ETD/BP-Moscou) a rapidement mis en place des activités de partage des connaissances sur les interventions d'urgence face à la pandémie de COVID-19 et la reprise après-COVID, et adapté ses modes d'exécution des programmes aux restrictions liées à la pandémie.

**Résultat 4:** Le BIT a également répondu efficacement aux préoccupations de santé publique liées au COVID-19 et aux effets de la pandémie sur les employeurs et les travailleurs en fournissant des conseils en matière de SST et en offrant des possibilités de dialogue tripartite sur les moyens de faire face aux conséquences négatives des restrictions de santé publique sur les moyens de subsistance des populations et la viabilité des entreprises.

99. À des degrés divers selon les pays et les questions, le BIT s'est attaqué avec diligence aux obstacles au travail décent recensés en Asie centrale. L'importance accordée par les programmes nationaux aux normes fondamentales du travail, en réponse aux nombreuses observations des organes de contrôle de l'OIT, a démontré toute sa pertinence et son efficacité dans la détermination des priorités. De même, le BIT a répondu aux besoins des mandants tripartites résultant de la pandémie de COVID-19 en faisant preuve de rapidité et d'adaptabilité face à des événements imprévus, ce qui constitue un accomplissement remarquable pour une grande organisation.

## B. Cohérence

**Résultat 5.** Les enquêtes, diagnostics et rapports analytiques produits par le BIT sur de nombreux sujets ont servi de base aux recommandations formulées par les experts de l'Organisation et ont contribué à orienter la définition des priorités et des politiques nationales. L'assistance technique du BIT et le recours à des experts locaux ont également contribué à renforcer les capacités de recherche des homologues nationaux, mais de manière assez limitée.

**Résultat 6.** Dans les deux pays dotés d'un PPTD (Ouzbékistan et Tadjikistan), le BIT a tiré parti de la coopération passée et des nouveaux processus d'élaboration des programmes pour conformer et intégrer l'Agenda du travail décent aux plans et politiques de développement plus larges. En Ouzbékistan, les synergies entre le PPTD et l'ambitieux programme de réformes mené par le pays depuis 2018 ont permis de renforcer le dialogue sur les mesures à prendre et la coopération entre l'OIT et les parties prenantes nationales. Dans les pays dépourvus de PPTD, en particulier le Kazakhstan et le Turkménistan, l'OIT a tout de même été en mesure de participer au processus de dialogue et au renforcement des capacités des mandants sur les questions prioritaires en matière de travail décent, mais sur des sujets moins nombreux et de portée plus limitée.

**Résultat 7.** La démarche volontariste adoptée par l'OIT pour sensibiliser les partenaires sociaux aux objectifs de développement durable et aux mandats des organismes des Nations Unies, ainsi que pour informer les coordonnateurs résidents des Nations Unies sur la structure tripartite et le mandat de l'Organisation, a permis d'assurer l'intégration des préoccupations en matière de travail décent dans les Plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable appliqués dans la sous-région. Grâce à des mesures de coordination et à des projets conjoints, l'OIT a collaboré activement avec d'autres organismes des Nations Unies et des partenaires de développement dans le domaine de la protection sociale, ce qui a permis d'améliorer la cohérence des programmes d'assistance, en particulier en matière de protection sociale.

100. Le BIT a utilisé efficacement la formulation des PPTD (en Ouzbékistan et au Tadjikistan uniquement), le dialogue sur les mesures à prendre, les activités de recherche et les partenariats pour aligner son assistance sur les stratégies et les priorités nationales de développement, ainsi que sur les efforts déployés par l'ONU et d'autres partenaires

internationaux de développement. Les travaux de recherche de l'OIT ont permis de combler efficacement le déficit de données et d'analyses sur les questions de travail qui caractérisait la sous-région, et de mieux comprendre les contraintes liées au travail décent, en particulier les effets du COVID-19 sur le marché du travail. Il ressort de l'évaluation que l'expertise de l'Organisation en matière de recherche sur les questions de travail est un avantage comparatif important, comme en témoignent les nombreuses politiques et lois qui ont été influencées par ces travaux de recherche. En outre, l'OIT a contribué utilement aux réformes des Nations Unies en faveur d'une coopération plus étroite au niveau des pays en participant activement à l'élaboration des Plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et aux groupes de coordination thématique, ainsi qu'à des projets conjoints. Son attachement à la collaboration dans le domaine du renforcement de la protection sociale mérite d'être salué tout particulièrement.

### C. Efficacité

**Résultat 8.** En Asie centrale, l'OIT a contribué à de nombreux résultats notables dans des domaines divers: la lutte contre le travail des enfants, le travail forcé et la traite des êtres humains; le renforcement des protections juridiques de la liberté syndicale; l'élaboration de politiques et de plans d'action en matière d'emploi et de protection sociale; et l'adoption de méthodologies améliorées d'élaboration, de planification et d'évaluation des programmes de formation professionnelle.

**Résultat 9.** L'attention portée par l'OIT à ses éléments transversaux déterminants pour l'élaboration des politiques a abouti à la ratification de dix de ses conventions par les pays d'Asie centrale, au renforcement des mécanismes de dialogue social et à l'intégration, dans les politiques nationales, de mesures en faveur de l'égalité de genre et de la non-discrimination. Cependant, les résultats concernant la durabilité environnementale ont été peu nombreux, et les progrès relativement faibles.

**Résultat 10.** L'OIT et ses mandants ont relevé de nombreux facteurs qui ont renforcé ou réduit l'efficacité des programmes nationaux. L'accès à l'expertise technique de l'Organisation, la participation active des mandants nationaux, un solide encadrement par l'OIT, l'utilisation efficace des travaux de recherche de l'OIT, ainsi que des interventions bien conçues figurent parmi les principaux facteurs de réussite. La capacité variable des institutions des partenaires sociaux, la plus ou moins grande volonté politique de réforme, l'instabilité économique ou politique et les retards liés au COVID-19 sont au nombre des obstacles qui ont été recensés. L'évaluation a également mis en évidence de nombreux facteurs spécifiques qui ont contribué à faire de l'Ouzbékistan un cas de réussite exemplaire pour l'OIT, tels que la relation de confiance avec les mandants, y compris avec les décideurs de haut niveau au sein du gouvernement, l'alignement des programmes sur un programme de réforme dense et les alliances passées avec des militants de la société civile.

**Résultat 11.** Les mandants et les partenaires nationaux ont été très satisfaits du travail des spécialistes du BIT et des coordonnateurs nationaux. Néanmoins, les mandants et certains partenaires, ainsi que le personnel du BIT, ont attribué les retards dans la mise en œuvre des programmes, l'accès limité aux compétences de l'équipe de pays des Nations Unies et l'influence moindre de l'OIT au sein de cette équipe à la faible présence de l'Organisation dans le pays et aux modalités d'encadrement qui en découlent.

- 101.** L'OIT a fortement et concrètement contribué aux réformes liées à l'Agenda du travail décent dans de nombreux domaines d'activité. Ses travaux en Ouzbékistan – en particulier ses contributions à l'intensification des efforts nationaux de lutte contre le travail des enfants et le travail forcé dans la culture du coton – se distinguent par leur ampleur et leur efficacité globale. L'OIT a intégré dans ses programmes la plupart des éléments transversaux déterminants pour l'élaboration des politiques, à l'exception de la durabilité environnementale. Dans ses travaux consacrés à la protection sociale, elle a veillé avec une rigueur particulière à l'intégration de l'égalité de genre et de la non-discrimination.

- 102.** En ce qui concerne les facteurs de réussite, l'OIT a contribué aux réformes en matière de travail décent en s'appuyant essentiellement sur ses vastes et solides connaissances techniques, ainsi que sur le dévouement de son personnel présent dans les pays d'Asie centrale. Néanmoins, les effets positifs de ce facteur ont été dans certains cas amoindris par l'importante charge de travail pesant sur des effectifs et une représentation dans les pays relativement limités.

## D. Efficience

**Résultat 12.** Malgré la présence relativement limitée du BIT dans la plupart des pays et une structure de gestion globalement allégée, les mandants estiment avoir reçu une assistance technique de grande qualité. Le passage à des modes d'assistance en ligne en raison des restrictions liées au COVID-19 a été un facteur positif en ce qu'il a amélioré l'accès à l'expertise du BIT.

**Résultat 13.** De 2018 à 2021, les activités d'assistance technique et de coopération pour le développement menées par le BIT en Asie centrale ont produit 48 résultats au titre du programme et budget et des programmes par pays. Globalement, les contributions des pays d'Asie centrale à l'ensemble des résultats des programmes de pays menés dans la région ont été en proportion supérieures au budget attribué. Avec près de 15 pour cent du budget régional, l'Asie centrale a contribué à environ 25 pour cent des résultats présentés.

**Résultat 14.** Au cours de la période d'évaluation, l'ETD/BP-Moscou a utilisé de manière stratégique les fonds de la coopération technique non préaffectés de l'OIT pour répondre aux commentaires des organes de contrôle sur des questions fondamentales, en particulier au Kazakhstan et au Kirghizistan. Les fonds du Compte supplémentaire du budget ordinaire et les projets régionaux et mondiaux sur lesquels l'OIT disposait d'un plus grand pouvoir discrétionnaire ont également été utilisés pour combler l'insuffisance des fonds reçus des donateurs bilatéraux pour le Kirghizistan et le Tadjikistan.

- 103.** L'OIT a réussi à obtenir des résultats mesurables, malgré des budgets relativement modestes dans la plupart des pays d'Asie centrale. Elle l'a fait en concentrant ses ressources sur les questions hautement prioritaires, sur les aspects liés aux politiques et aux connaissances pour lesquels elle disposait des ressources humaines adéquates et sur les domaines dans lesquels elle a apporté de la valeur ajoutée. Les méthodes de gestion axée sur les résultats, en particulier celles qui sont intégrées dans le PPTD, ont été un facteur positif pour la planification stratégique de l'OIT; toutefois, le suivi limité des progrès du PPTD a restreint l'utilisation des données relatives à la performance dans la prise de décisions ultérieure.

## E. Impact

**Résultat 15.** L'OIT a contribué à de nombreux résultats positifs de plus haut niveau au titre de l'Agenda du travail décent en Asie centrale, notamment: la réduction du recours au travail des enfants et au travail forcé; le renforcement des réponses nationales à la traite des êtres humains; l'amélioration de la croissance réelle et potentielle des exportations; une plus grande protection des droits des travailleurs grâce à l'inspection du travail et à la représentation des travailleurs; et une meilleure protection des populations vulnérables face aux chocs et aux ralentissements économiques.

**Résultat 16.** En définissant clairement les priorités et les résultats et produits souhaités, les PPTD de l'Ouzbékistan et du Tadjikistan ont largement contribué, en tant qu'approche axée sur les résultats, à la promotion du travail décent. Toutefois, le choix des indicateurs et l'utilisation des cibles, de même que les activités de suivi des progrès réalisés au regard des indicateurs de résultats, ont été relativement peu satisfaisants.

104. L'OIT a pris note des nombreux résultats de haut niveau auxquels elle a contribué en Asie centrale ces dernières années. Ces contributions se sont traduites par des améliorations mesurables et positives de la vie des travailleurs et de l'efficacité des institutions du marché du travail, ainsi que par des avantages économiques réels et potentiels pour les pays les plus résolument engagés sur la voie de la réforme.
105. Les approches de la gestion axée sur les résultats, en particulier celles qui sont intégrées dans les PPTD, ont été un facteur positif d'efficacité; toutefois, le suivi inadéquat des progrès des PPTD a limité la définition et la compréhension des résultats attendus.

## F. Durabilité

**Résultat 17.** L'une des principales stratégies utilisées par l'OIT pour promouvoir la durabilité a consisté à sensibiliser davantage les mandants aux réformes liées à l'Agenda du travail décent, à renforcer leurs capacités et à faire en sorte qu'ils adhèrent à ces réformes. Les activités de sensibilisation et de renforcement des capacités menées par l'OIT ont touché un public large et diversifié; elles ont permis à ses partenaires tripartites et à d'autres de mieux comprendre les normes internationales du travail et ont eu pour effet de favoriser un dialogue social tripartite plus fréquent et plus efficace et d'améliorer la capacité des organisations d'employeurs et de travailleurs à représenter les intérêts de leurs membres. L'OIT a utilisé nombre de bonnes pratiques en vue d'accroître l'efficacité de ses activités de formation pour faire évoluer les politiques et les pratiques des participants; on peut citer à titre d'exemples la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, les approches participatives et «l'apprentissage en situation».

**Résultat 18.** L'OIT a également contribué à l'institutionnalisation de certains des résultats positifs de ses programmes de coopération technique en intégrant les normes internationales du travail dans les politiques, les cadres juridiques et les mandats institutionnels. Parmi les exemples notables, on peut citer: les réformes du droit du travail; l'élaboration de stratégies nationales sur l'emploi, la protection sociale et les compétences; et les mesures prises pour institutionnaliser la surveillance par une tierce partie (Ouzbékistan).

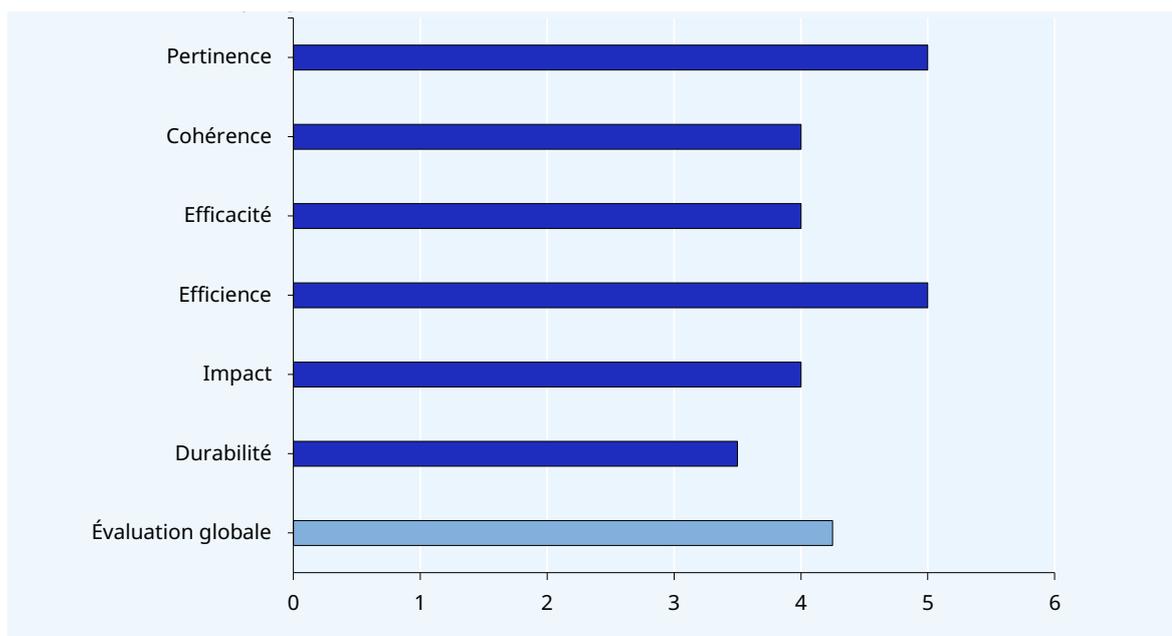
**Résultat 19.** L'OIT a axé une grande partie de ses interventions principalement sur la formulation de politiques, en apportant un soutien direct relativement limité. À ce jour, de nombreuses politiques n'ont pas encore été pleinement approuvées par le gouvernement ou ne sont pas encore appliquées. En outre, si les pays peuvent raisonnablement s'attendre à continuer de recevoir un appui de la part des spécialistes du BIT, les perspectives d'amélioration de la mobilisation de ressources sont incertaines.

106. L'OIT a défini et mis en œuvre avec diligence des stratégies visant à promouvoir la durabilité des résultats des programmes par pays et de leur impact. Elle a particulièrement bien réussi à renforcer les capacités de ses mandants au niveau national, à faire adhérer ses mandants aux réformes liées à l'Agenda du travail décent et à intégrer ces réformes dans les politiques et les lois nationales. Malgré ces succès importants, le rôle considérable que jouent les gouvernements d'Asie centrale dans la mise en œuvre des politiques, dans un paysage politique qui change fréquemment, présente un risque évident. En outre, la durée relativement courte de l'assistance du BIT – en particulier dans les domaines d'activité plus récents et plus complexes, tels que la fixation du salaire minimum, l'emploi, la protection sociale et les programmes de renforcement des compétences – constitue une menace sérieuse pour la pérennité des succès initiaux de l'Organisation en l'absence de suivi. Dans ce contexte, la capacité du BIT à maintenir et éventuellement élargir son assistance technique par le truchement de spécialistes régionaux et de programmes de coopération technique est un atout important.

## Évaluation globale

107. La figure 5 présente l'évaluation globale, par l'équipe d'évaluation, de la performance de l'OIT pour ce qui est de la mise en œuvre de son programme de travail en Asie centrale (2018-2022).

► **Figure 5. Évaluation du programme de travail de l'OIT en Asie centrale (2018-2022), notation par critère**



6 = très satisfaisant, 5 = satisfaisant, 4 = assez satisfaisant, 3 = peu satisfaisant, 2 = insatisfaisant, 1 = très insatisfaisant.

## Recommandations

### Recommandation 1

108. L'OIT devrait continuer à consulter les conclusions des organes de contrôle pour déterminer les lacunes dans l'intégration ou la mise en œuvre des conventions afin de contribuer à la conception des activités de coopération technique. En outre, la résolution des problèmes soulevés par ces organes devrait figurer en bonne place sur la liste des priorités des programmes par pays de l'OIT en Asie centrale.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
ETD/BP-Moscou (y compris les spécialistes des travailleurs et des employeurs), Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (BR-Europe et Asie centrale), NORMES	Élevée	Moyen terme	Variable

## Recommandation 2

**109.** L'OIT devrait poursuivre les efforts qu'elle déploie dans tous les pays d'Asie centrale pour renforcer la liberté syndicale en droit et dans la pratique. Elle devrait intensifier son soutien et sa coopération en ce qui concerne la migration de main-d'œuvre dans des conditions de sécurité, l'entrepreneuriat et le développement des entreprises dans la sous-région, en s'appuyant sur son expérience et sur les bonnes pratiques suivies dans d'autres régions. Elle devrait tirer parti de toutes les opportunités pour lutter contre le travail forcé dans l'industrie du coton au Turkménistan.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
ETD/BP-Moscou (y compris les spécialistes des travailleurs et des employeurs), BR-Europe et Asie centrale, NORMES	Élevée	Moyen terme	Moyenne

## Recommandation 3

**110.** L'OIT devrait intensifier ses efforts de sensibilisation de ses partenaires au rôle et à l'importance des normes internationales du travail dans le développement économique de l'Asie centrale. À cet effet, elle devrait:

- continuer à tirer parti de sa participation active aux équipes de pays des Nations Unies et au processus d'élaboration des Plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, ainsi qu'au dialogue sur l'élaboration des politiques mené avec les institutions financières internationales;
- continuer à promouvoir la participation des partenaires sociaux aux efforts déployés par les Nations Unies au niveau national pour assurer la réalisation des objectifs de développement durable;
- décrire et mettre en évidence les bons résultats obtenus en Ouzbékistan et leurs retombées positives afin d'encourager les réformes dans d'autres pays d'Asie centrale et au-delà.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
ETD/BP-Moscou (y compris les spécialistes des travailleurs et des employeurs), BR-Europe et Asie centrale, NORMES	Moyenne	Moyen terme	Faible

## Recommandation 4

**111.** L'OIT devrait continuer de mener des travaux de recherche sur les questions touchant au travail. Elle devrait intensifier sa collaboration avec les institutions et les experts nationaux d'Asie centrale afin de favoriser une plus grande adhésion de leur part et de renforcer leurs capacités.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
ETD/BP-Moscou, BR-Europe et Asie centrale	Moyenne	Moyen terme	Faible

## Recommandation 5

**112.** En s'appuyant sur les résultats obtenus à ce jour, l'OIT devrait s'attacher à mobiliser des ressources supplémentaires auprès des donateurs afin de pouvoir continuer à apporter son soutien à ses homologues nationaux en Asie centrale, en particulier dans les domaines où elle a fourni avec succès des conseils en matière d'élaboration des politiques, mais où un appui à la mise en œuvre est nécessaire. Bien que toutes les décisions relatives à l'affectation des ressources doivent être fondées sur les résultats des consultations avec les parties prenantes, certains domaines nécessitent un soutien de suivi: les mécanismes de fixation des salaires, l'amélioration des services publics de l'emploi, la protection sociale et le développement des compétences. L'OIT devrait:

- donner la priorité aux domaines d'activité et aux pays dans lesquels les mandants font la preuve de leur engagement en faveur des réformes liées au travail décent en validant officiellement les documents de politique générale et les plans d'action que l'Organisation soutient, en allouant des ressources budgétaires nationales et en commençant à mettre en œuvre les réformes;
- poursuivre ses efforts d'élargissement et de diversification de ses partenariats en Asie centrale dans le cadre de sa stratégie de mobilisation de ressources.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
ETD/BP-Moscou, BR-Europe et Asie centrale, PARDEV	Élevée	Court et moyen terme	Variable

## Recommandation 6

**113.** Au sortir de la période de pandémie, et sur la base des conclusions des évaluations avant et après-COVID et d'autres enseignements concernant sa structure extérieure, l'OIT devrait:

- continuer, en ce qui concerne les programmes de renforcement des capacités, les mesures à prendre et la coordination au niveau des pays, à utiliser les technologies en ligne et à investir dans ces technologies, et faire un usage plus sélectif des missions en présentiel nécessitant des déplacements internationaux;
- réexaminer les évaluations et les décisions antérieures concernant le lieu d'affectation des spécialistes dont les postes sont financés par le budget ordinaire, notamment les avantages et les inconvénients que présente le fait de baser tous les spécialistes de l'ETD dans le même pays; elle devrait examiner des aspects tels que la meilleure façon de faciliter l'accès des spécialistes aux compétences et au travail d'équipe, les différents degrés de volonté politique, dans la sous-région, de faire des réformes touchant au travail décent, et les questions logistiques pratiques;
- évaluer le modèle de gestion des coordonnateurs nationaux, qui semble avoir donné de bons résultats en Asie centrale, afin de trouver des moyens de l'améliorer dans les pays où il est déjà utilisé, et examiner la question de savoir s'il convient de le reproduire dans d'autres pays, dans les sous-régions et dans les autres pays où l'OIT a un statut de non-résident.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
ETD/BP-Moscou, BR-Europe et Asie centrale, HRD	Élevée	Court terme	Faible

## Recommandation 7

- 114.** Sur la base des conclusions de l'évaluation et de conclusions similaires d'évaluations de haut niveau antérieures, l'OIT devrait renforcer les activités de suivi du PPTD en Ouzbékistan et au Tadjikistan, en améliorant la formulation et le suivi des indicateurs de programme et des cibles fixées pour ces indicateurs. En Ouzbékistan, l'OIT devrait aider les mandants tripartites à mettre en place un mécanisme plus formel de suivi du PPTD.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
ETD/BP-Moscou, EVAL, PROGRAM	Moyenne	Court terme	Faible

## Réponse du Bureau

### Recommandation 1

- 115.** Le Bureau souscrit à cette recommandation. Les commentaires des organes de contrôle de l'OIT restent une priorité pour le Bureau en ce qui concerne l'assistance technique et l'engagement au Turkménistan (sur le travail forcé) et au Kazakhstan (sur la liberté syndicale). Le soutien à d'autres domaines d'activité de l'OIT est subordonné aux progrès réalisés dans la prise en considération des commentaires des organes de contrôle dans ces pays.

### Recommandation 2

- 116.** Le Bureau souscrit à cette recommandation. La liberté syndicale reste essentielle pour tous les pays d'Asie centrale, et un financement régulier à moyen et long terme est nécessaire pour garantir des efforts soutenus à cet égard.

### Recommandation 3

- 117.** Le Bureau souscrit à cette recommandation. Le dialogue avec les institutions financières internationales sur les mesures à prendre sera poursuivi au niveau national en Ouzbékistan et au Tadjikistan afin de renforcer la cohérence des politiques entre ces institutions et les conventions de l'OIT sur l'inspection du travail. Des efforts sont faits également, par l'intermédiaire des coordonnateurs régionaux des Nations Unies et des partenaires donateurs au niveau national, pour élaborer des messages cohérents.
- 118.** Des initiatives sont en cours pour assurer une participation plus active et plus systématique des partenaires sociaux aux actions visant la réalisation des objectifs de développement durable, en particulier dans les cadres de planification et de programmation par pays des Nations Unies. Ces initiatives s'appuient sur les efforts particuliers qui sont déployés dans la région pour fournir des points d'entrée aux partenaires sociaux, en informant tous les coordonnateurs régionaux sur ce que l'OIT apporte spécifiquement aux travaux des équipes par pays des Nations Unies.

### Recommandation 4

- 119.** Le Bureau souscrit à cette recommandation. Il définira les principaux sujets de recherche après consultation avec les mandants tripartites de l'Organisation et sur la base de sa propre analyse.

## Recommandation 5

- 120.** Le Bureau souscrit à cette recommandation. Il continuera à concevoir de nouvelles stratégies et modalités de mobilisation de ressources et à établir de nouveaux partenariats. La création de partenariats de financement volontaire pour les contributions affectées suppose une convergence entre les priorités et besoins nationaux, les programmes de développement des partenaires de financement et les capacités de l'OIT.

## Recommandation 6

- 121.** Cette recommandation est la bienvenue. En effet, l'OIT sort de la crise du COVID-19 avec le sentiment d'être mieux à même de trouver un équilibre entre les missions en présentiel et l'appui complémentaire en ligne (virtuel). Toutefois, certains types d'événements, au cours desquels des questions sensibles doivent être examinées et résolues, exigent une présence politique de haut niveau.
- 122.** La possibilité de détacher temporairement un fonctionnaire ou un nombre limité de fonctionnaires dont le poste est financé par le budget ordinaire, depuis le siège ou les ETD à un autre lieu d'affectation, a été expérimentée avec succès dans des situations de crise (par exemple dans la région des États arabes). Le Bureau devra évidemment trouver un équilibre entre les avantages de cette approche et le risque de priver les ETD de compétences techniques.
- 123.** Le modèle du coordonnateur national s'est avéré très utile dans les pays où l'Organisation n'est pas résidente. Le coordonnateur national joue un rôle qui est de plus en plus lié à l'interaction avec l'équipe de pays des Nations Unies sur place, ce qui ajoute à la complexité de ses fonctions.

## Recommandation 7

- 124.** Le Bureau souscrit à cette recommandation. Dans le cas de l'Ouzbékistan, l'OIT mettra la dernière main au plan de mise en œuvre du PPTD avec les mandants. Au Tadjikistan, les résultats de la mise en œuvre du PPTD sont examinés lors de la réunion annuelle de la Commission tripartite nationale pour le travail décent. L'OIT s'emploiera à renforcer la capacité des mandants à contrôler la mise en œuvre du PPTD.

## ► Projet de décision

---

- 125.** Le Conseil d'administration invite le Directeur général à prendre en considération les recommandations des deux évaluations indépendantes de haut niveau présentées dans le document GB.346/PFA/7(Rev.1) (paragraphe 82 à 89 et 108 à 114) et à veiller à leur mise en œuvre.