



# Conseil d'administration

343<sup>e</sup> session, Genève, novembre 2021

Section du programme, du budget et de l'administration

PFA

Segment relatif aux audits et au contrôle

**Date:** 11 octobre 2021

**Original:** anglais

Dixième question à l'ordre du jour

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

### Objet du document

Le présent document contient un résumé des résultats et des recommandations de trois évaluations indépendantes de haut niveau réalisées en 2021. La partie I porte sur la stratégie et les mesures adoptées par l'OIT en vue de promouvoir une gouvernance équitable et efficace des migrations de main-d'œuvre au cours de la période 2016-2020. La partie II traite des efforts déployés par l'Organisation en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité au cours de la période 2016-2021. La partie III concerne les activités menées par l'OIT au Bangladesh, au Népal, à Sri Lanka et au Pakistan, notamment ses programmes par pays de promotion du travail décent. 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 142).

**Objectifs stratégiques pertinents:** Tous les objectifs stratégiques.

**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:** Aucune.

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

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

**Documents connexes:** GB.343/PFA/9; Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail.

▶ **Table des matières**

	<b>Page</b>
Introduction.....	4
Partie I. Évaluation indépendante de haut niveau de la stratégie et des mesures de l'OIT visant à promouvoir une gouvernance équitable et efficace des migrations de main-d'œuvre, 2016-2020 .....	4
Objet et portée .....	4
Résumé des principaux résultats .....	5
Évaluation globale .....	9
Conclusions et enseignements tirés.....	10
Recommandations.....	11
Réponse du Bureau .....	14
Partie II. Évaluation indépendante de haut niveau des initiatives de l'OIT portant sur l'égalité entre hommes et femmes et l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité, 2016-2021 .....	16
Objet et portée .....	16
Résumé des principaux résultats .....	17
Évaluation globale.....	24
Conclusions et enseignements.....	25
Recommandations.....	26
Réponse du Bureau .....	29
Partie III. Évaluation indépendante de haut niveau des activités menées par l'OIT au Bangladesh, au Népal, au Pakistan et à Sri Lanka, 2018-2021 .....	31
Projet de décision .....	43

## ▶ Introduction

---

1. Le présent rapport contient un résumé des résultats de trois évaluations indépendantes de haut niveau réalisées par le Bureau de l'évaluation de l'OIT (EVAL) en 2021 <sup>1</sup>, qui a utilisé à cette fin des critères internationalement acceptés (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et pérennité), ainsi que des données obtenues par différentes méthodes (analyses de documents, synthèses d'évaluations de projets, 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 6 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 en utilisant des méthodes adaptées <sup>3</sup>.

## ▶ Partie I. Évaluation indépendante de haut niveau de la stratégie et des mesures de l'OIT visant à promouvoir une gouvernance équitable et efficace des migrations de main-d'œuvre, 2016-2020

---

### Objet et portée

2. L'évaluation a porté sur l'ensemble des mesures prises par le Bureau pour honorer son engagement en faveur de la promotion d'une gouvernance équitable et efficace des migrations et de la mobilité de la main-d'œuvre. Elle couvre la période 2016-2020 et traite principalement des efforts déployés pour réaliser le résultat 9 des programmes et budgets de l'OIT pour 2016-17 et 2018-19 et le produit 7.5 du programme et budget pour 2020-21 relatif aux migrations de main-d'œuvre. L'évaluation s'appuie sur les résultats d'une étude de synthèse de 22 rapports d'évaluation sur les migrations de main-d'œuvre; d'un examen de la documentation de l'OIT sur le sujet; d'entretiens avec le personnel du BIT, les mandants, les donateurs, les partenaires des Nations Unies et d'autres partenaires; de 6 études de cas (dont une vaste étude sur le recrutement équitable); et d'une enquête auprès du personnel du BIT, des mandants, des donateurs et d'autres partenaires <sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> On trouvera dans la version intégrale des rapports d'évaluation des explications supplémentaires venant étayer les principaux résultats et conclusions présentés dans les résumés. Ces rapports peuvent être consultés sur la [page Web d'EVAL](#).

<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> BIT, *Implications of COVID-19 on evaluations in the ILO: Practical tips on adapting to the situation*, 24 avril 2020.

<sup>4</sup> Huit pays, entités, projets et régions/axes migratoires ont été sélectionnés pour faire l'objet d'études plus détaillées: l'Éthiopie, la Thaïlande et la Tunisie; le projet Appui à la libre circulation des personnes et la migration (FMM) en Afrique de l'Ouest; le soutien de l'OIT à l'organisation en Amérique centrale d'une conférence régionale sur les migrations de main-d'œuvre; les axes migratoires Népal-Jordanie, Guatemala-Mexique et Philippines-Hong-kong, Chine. Au total, 64 entretiens avec 108 participants (60 pour cent de femmes) ont été menés avec des membres du personnel du BIT, des mandants, des donateurs, d'autres partenaires des Nations Unies et d'autres parties prenantes;

## Résumé des principaux résultats

### A. Pertinence

**Résultat 1:** L'action de l'OIT dans le domaine des migrations de main-d'œuvre n'a pas d'équivalent, notamment en raison de la capacité de l'Organisation à mettre les migrants en relation avec le marché du travail. L'OIT est la seule institution qui traite la question des migrations de main-d'œuvre par le dialogue social et le tripartisme, ce qui est considéré comme sa principale valeur ajoutée par rapport à d'autres institutions.

**Résultat 2:** Il a été considéré que le thème des migrations de main-d'œuvre revêtait une grande pertinence pour tous les mandants, ainsi que les donateurs et les travailleurs migrants eux-mêmes. Tous les mandants sont convenus de l'importance des programmes de recrutement équitable. Les mandants aux niveaux international et des communautés économiques régionales perçoivent plus souvent les activités de l'OIT comme pertinentes et importantes que les mandants au niveau national, où certains syndicats ont tendance à estimer que la priorité doit être donnée aux ressortissants nationaux.

**Résultat 3:** L'action de l'OIT est restée pertinente pendant la pandémie de COVID-19, car l'Organisation a réussi à adapter ses activités et à mettre un accent accru sur les questions liées aux migrants de retour dans leur pays et à l'accès à la protection sociale, qui étaient les plus pressantes à l'époque. Certaines de ces questions, par exemple celle des migrants de retour dans leur pays, n'étaient pas prioritaires auparavant pour l'OIT, ce qui témoigne de la capacité de l'Organisation à passer d'un domaine d'action à un autre pour répondre à de nouveaux besoins urgents.

3. Compte tenu de l'ampleur mondiale des migrations de main-d'œuvre et de l'importance de ces migrations pour l'accès aux marchés du travail à tous les niveaux de qualification, les transferts de fonds et les salaires, entre autres choses, le sujet des migrations de main-d'œuvre présente un grand intérêt pour les mandants, bien que les organisations de travailleurs soient plus préoccupées par les droits, et les organisations d'employeurs par les compétences. L'OIT a arbitré entre les différents intérêts en veillant à associer tous les mandants à ses interventions.
4. Le fait que les mandants aient demandé qu'une attention accrue soit accordée au recrutement équitable a été dûment pris en considération dans les activités menées par l'OIT au cours de la période d'évaluation. L'évaluation a permis de constater que toute une série d'initiatives et de projets consacrés au recrutement équitable étaient en cours et que les mandants considéraient que les activités de l'OIT étaient hautement pertinentes.
5. La pandémie de COVID-19 a renforcé l'importance des activités menées par l'OIT pour protéger les droits des migrants et des réfugiés sur le marché du travail. La protection sociale des travailleurs migrants et l'intégration des migrants de retour dans leur pays ont été au premier rang des préoccupations internationales, et l'Organisation a veillé à recentrer ses efforts sur les demandes en la matière. En outre, la pandémie a donné un relief accru aux activités de l'OIT dans la lutte contre le harcèlement et les stéréotypes négatifs visant les travailleurs migrants.

## B. Cohérence

**Résultat 4:** Le BIT a réussi à coordonner ses interventions dans le domaine des migrations de main-d'œuvre avec celles d'autres organisations afin d'éviter les chevauchements, bien qu'il y en ait eu certains.

**Résultat 5:** Si la valeur ajoutée de l'OIT est connue, toutes les parties prenantes ne sont pas toujours au fait des résultats et des interventions de l'Organisation. D'ailleurs, certaines considèrent que l'OIT se «perd» parfois dans la pléthore des acteurs opérant dans le domaine des migrations de main-d'œuvre.

**Résultat 6:** Les activités de l'OIT relatives aux migrations de main-d'œuvre s'inscrivent parfaitement dans le cadre des stratégies de l'Organisation en matière d'égalité entre hommes et femmes, de non-discrimination et de dialogue social, et une attention croissante est portée à la durabilité environnementale. Peu d'éléments démontrant l'intégration de la condition des personnes handicapées dans les interventions de l'OIT liées aux migrations de main-d'œuvre ont été mis en évidence.

6. L'OIT travaille et collabore activement avec de nombreuses autres organisations internationales, telles que la Banque mondiale, l'Organisation de coopération et de développement économiques et les différentes institutions des Nations Unies, ce qui permet de créer des synergies et une complémentarité avec d'autres initiatives.
7. Le fait que l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) et l'OIT travaillent toutes deux sur les migrations de main-d'œuvre a conduit à un chevauchement de leurs travaux respectifs, qui a pris de l'ampleur en raison de l'intérêt croissant de l'OIT pour les crises migratoires et de la création par l'OIM d'une unité chargée des migrations de main-d'œuvre. Malgré des frictions initiales entre les deux organisations, les deux parties cheminent vers une compréhension mutuelle, comme en attestent la poursuite de leur coopération et la signature récente d'un protocole d'accord. Toutefois, les représentants de l'OIT et de l'OIM ont indiqué que la coopération et la collaboration pouvaient être encore améliorées, en particulier au niveau des pays.
8. Si les mandants, les partenaires et les donateurs reconnaissent les spécificités et la valeur ajoutée de l'OIT, le nombre impressionnant des acteurs travaillant dans le domaine des migrations peut réduire la visibilité de l'Organisation et limiter la capacité de cette dernière à démontrer sa contribution aux bons résultats obtenus dans ce domaine. L'Initiative pour le recrutement équitable de l'OIT figure au nombre des activités qui ont fait dire à certaines parties prenantes que les mesures en cours étaient trop nombreuses et que l'action de l'Organisation s'y «perdait» parfois.

## C. Efficacité

**Résultat 7:** Dans presque tous les cas, l'OIT a atteint les cibles fixées dans son programme et budget. Elle a dépassé certains des résultats attendus au titre de l'indicateur 9.1 (2016-17) en aidant les États Membres et les institutions régionales ou sous-régionales à élaborer et à mettre en œuvre des politiques, des dispositions législatives et des accords bilatéraux et multilatéraux, et, au titre de l'indicateur 9.3 (2018-19), en aidant les États Membres à établir ou à renforcer des mécanismes institutionnels de mise en œuvre et de suivi des cadres de gouvernance sur les migrations de main-d'œuvre. Le programme et budget pour 2016-17 traduit les résolutions relatives à la protection des travailleurs adoptées par la Conférence internationale du Travail à sa 104<sup>e</sup> session (2015), en ce qu'il comporte un engagement en faveur de la protection des migrants et de la lutte contre les effets discriminatoires des politiques salariales. Certains aspects de ces résolutions sont également pris en compte dans les programmes et budgets pour 2018-19 et 2020-21.

**Résultat 8:** 66,4 pour cent des personnes interrogées conviennent que l'OIT a une approche claire de la gouvernance équitable et efficace des migrations de main-d'œuvre (note attribuée: 5 ou 6). L'Initiative pour le recrutement équitable – en particulier le document intitulé *Principes généraux et directives opérationnelles concernant le recrutement équitable et Définition des commissions de recrutement et frais connexes* – peut largement contribuer à répondre aux besoins des États Membres et de leurs systèmes juridiques respectifs.

**Résultat 9:** Le renforcement des capacités des mandants et celui du dialogue social sur les migrations de main-d'œuvre ont été considérés comme des résultats importants de nombreuses interventions de l'OIT.

**Résultat 10:** Les activités intersectorielles de l'OIT consacrées aux normes internationales du travail et à l'égalité entre hommes et femmes se sont généralement révélées fructueuses. Les progrès réalisés en matière de respect des normes internationales du travail ont eu une incidence positive sur le dialogue social et l'inclusion des parties prenantes concernées. La durabilité environnementale est de plus en plus une source de préoccupation; cependant, il est difficile d'évaluer l'efficacité dans ce domaine, dont l'examen est actuellement morcelé et n'est pas intégré dans les cadres de suivi. Aucun élément attestant de l'efficacité, pour les personnes handicapées, des activités de l'OIT consacrées aux migrations de main-d'œuvre n'a pu être mis en évidence.

**Résultat 11:** Les activités menées par l'OIT pour atténuer les effets de la pandémie de COVID-19 – en particulier, l'assistance technique apportée aux États Membres aux fins de la protection des droits des travailleurs migrants et de la négociation avec d'autres pays sur le paiement des salaires, ainsi que les recherches consacrées aux effets du COVID-19 sur les migrations de main-d'œuvre – ont été considérées (par 57,3 pour cent des personnes interrogées) comme étant parmi les plus efficaces au cours de la période d'évaluation.

9. Le renforcement des capacités est l'un des principaux résultats des interventions de l'OIT. La capacité à mener un dialogue social, la capacité à surveiller les processus migratoires et la capacité à élaborer des politiques sur les migrations de main-d'œuvre en sont des exemples. Une capacité accrue a été constatée également en ce qui concerne la connaissance des questions se rapportant aux migrants et la sensibilisation à ces questions.
10. Un autre résultat important a été le renforcement du dialogue social, tant au niveau national qu'à celui des communautés économiques régionales (comme l'Autorité intergouvernementale pour le développement et la Communauté de développement de l'Afrique australe). Les projets de l'OIT relatifs aux migrations de main-d'œuvre ont contribué à la mise en place de mesures de dialogue tripartite régional et d'organisations régionales d'employeurs et de travailleurs.

11. Les personnes interrogées ont considéré de manière générale que l'Initiative pour le recrutement équitable était efficace, et des exemples ont été trouvés de transposition des principes du recrutement équitable dans les politiques et les lois nationales. Toutefois, les entretiens ont également mis en évidence la nécessité d'intensifier les efforts dans ce domaine, car les principes en question ne sont le plus souvent mis en œuvre que partiellement au niveau local, ce qui rend difficile la gouvernance en matière de recrutement équitable des travailleurs migrants.

## D. Efficience

**Résultat 12:** Les mandants et autres parties prenantes sont dans l'ensemble satisfaits des délais de mise en œuvre des activités de l'OIT ainsi que de l'accessibilité et de la disponibilité de ces activités, malgré des retards occasionnels dans l'exécution des projets.

**Résultat 13:** Il est considéré que les ressources humaines de l'OIT affectées aux questions liées aux migrations de main-d'œuvre sont mises à rude épreuve pour faire face au nombre de projets et à la demande sur le terrain. L'effectif permanent relevant du budget ordinaire au niveau du siège est resté relativement stable en 2016-2020 (11 fonctionnaires), quand bien même 5 postes P4 (1 au siège et 4 sur le terrain) ont été créés au cours de la même période. Le volume de ressources mobilisées a considérablement augmenté entre 2016-17 et 2018-19, passant de 24,9 millions à 57,5 millions de dollars des États-Unis (dollars É.-U.).

**Résultat 14:** Les approches existantes du suivi et de l'évaluation ne permettent pas toujours d'évaluer efficacement les effets des projets portant sur les migrations de main-d'œuvre, en raison du manque de données sur les résultats, de l'absence de données de référence et de la faiblesse des cadres de suivi ou de l'inexistence de tels cadres. Toutefois, des mesures ont déjà été prises pour améliorer ces approches.

**Résultat 15:** Les personnes interrogées ont, exemples de coopération réussie à l'appui, jugé très efficaces la coordination et la collaboration entre les unités techniques du siège (82 pour cent) et entre le siège et le terrain (74 pour cent). Les projets en matière de migrations de main-d'œuvre bénéficient souvent de l'expertise de différents services ou départements (par exemple celle du Service des migrations de main-d'œuvre (MIGRANT) associée à celle du Département de la protection sociale (SOCPRO) ou du Service des compétences et de l'employabilité (SKILLS)), ce qui garantit que différents aspects du marché du travail sont pris en compte pour traiter les migrations de main-d'œuvre.

12. Les mandants et autres parties prenantes concernés ont estimé que les activités de l'OIT étaient menées dans les délais et qu'elles étaient aisément accessibles et disponibles. Grâce à l'efficacité de la collaboration interne, les projets peuvent être réalisés de manière efficiente. L'interaction entre le siège et les bureaux extérieurs n'a fait que s'intensifier pendant la pandémie de COVID-19, car un plus grand nombre de réunions ont été tenues en ligne, ce qui a permis au personnel de mettre en commun les meilleures pratiques.
13. Parmi les membres du personnel du BIT qui travaillent sur les questions liées aux migrations de main-d'œuvre, la majorité de ceux qui ont été interrogés ont déclaré que les ressources humaines étaient insuffisantes. La pression que subit le personnel a été quelque peu atténuée par le recrutement de nouveaux fonctionnaires en 2018-19, mais le nombre de postes à hautes compétences techniques est resté faible, comme en attestent les grades attribués aux nouvelles recrues.
14. Il est fréquent que les donateurs plafonnent la part des fonds pouvant être affectée au recrutement de personnel. Les fonctionnaires du BIT interrogés se sont dit convaincus que, dans certains cas, ce plafonnement a eu une incidence plus négative que positive sur les résultats des projets. Cela s'explique par le fait que, faute de pouvoir engager du personnel, les responsables de projets font appel à des consultants, qui ont besoin de



temps pour se familiariser avec la situation dans le pays et le contexte du projet ou sont simplement dans l'incapacité de réaliser avec la qualité requise certaines des activités liées au projet. Certaines organisations donatrices se sont déclarées disposées à faire preuve de souplesse quant à l'affectation des fonds qu'elles allouent.

15. Les cadres de suivi et d'évaluation ont obtenu une appréciation comprise entre «très satisfaisant» dans certains pays et «insatisfaisant» dans d'autres où il n'a pas été possible de remonter à la source d'informations essentielles sur les activités liées au projet. L'évaluation de l'impact de certaines initiatives s'est avérée particulièrement délicate, parce qu'il a été difficile de mesurer les résultats obtenus par l'OIT et que la multitude de projets analogues n'a pas permis d'apprécier clairement les effets des différentes interventions. Par ailleurs, la capacité limitée de l'Organisation à déterminer avec précision sa contribution à l'impact fait que les actions qu'elle mène dans le domaine des migrations de main-d'œuvre sont peu connues et peu visibles.

## E. Impact probable et pérennité

**Résultat 16:** L'effet le plus manifeste et le plus visible des activités de l'OIT est l'adoption de textes de loi et de politiques favorables à des migrations de main-d'œuvre équitables. Des exemples de réforme juridique et politique ont été relevés dans des États Membres à travers le monde, même si les progrès en matière de ratification des conventions relatives aux travailleurs migrants restent lents.

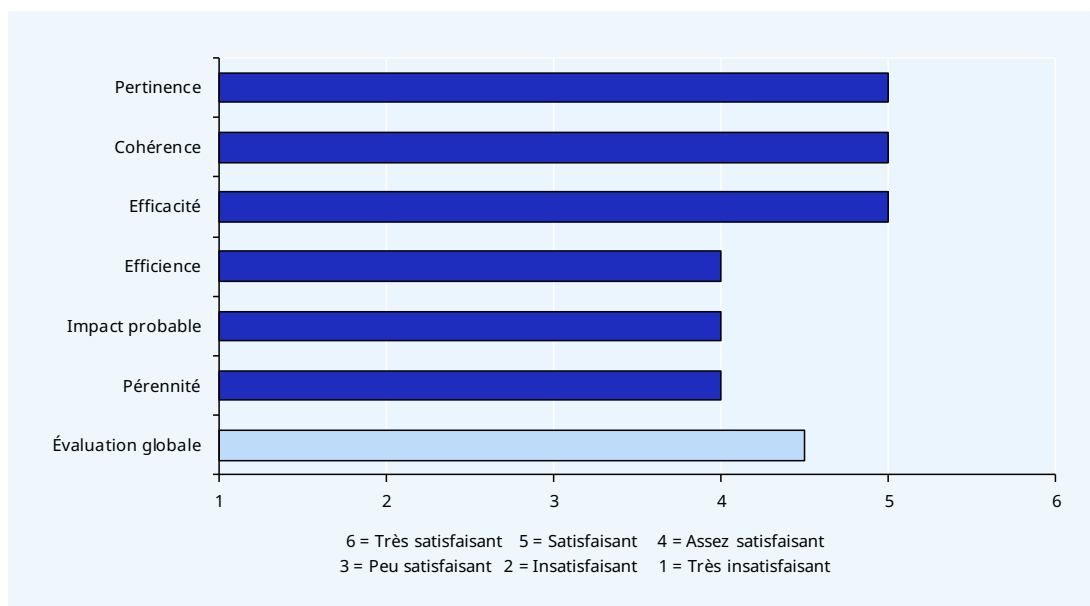
**Résultat 17:** L'adoption de cadres législatifs et politiques est un facteur crucial de pérennité. Toutefois, l'impact peut être limité par l'absence de mesures d'application, ainsi que par les obstacles aux migrations de main-d'œuvre érigés par d'autres pays.

**Résultat 18:** L'amélioration de l'impact et de la pérennité des projets se heurte également à d'autres difficultés, liées notamment à l'évolution des contextes politiques et à la courte durée des projets, qui ne permettent pas d'apporter un soutien de long terme à la mise en œuvre.

16. L'Initiative pour le recrutement équitable montre qu'il est possible d'amplifier l'impact en se concentrant sur les cadres réglementaires au niveau national. Les mandants estiment que la mise en place de cadres législatifs et politiques applicables à tous les acteurs des migrations de main-d'œuvre améliorerait davantage l'impact et la pérennité des résultats obtenus dans le domaine du recrutement équitable que les interventions ciblant uniquement les travailleurs migrants et les employeurs.
17. Divers exemples ont été relevés de renforcement des capacités et d'appropriation accrue des résultats par les mandants (tels que le cofinancement et l'adhésion), qui constituent des marqueurs positifs d'un impact durable probable.
18. Comme l'OIT n'est pas présente sur le terrain dans les États Membres auxquels elle fournit une assistance technique, elle ne peut pas assurer une continuité de service non seulement pendant l'exécution d'un projet, mais aussi pour le suivi de la mise en œuvre de nouvelles lois et politiques.

## Évaluation globale

19. La figure 1 présente les notes attribuées à la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la pérennité des activités de l'OIT en matière de migrations de main-d'œuvre, compte étant tenu des résultats des enquêtes, des appréciations figurant dans le rapport de synthèse, des résultats du programme et budget (pour l'efficacité uniquement) et de l'avis de l'équipe d'évaluation.

► **Figure 1. Évaluation des activités de l'OIT en matière de migrations de main-d'œuvre, par critère**

## Conclusions et enseignements tirés

20. Pendant la période considérée, les travaux de l'OIT consacrés à la gouvernance équitable des migrations de main-d'œuvre, notamment dans le contexte du recrutement équitable, ont globalement bien avancé. L'OIT, du fait de la mission et de l'expertise qui lui sont propres, a pu se positionner vis-à-vis d'autres acteurs et organismes internationaux comme une organisation de référence concernant les aspects de la gouvernance des migrations qui ont trait au marché du travail.
21. Les grands projets menés aux niveaux régional, interrégional et national avaient entre autres principaux objectifs la mise en œuvre de réformes juridiques et politiques, dont de nombreux exemples touchant aux migrations de main-d'œuvre ont été relevés à travers le monde au cours de la période 2016-2020. De telles réformes contribuent largement à améliorer l'impact des activités de l'OIT et à en assurer la pérennité.
22. Les activités que l'OIT a menées sur les migrations de main-d'œuvre au cours de la période 2016-2020 ont été considérées comme très pertinentes, utiles et efficaces. Si l'Organisation a manqué une cible pendant la période biennale 2018-19, elle a plus qu'atteint les cibles qui étaient fixées pour la période 2016-17 et a réalisé des progrès notables en 2020. Les activités menées par l'OIT dans le contexte de la pandémie de COVID-19 ont été jugées particulièrement pertinentes et efficaces. Toutefois, les effets de la pandémie persisteront dans les années à venir et continueront de se faire sentir sur les migrations de main-d'œuvre. C'est pourquoi les mandants demandent à l'Organisation de redoubler d'efforts pour résoudre les problèmes dont la pandémie est la cause dans les pays d'origine et les pays de destination.
23. L'évaluation a révélé que l'OIT se heurtait à de multiples difficultés, aussi bien internes qu'externes, dans le cadre de ses activités. L'évolution du contexte politique est un facteur déterminant qui pèse sur les activités de l'Organisation. Ces dernières, surtout lorsqu'elles concernent le niveau politique, ont été considérées à la fois comme très utiles et extrêmement vulnérables sur le plan de l'impact et de la pérennité.

- 24.** Une lourde charge de travail pèse sur les fonctionnaires du BIT, lequel manque souvent, dans le cadre des interventions, de personnel possédant les compétences techniques nécessaires. Les projets de courte durée pâtissent d'un taux de rotation des consultants plus élevé, qui complique l'intégration de ces derniers et la gestion des connaissances au sein de l'OIT. En outre, ils ne permettent pas de fournir une assistance technique dans la durée, notamment pour la mise en œuvre des lois et des politiques récemment adoptées.
- 25.** Il ressort des évaluations que l'OIT souffre d'un déficit de visibilité, en ce qui concerne tant sa philosophie générale et ses activités que ses spécificités par rapport aux autres institutions. Ce déficit tient au fait que l'Organisation n'est pas présente sur le terrain dans de nombreux pays, ce qui l'empêche d'établir un dialogue continu avec les parties prenantes et de se faire mieux connaître par elles.

## Recommandations

### Recommandation 1

- 26.** Accroître la visibilité de l'OIT en renforçant la capacité de communication et la participation de l'Organisation aux groupes et réseaux mondiaux, régionaux et nationaux. L'OIT devrait piloter des initiatives, démontrer l'efficacité de ses activités et fixer les priorités en matière de promotion d'une gouvernance équitable et efficace des migrations de main-d'œuvre et de traitement des questions de mobilité de la main-d'œuvre liées à la crise, comme l'accès des réfugiés et des personnes déplacées de force aux marchés du travail.
- 27.** La sensibilisation à l'échelle mondiale – notamment par l'élaboration de documents d'orientation et la définition d'autres mesures visant à faire connaître les atouts et les valeurs de l'OIT aux partenaires internationaux – a joué un rôle crucial. Il est essentiel également d'assurer la visibilité des résultats obtenus par l'OIT, en particulier pour faire la preuve de l'efficacité de l'Organisation. Cependant, cette évaluation de haut niveau a montré que les activités de l'OIT et leurs résultats n'étaient pas toujours connus, notamment des autres acteurs internationaux.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
MIGRANT, Département de la communication et de l'information du public (DCOMM), bureaux régionaux, équipes d'appui technique au travail décent (ETD)	Élevée	Long terme	Faible-moyenne (diffusion) Moyenne (présence sur le terrain)

### Recommandation 2

- 28.** L'OIT devrait poursuivre et intensifier ses travaux concernant les axes migratoires et les communautés économiques régionales, en renforçant les capacités et en faisant connaître les meilleures pratiques à ces communautés et aux mandants.
- 29.** La poursuite et le renforcement de la coopération avec les communautés économiques régionales peuvent avoir des effets considérables sur divers facteurs influant sur les

migrations de main-d'œuvre. Si l'efficacité de cette approche est déjà démontrée dans certains cas, quelques communautés économiques régionales doivent être encore consolidées pour que les résultats attendus en matière d'impact soient atteints.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
MIGRANT, Département de la gouvernance et du tripartisme (GOVERNANCE), bureaux régionaux, ETD, Centre international de formation de l'OIT, Turin (CIF-OIT)	Moyenne	Long terme	Moyenne

### Recommandation 3

- 30.** L'OIT devrait veiller, dans le cadre de ses activités de coopération, à définir un plan de pérennisation et un suivi, et à assurer une assistance technique accrue au niveau des pays pour encourager la mise en œuvre et le respect des conventions ratifiées, des politiques et des lois pertinentes, ainsi que de ses directives et recommandations mondiales.
- 31.** L'OIT a obtenu de bons résultats en contribuant à la conception et à l'adoption de politiques et de lois sur les migrations de main-d'œuvre. Toutefois, il est urgent pour l'avenir de renforcer les mécanismes de mise en œuvre et de contrôle. La lourde charge de travail et l'insuffisance des ressources sur le terrain constituent des obstacles majeurs à cet égard. La mise en œuvre des instruments non contraignants de l'OIT (directives et recommandations) passe par de solides mesures de suivi et de sensibilisation.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
MIGRANT, Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV), Département des normes internationales du travail (NORMES), bureaux régionaux, ETD, Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV), Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP), Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM)	Élevée	Long terme	Élevée

## Recommandation 4

- 32.** L'OIT devrait renforcer ses méthodes de suivi et d'évaluation des migrations de main-d'œuvre aux niveaux mondial, régional et national.
- 33.** Plusieurs rapports ont relevé qu'il n'avait pas été possible d'évaluer l'impact des activités en raison de l'insuffisance des données, de l'absence de certaines bases de référence et de la faiblesse ou de l'inadéquation des cadres de suivi ou de l'absence de tels cadres. Un problème analogue a été constaté en ce qui concerne les questions transversales traitées dans le cadre des projets relatifs aux migrations de main-d'œuvre. Compte tenu des lacunes en matière de suivi et d'évaluation, on ne dispose pas d'éléments suffisants sur les résultats des activités de l'OIT et les effets de ces activités sur les travailleurs migrants.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
MIGRANT, PARDEV, PROGRAM, appui d'EVAL	Élevée	Moyen terme	Moyenne

## Recommandation 5

- 34.** L'OIT devrait continuer de renforcer ses activités liées au recrutement équitable, en particulier pour mieux transposer les résultats mondiaux au niveau national, et renforcer les synergies entre ses projets et entre ses initiatives en matière de recrutement équitable et celles d'autres organisations.
- 35.** Alors que les travaux de l'OIT sur le recrutement équitable ont été jugés hautement pertinents et efficaces, la réglementation du recrutement et le respect des règles en matière de recrutement équitable restent insuffisants, ce qui pourrait être dû à la nature non contraignante des directives sur le recrutement équitable et à la méconnaissance, de la part des gouvernements et des mandants, des possibilités offertes par cet instrument. Une plus grande attention devrait être accordée à la transposition des principes et directives en matière de recrutement équitable dans les cadres juridiques nationaux.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
MIGRANT avec NORMES et Service des principes et droits fondamentaux au travail (FUNDAMENTALS)	Élevée	Long terme	Moyenne

## Recommandation 6

- 36.** L'OIT devrait redoubler d'efforts pour relever les défis posés par le COVID-19 dans le domaine de la protection sociale des travailleurs migrants et des réfugiés sur le marché du travail, et collaborer davantage avec les pays d'origine et de destination en ce qui concerne les possibilités de travail décent et la reconnaissance et la protection des compétences, tant dans le court que dans le long terme.
- 37.** L'OIT a déjà réalisé des travaux importants sur cette question. Toutefois, certaines parties prenantes estiment que l'Organisation peut faire mieux et que les problèmes liés

au COVID-19 et aux migrations de main-d'œuvre sont loin d'être résolus. Afin de relancer les migrations de main-d'œuvre et de garantir la protection des droits des travailleurs migrants, il faut redoubler d'efforts dans le monde entier pour relever les défis posés ou aggravés par l'épidémie.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
MIGRANT, SOCPRO, GOVERNANCE, Directeur général adjoint pour les politiques (DDG/P), Directeur général adjoint pour les programmes extérieurs et les partenariats (DDG/FOP), ETD	Élevée Moyenne	Court terme Moyen terme	Moyenne

## Réponse du Bureau

- 38.** Le Bureau prend note avec satisfaction des conclusions des évaluations de haut niveau, qui mettent en évidence les progrès notables réalisés dans le cadre de l'ensemble de ses activités consacrées à la gouvernance équitable et efficace des migrations de main-d'œuvre, y compris le recrutement équitable, ainsi que le caractère unique de sa mission et de ses compétences dans ce domaine.

### Recommandation 1

- 39.** Le Bureau est de manière générale d'accord avec la recommandation visant à renforcer la visibilité des activités de l'OIT consacrées aux migrations de main-d'œuvre. Il continuera d'intensifier ses efforts de communication avec les mandants de l'Organisation, en collaboration avec les institutions des Nations Unies et les autres parties prenantes, tout en affirmant son leadership au sein des réseaux nationaux et régionaux sur les migrations. La mise en place, dans le cadre de l'Initiative pour le recrutement équitable, d'une plateforme d'échange de connaissances permettra de rehausser encore la visibilité de l'OIT et l'intérêt que l'Organisation suscite.
- 40.** Le Bureau note que l'OIT est un membre actif du Comité exécutif du Réseau des Nations Unies sur les migrations et participe activement à 26 sous-réseaux nationaux et régionaux. L'Organisation joue un rôle de premier plan en tant que coprésidente ou membre du comité exécutif de 15 d'entre eux. Sa capacité à participer à ces groupes peut être limitée par une présence insuffisante sur le terrain au niveau national.

### Recommandation 2

- 41.** Le Bureau souscrit à la recommandation préconisant de continuer à renforcer les capacités dans ce domaine, notamment par la mobilisation de ressources. L'OIT continuera de renforcer son partenariat avec son Centre international de formation à Turin afin d'assurer des activités de formation ciblées.

### Recommandation 3

- 42.** Le Bureau souscrit à la conclusion selon laquelle, la charge de travail augmentant, les ressources en personnel peuvent être insuffisantes pour répondre à la demande croissante. Un plan de pérennisation, même s'il ne résout pas le problème du déficit de personnel, pourrait appuyer les activités de suivi et d'évaluation. Si une augmentation substantielle des fonds affectés à la coopération pour le développement peut contribuer à assurer la présence de personnel relevant du budget ordinaire dans certains pays, une multiplicité de projets de coopération peut aussi susciter des attentes accrues en matière de supervision technique et alourdir la charge de travail du personnel en question. Les unités techniques compétentes et les équipes d'appui technique au travail décent pourraient étudier la possibilité de procéder à une hiérarchisation stratégique des ressources sur le terrain et au siège pour combler le déficit de personnel et soutenir la mise en œuvre des normes internationales du travail et des outils et directives de l'OIT.

### Recommandation 4

- 43.** Le Bureau souscrit à cette recommandation. Comme indiqué dans le Plan stratégique de l'OIT pour 2022-2025 et le programme et budget pour 2022-23, l'Organisation continuera de renforcer ses systèmes de mesure, de suivi et de présentation de rapports afin d'améliorer la gestion axée sur les résultats, la transparence et la responsabilisation.

### Recommandation 5

- 44.** Le Bureau souscrit à la recommandation préconisant de continuer à renforcer les travaux dans le domaine du recrutement équitable. En outre, il reconnaît que ces travaux ont eu des effets notables jusqu'à présent et ont donné des résultats concrets aux niveaux national, régional et mondial, notamment en matière de réforme des réglementations et des politiques. L'adoption de la nouvelle stratégie quinquennale dans le cadre de l'Initiative pour le recrutement équitable et la mise en place de la plateforme d'échange de connaissances qui en est le corollaire renforceront encore la capacité des mandants à mettre en œuvre les normes et directives de l'OIT.
- 45.** Les gouvernements et les partenaires sociaux reconnaissent largement l'importance des directives de l'OIT sur le recrutement équitable, ce dont témoigne le fait que celles-ci sont mentionnées et prises en compte dans le Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières approuvé par 152 pays et dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier dans l'indicateur 10.7.1, dont l'OIT est responsable.
- 46.** En ce qui concerne la recommandation visant à renforcer les synergies avec les initiatives d'autres organisations en matière de recrutement, il serait important qu'une répartition appropriée des responsabilités entre l'OIT et l'OIM soit observée par les deux parties afin de faire en sorte que les mandats institutionnels soient respectés et que les travaux conjoints des deux organisations contribuent à renforcer l'impact des activités, au lieu de favoriser la concurrence ou les doubles emplois.

### Recommandation 6

- 47.** Le Bureau souscrit à cette recommandation et continuera d'intensifier ses efforts pour relever les défis posés par le COVID-19.

## ▶ Partie II. Évaluation indépendante de haut niveau des initiatives de l'OIT portant sur l'égalité entre hommes et femmes et l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité, 2016-2021

---

### Objet et portée

48. L'évaluation analyse les réalisations et les résultats des activités menées par l'OIT pour promouvoir l'égalité entre hommes et femmes et assurer l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité dans les programmes et au niveau institutionnel pendant la période 2016-2021. Elle comporte un examen des progrès et des lacunes dans la mise en œuvre du *Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes 2016-17* (Plan d'action 2016-17) et du *Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes 2018-2021* (Plan d'action 2018-2021), donnant ainsi suite à une demande du Conseil d'administration qui souhaitait que les plans d'action fassent l'objet d'une évaluation afin d'éclairer l'élaboration d'un nouveau plan d'action<sup>5</sup>. Le Conseil d'administration avait également demandé que l'on s'emploie à faire de l'OIT une organisation plus réceptive aux considérations de genre dans le système des Nations Unies<sup>6</sup>. L'évaluation, effectuée dans une visée sommative et formative<sup>7</sup>, est centrée sur les stratégies, les approches, les résultats, les réalisations, les lacunes et les enseignements à retenir en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité.
49. L'évaluation porte sur l'ensemble des départements et services du Bureau. Elle englobe les résultats du programme obtenus à l'extérieur (résultats stratégiques) et les évolutions institutionnelles internes et examine la complémentarité de ces deux dimensions. Une théorie du changement remaniée a été élaborée. La figure 2 résume les principales composantes programmatiques et institutionnelles de la thématique de l'égalité entre hommes et femmes et de l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité. Ces éléments contribueront à éclairer l'évaluation.

---

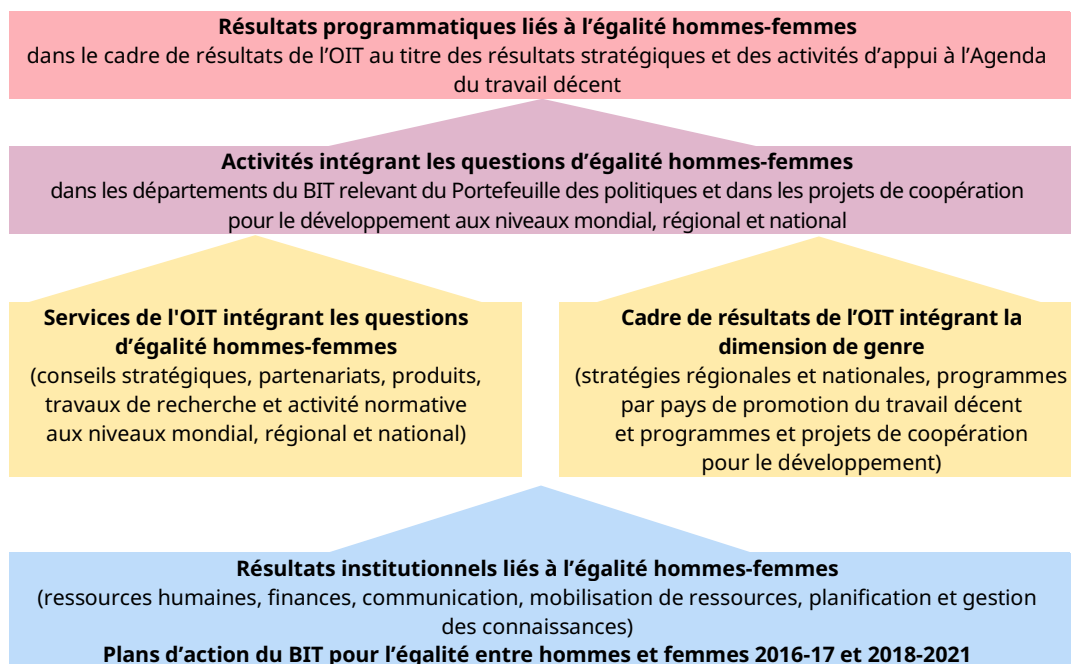
<sup>5</sup> GB.338/INS/7.

<sup>6</sup> La prise en compte de la dimension de genre (ou démarche intégrant les questions relatives à l'égalité hommes-femmes) consiste à utiliser délibérément des considérations de genre pour orienter la conception, l'élaboration, la mise en œuvre et les résultats des programmes et des stratégies, des politiques, des lois et des réglementations ainsi que des conventions collectives.

<sup>7</sup> Au total, 6 études de cas sur l'égalité entre hommes et femmes et l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité ont été réalisées, d'une part, sur les résultats programmatiques: 1) les résultats stratégiques; 2) les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) et les résultats des programmes par pays; et, d'autre part, sur les résultats institutionnels: 3) le soutien institutionnel à l'égalité entre hommes et femmes et à l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité au BIT; 4) les performances de certains départements en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité; 5) les plans d'action pour l'égalité entre hommes et femmes axés sur les résultats; et 6) les partenariats liés à l'égalité entre hommes et femmes et à l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité. Des enquêtes en ligne ont par ailleurs été menées auprès des mandants (150 personnes interrogées) et des membres du personnel du BIT (448 personnes interrogées), ainsi qu'auprès des équipes mondiales d'appui technique du Réseau de l'OIT pour l'égalité entre hommes et femmes.



► **Figure 2. Composantes de la stratégie du BIT relative à l'égalité entre hommes et femmes et à l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité**



## Résumé des principaux résultats

### A. Pertinence

**Résultat 1:** La politique de l'OIT en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité \* et les plans d'action de l'Organisation portant sur l'égalité entre hommes et femmes sont d'une grande pertinence au regard de la mission normative et de promotion de la justice sociale poursuivie par l'Organisation dans la perspective de l'égalité entre hommes et femmes et de la non-discrimination.

**Résultat 2:** L'égalité entre hommes et femmes et l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité dans l'Organisation sont pertinentes au regard des besoins et des demandes des mandants, ce qu'illustrent les interventions porteuses de transformations favorisant l'égalité hommes-femmes qui visent à produire les changements structurels et institutionnels nécessaires dans le monde du travail.

**Résultat 3:** La pertinence des indicateurs d'égalité entre hommes et femmes dans les résultats stratégiques, les programmes par pays et les projets de coopération pour le développement est avérée. Toutefois, l'intégration d'objectifs relatifs à l'égalité entre hommes et femmes se fait de manière inégale.

\* La politique a été annoncée en 1999 et présentée sous une forme actualisée par l'équipe de direction en 2016. On peut en prendre connaissance dans le document suivant: BIT, *Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes 2018-2021*, Genève, 2018, annexe II.

50. Le plan stratégique de transition pour 2016-17 et le plan stratégique pour 2018-2021 de l'OIT ainsi que les documents des programmes et des budgets correspondants sont utiles pour répondre aux besoins en matière d'égalité entre hommes et femmes dans le monde du travail, car ils accordent une place de plus en plus importante à l'intégration de cette thématique au niveau stratégique. En tant qu'élément transversal déterminant, l'égalité entre hommes et femmes est intégrée dans 17 indicateurs sur 35 dans le programme et budget pour 2016-17 et dans 18 indicateurs sur 36 dans le programme et

budget pour 2018-19. Dans le programme et budget pour 2020-21, l'égalité entre hommes et femmes et la non-discrimination constituent un résultat stratégique spécifique assorti de 8 indicateurs, auxquels s'ajoutent 16 autres indicateurs couvrant l'ensemble des autres résultats stratégiques. La continuité des stratégies précédentes sur l'égalité entre hommes et femmes est ainsi assurée.

- 51.** La plupart des documents d'orientation de l'OIT abordent la thématique du genre dans une perspective qui est en cohérence avec le mandat du Bureau et conforme au cadre relatif à l'égalité des sexes et à inclusion sociale<sup>8</sup>. Pour la période biennale 2016-17, 9 résultats stratégiques sur 10 comportent au moins 1 intervention porteuse de transformations favorisant l'égalité entre hommes et femmes; pour les périodes biennales 2018-19 et 2020-21, ce chiffre s'élève à 8 sur 10 et à 7 sur 8 respectivement. Les approches porteuses de transformations dans le domaine du genre sont les programmes et les interventions qui donnent aux individus la possibilité de remettre activement en question les normes sociales relatives au genre, permettent aux femmes d'accéder à des positions socialement et politiquement influentes dans leurs communautés et contribuent à remédier au déséquilibre des rapports de force entre les sexes.
- 52.** La pertinence stratégique de l'égalité entre hommes et femmes et de l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité dans le programme d'action pour l'avenir du travail a été démontrée à plusieurs reprises: lancement de l'initiative sur les femmes au travail, qui a contribué à l'adoption de la convention (n° 190) sur la violence et le harcèlement, 2019; insertion dans la Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail d'un ensemble d'activités visant à faire évoluer la situation dans le domaine de l'égalité entre hommes et femmes; adoption en 2021 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 du COVID-19. Les demandes réitérées des mandants concernant les formations et les notes d'orientation sur l'égalité entre hommes et femmes et l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité confirment la pertinence du programme d'action que l'Organisation a consacré à cette thématique.

## B. Cohérence

**Résultat 4:** Au niveau des résultats stratégiques, l'OIT a maintenu un degré élevé de cohérence entre ses plans stratégiques et ses activités visant l'égalité entre hommes et femmes, notamment dans le cadre de l'initiative sur les femmes au travail.

**Résultat 5:** Il existe une continuité entre l'Agenda du travail décent de l'OIT et les documents stratégiques qui font de l'égalité entre hommes et femmes l'un des objectifs transversaux de l'Organisation et un élément déterminant dans les résultats stratégiques de son programme et budget.

**Résultat 6:** Les stratégies et approches de l'OIT en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité sont alignées sur les objectifs de développement durable (ODD).

**Résultat 7:** Les plans d'action de l'OIT en faveur de l'égalité entre hommes et femmes sont parfaitement alignés sur le deuxième Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP 2.0).

<sup>8</sup> Ce cadre évalue les interventions menées dans le domaine de l'égalité entre hommes et femmes et détermine la mesure dans laquelle un programme traite les inégalités entre les sexes et l'exclusion sociale, l'éventail des catégories utilisées à cet effet allant de «ne tient pas compte des questions de genre et est fondé sur l'exploitation» à «intégrant la dimension de genre, axé sur l'autonomisation et porteur de transformations».

- 53.** Au niveau du cadre stratégique, il existe une forte cohérence entre les divers plans stratégiques et les initiatives de l'OIT, comme en témoigne par exemple la cohérence entre le plan stratégique pour 2018-2021 et l'initiative sur les femmes au travail. La cohérence est assurée également par la présence constante de questions transversales axées sur la thématique de l'égalité de genre, tant dans le plan stratégique de transition pour 2016-17 que dans le plan stratégique pour 2018-2021.
- 54.** Les programmes et budgets pour 2016-17, 2018-19 et 2020-21 comportaient des produits et des synergies importants visant, dans le domaine de l'égalité entre hommes et femmes, des résultats cohérents aux niveaux national, régional et mondial. Ils proposaient notamment des actions clairement définies et des résultats mesurables relevant du cadre institutionnel fourni par l'initiative sur les femmes au travail et se situant dans le prolongement d'autres initiatives, comme celles liées au travail décent pour les travailleurs domestiques.
- 55.** Les plans d'action de l'OIT pour l'égalité entre hommes et femmes qui ont été examinés sont alignés selon les besoins sur l'ONU-SWAP et l'ONU-SWAP 2.0, ainsi que sur la Stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies.
- 56.** Les stratégies et approches en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité, soutenues par des indicateurs d'égalité entre les sexes dans les résultats stratégiques et par des activités intégrant la dimension de genre, sont cohérentes avec les ODD 5, 8 et 1. Il importe à cet égard de ne pas oublier le rôle que joue l'OIT en tant que garante de 13 cibles associées aux ODD, dont la cible 5.5<sup>9</sup>.

## C. Efficacité

### Au niveau des résultats des programmes

**Résultat 8:** Il ressort des programmes par pays de l'OIT que les résultats obtenus en matière d'égalité entre hommes et femmes au titre de chaque résultat stratégique sont constants, quoique variables, mais qu'il n'existe ni suivi ni remontée de l'information systématiques en ce qui concerne certains objectifs des programmes de promotion de l'égalité hommes-femmes.

**Résultat 9:** Le caractère inégal des progrès et des résultats obtenus en matière d'égalité hommes-femmes dans le cadre des programmes et budgets et des plans d'action de l'OIT mis en œuvre pendant la période montre combien il est difficile de faire évoluer les programmes vers une plus grande égalité entre hommes et femmes.

**Résultat 10:** Les résultats obtenus par l'OIT dans le cadre de l'ONU-SWAP 2.0 sont inégaux.

**Résultat 11:** Les partenariats ont contribué à améliorer la mise en œuvre des activités visant l'égalité hommes-femmes et l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité, tant dans l'élaboration des politiques que dans les projets de coopération pour le développement.

### Au niveau des résultats institutionnels

**Résultat 12:** L'OIT a amélioré le cadre dont elle dispose pour promouvoir, sur le plan institutionnel, l'égalité hommes-femmes et l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité dans les procédures fondamentales, mais elle peut toutefois faire davantage.

- 57.** Une analyse globale des résultats des programmes par pays de l'OIT fait apparaître des résultats significatifs constants, bien que variables, en ce qui concerne la prise en compte de la question de l'égalité entre hommes et femmes au titre de chaque résultat

<sup>9</sup> Cible 5.5: Veiller à ce que les femmes participent pleinement et effectivement aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique, et y accèdent sur un pied d'égalité.

stratégique. À partir de la période 2016-2019, les résultats des programmes par pays liés à l'ensemble des résultats stratégiques font apparaître au moins un résultat significatif en la matière, malgré d'importantes variations entre les résultats stratégiques. Les résultats les plus probants des programmes par pays ont été ceux qui étaient liés à la formalisation de l'économie informelle et à la promotion de politiques équitables et efficaces en matière de migrations de main-d'œuvre. Les résultats des programmes par pays liés à la ratification et à l'application des normes internationales du travail ont été parmi les moins satisfaisants pour ce qui est de la prise en compte de la question de l'égalité entre hommes et femmes. Nombre des résultats enregistrés au titre des programmes par pays ont été obtenus dans le cadre de projets de coopération pour le développement et moyennant une collaboration avec divers partenaires.

- 58.** Les résultats obtenus dans le domaine du travail décent <sup>10</sup> pour 2016-17 et 2018-19, quand l'égalité entre hommes et femmes et la non-discrimination n'étaient qu'un élément transversal déterminant, sont présentés dans le tableau 1. S'agissant des avancées réalisées, le fait le plus marquant est la progression des résultats des programmes par pays dans lesquels l'égalité entre hommes et femmes a apporté une contribution «significative», passant de 39 pour cent en 2016-17 à 48 pour cent en 2018-19.

► **Tableau 1. Égalité entre hommes et femmes et non-discrimination: répartition des résultats en matière de travail décent**

Période biennale	Contribution du résultat de programme par pays à la promotion de l'égalité entre hommes et femmes		
	Faible	Significative	Objectif principal
2016-17	54 %	39 %	7 %
2018-19	47 %	48 %	5 %

Note: Les données pour 2020-21 n'étaient pas assez complètes pour se prêter à une comparaison.

- 59.** Les rapports sur les résultats obtenus pendant la période 2020-21 – rapports qui deviennent plus rigoureux du fait de l'introduction du marqueur de genre – montrent que nombre des résultats des programmes par pays contribuent à l'égalité entre hommes et femmes ou l'ont pour objectif principal et que cette thématique n'est absente que dans 20 pour cent des résultats. Les résultats des programmes par pays obtenus au titre du résultat stratégique relatif à l'égalité entre hommes et femmes et à la non-discrimination ont été légèrement moins satisfaisants au niveau de certains indicateurs tenant compte des questions de genre, mais cette situation a été compensée par l'intégration de l'égalité entre hommes et femmes dans l'ensemble des résultats stratégiques, notamment ceux relatifs à l'emploi, aux entreprises durables et à la protection sociale.
- 60.** La performance globale du plan d'action 2016-17 et du plan d'action 2018-2021 est présentée dans le tableau 2 <sup>11</sup>. Si quelques indicateurs et objectifs des deux plans sont analogues, la plupart diffèrent, car ils sont alignés sur différentes versions de l'ONU-SWAP.

<sup>10</sup> Le marqueur de genre et de non-discrimination institué lors de la conception du programme pour illustrer la prise en compte des considérations de genre telle qu'elle est perçue a été utilisé dans le cadre de l'analyse. Des tentatives raisonnables ont été faites pour faire la part de toute exagération de tendance pouvant résulter du caractère autoréférentiel du marqueur.

<sup>11</sup> Un [examen détaillé des résultats obtenus dans le cadre des plans d'action pour 2016-17 et 2018-2021](#) peut être consulté sur le site Web de l'OIT.

Il est de ce fait difficile de faire une comparaison et de déterminer si les efforts déployés ont eu les effets souhaités pendant toute la période couverte par l'évaluation.

► **Tableau 2. Performance du plan d'action 2016-17 et du plan d'action 2018-2021**

Domaine de résultats	Résultats (nombre d'indicateurs atteints ou dépassés sur l'ensemble des indicateurs)	
	Plan d'action 2016-17	Plan d'action 2018-2021
Gestion axée sur les résultats	1 sur 3 (33,3 %)	7 sur 12 (58 %)
Responsabilisation	4 sur 6 (66,6 %)	3 sur 10 (30 %)
Contrôle	5 sur 10 (50 %)	4 sur 7 (57 %)
Ressources humaines et financières	5 sur 5 (100 %)	8 sur 14 (57 %)
Capacités	2 sur 3 (66,6 %)	3 sur 7 (43 %)
Connaissances, communication et cohérence	5 sur 6 (83,3 %)	4 sur 7 (57 %)
<b>TOTAL</b>	<b>19 sur 33 (57,5 %)</b>	<b>29 sur 57 (51 %)</b>

Note: Les données pour 2018-2021 sont basées sur celles qui étaient disponibles en juin 2021; les données susceptibles d'être communiquées d'ici à la fin de l'année pourraient modifier les résultats.

- 61.** Un processus structuré a été mis en place pour assurer le suivi des recommandations issues de l'évaluation du plan d'action 2010-2015, laquelle a été réalisée en 2016<sup>12</sup>. Il a été donné suite à la majorité des recommandations, à l'exception de celles qui ont été jugées de moindre importance, de celles dont le contexte a évolué et de celles dont la mise en œuvre a été entravée par un manque de ressources.
- 62.** L'OIT a amélioré le cadre visant à favoriser l'institutionnalisation de l'intégration de la dimension hommes-femmes dans les processus fondamentaux<sup>13</sup> pendant la période considérée. Ce cadre comprend un élargissement des attributions et responsabilités du Département du développement des ressources humaines (HRD), la réforme de la procédure d'évaluation des projets de coopération pour le développement et les activités que doivent mener les membres du personnel chargés des questions de genre au sein des départements pour soutenir la promotion de l'égalité hommes-femmes.

<sup>12</sup> BIT, *Independent thematic evaluation of ILO Action Plan for Gender Equality, 2010–2015*, 9 février 2016; résumé dans GB.332/INS/6 (2018).

<sup>13</sup> Dans les divers départements, des garants des diverses cibles du plan d'action ont été désignés et chargés d'assurer la répartition en matière d'attributions, d'appropriation et de responsabilisation.

## D. Efficience

### Au niveau des résultats des programmes

**Résultat 13:** L'efficacité de la mise en œuvre d'activités inclusives tenant compte de la dimension de genre est attestée par la mobilisation accrue de ressources pour promouvoir et réaliser l'égalité entre hommes et femmes dans le monde du travail sans augmenter les effectifs de personnel.

### Résultat institutionnel

**Résultat 14:** Le renforcement des capacités institutionnelles de l'OIT en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité n'est pas assuré de manière homogène dans l'ensemble des activités de l'OIT, pour les mandants et en particulier pour le personnel.

**Résultat 15:** Les structures de soutien de l'OIT à l'égalité entre hommes et femmes et à l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité, notamment celles du Service des questions de genre, de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion (GEDI), ne sont pas suffisantes si on les mesure à l'aune des responsabilités. Les ressources globales (personnel et hors personnel) affectées à la mise en œuvre des ambitieux plan d'action 2016-17 et plan d'action 2018-2021 sont insuffisantes.

**Résultat 16:** Il est possible de mobiliser des ressources accrues pour les activités de l'OIT axées sur l'égalité entre hommes et femmes et l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité en créant davantage d'opportunités et en tirant parti de l'engagement du personnel du BIT et de l'intérêt que celui-ci manifeste pour cette thématique, par exemple en prenant appui sur la collaboration en réseau et la collaboration fondée sur le travail d'équipe.

63. Les crédits alloués aux activités intégrant les considérations de genre dans l'ensemble des résultats stratégiques axés sur les emplois, l'emploi, les migrations de main-d'œuvre, la conformité des lieux de travail, l'inspection du travail et la protection des groupes vulnérables ont augmenté. En 2020-21, les mesures visant l'égalité entre hommes et femmes ont porté essentiellement sur la fourniture d'une protection adéquate et efficace pour tous ainsi que sur la promotion de l'emploi et des compétences.
64. De nombreux résultats stratégiques intègrent le renforcement des capacités des mandants par des formations sur l'égalité entre hommes et femmes. Il en a résulté des améliorations dans divers domaines: services de l'emploi, politiques actives du marché du travail, programmes de développement des compétences et d'amélioration de l'employabilité, gestion des catastrophes, et initiatives concernant les migrations et le recrutement équitable.
65. Les plans d'action ne comportaient aucun cadre ou plan annuel pour le renforcement des capacités. Par exemple, les formations actuelles sur l'égalité entre hommes et femmes et l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité sont dispensées à la demande ou ponctuellement. La formation est soumise à des contraintes telles que l'insuffisance des ressources, la diversité des niveaux de compétences des membres du personnel et une connaissance insuffisante du matériel de formation disponible.
66. La mise en œuvre des plans d'action s'est appuyée sur une utilisation efficace des ressources, insuffisamment efficace toutefois pour soutenir les capacités institutionnelles en matière d'égalité hommes-femmes à tous les niveaux. L'approche actuelle part du principe qu'une petite équipe peut assumer une partie importante des activités de soutien à la coordination et à la mise en œuvre. Cependant, les ressources ne sont pas suffisantes pour concrétiser une approche plus stratégique et plus systémique et assurer en particulier un soutien systémique dans les domaines clés et un espace de dialogue structuré sur les mesures à prendre pour progresser, tous

départements et résultats stratégiques confondus, sur le front de l'égalité entre hommes et femmes et de l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité.

## E. Impact probable et pérennité

### Égalité entre hommes et femmes et intégration d'une démarche soucieuse d'équité dans le travail programmatique

**Résultat 17:** Les activités programmatiques de l'OIT produisent quelques effets en matière d'égalité entre hommes et femmes, mais ces effets ne sont pas toujours visibles et ne font pas l'objet d'un suivi ou de communications systématiques.

**Résultat 18:** Les activités programmatiques de l'OIT en matière d'égalité entre hommes et femmes sont, en partie, limitées par l'absence d'une stratégie globale, d'une identité fondée sur une proposition de valeur bien définie, ainsi que des stratégies, objectifs et outils nécessaires pour optimiser l'impact et le positionnement de l'Organisation sur l'égalité entre hommes et femmes, notamment au sein du système des Nations Unies.

**Résultat 19:** L'OIT a utilisé à bon escient les partenariats dans les domaines comportant une dimension de genre, ce qui a rehaussé sa visibilité et accru son influence, mais de manière plutôt ponctuelle.

**Résultat 20:** Les ressources financières de l'OIT affectées à l'égalité entre hommes et femmes et aux activités y afférentes sont en augmentation, mais davantage peut et doit être fait pour mobiliser des fonds afin d'accélérer le rythme de la progression vers la réalisation des résultats.

### Égalité entre hommes et femmes et intégration d'une démarche soucieuse d'équité au niveau institutionnel

**Résultat 21:** L'OIT a mis en place des capacités institutionnelles au service de l'égalité entre hommes et femmes et de l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité pour contrôler un large éventail d'activités liées à l'égalité entre hommes et femmes dont l'impact et le caractère fructueux sont avérés. L'impact au niveau institutionnel est toutefois atténué par les difficultés que pose l'intégration durable d'activités de renforcement des capacités en matière d'égalité entre hommes et femmes.

**Résultat 22:** La pérennité de la promotion de l'égalité entre hommes et femmes et de l'intégration de la dimension de genre dans l'Organisation n'est pas pleinement garantie. Des progrès ont été réalisés quant à l'institutionnalisation de cette thématique, mais il faut intégrer plus explicitement la question de la durabilité dans les plans et les stratégies correspondants pour améliorer les possibilités de pérennisation et accélérer le changement.

67. Dans certains domaines, les activités ont un impact manifeste sur l'égalité hommes-femmes, mais il n'en est pas toujours pleinement rendu compte. Les indicateurs tenant compte de la dimension de genre dans les projets sont faibles, et les pratiques de suivi et d'information sont inadaptées. La création d'un résultat stratégique spécifique sur l'égalité hommes-femmes a été favorablement accueillie, mais il est considéré qu'elle n'a pas été accompagnée d'une intégration visible et de la mise en place de programmes ciblés sur cette thématique dans l'ensemble des autres résultats stratégiques. Si les publications mondiales de recherche, les produits phares et les produits mondiaux comportant une dimension de genre ou consacrés à cette thématique ont nettement gagné en visibilité, l'impact de ces investissements dans la connaissance n'a pas fait l'objet d'une évaluation fiable.
68. La stratégie de l'OIT et la proposition de valeur de l'Organisation en matière d'égalité hommes-femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité dans les activités programmatiques n'ont pas de cadre clairement défini en ce qui concerne la présentation et la communication des résultats. Cette situation découle en partie de la juxtaposition des transformations institutionnelles (d'ordre interne) et des résultats des programmes (obtenus par le biais des activités et des services de l'Organisation) dans

les mêmes politiques et plans d'action sur l'égalité entre hommes et femmes et l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité. Les activités programmatiques de l'Organisation n'étant pas assorties d'un cadre commun à l'échelle du Bureau sur l'égalité hommes-femmes, il ressort des entretiens qui ont été menés avec les membres du personnel que ceux-ci n'ont pas une idée précise et cohérente de ce que sont l'égalité des sexes et l'intégration de la dimension de genre dans le contexte de la coopération pour le développement. Les systèmes liés à l'égalité entre hommes et femmes et à l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité, de même que les activités destinées à favoriser un impact significatif dans le domaine du genre, sont parcellaires et ne suivent pas une approche globale.

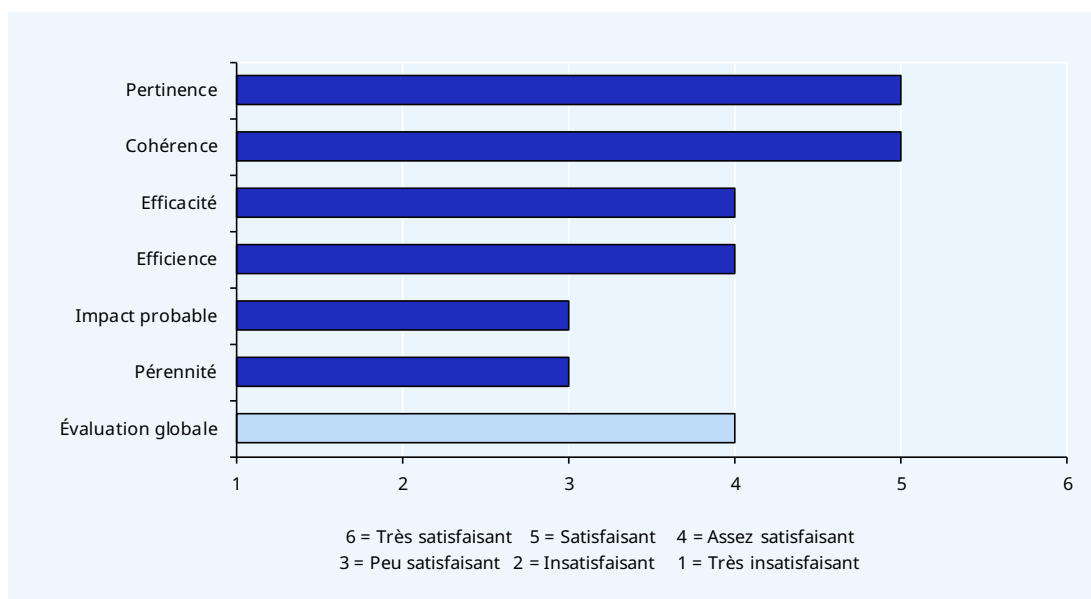
- 69.** Les départements du BIT relevant du Portefeuille des politiques, les régions, les équipes d'appui technique au travail décent et les bureaux de pays de l'OIT disposent de données d'expérience, d'atouts et d'outils intéressants qui pourraient contribuer à la proposition de valeur de l'OIT en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité, mais ces éléments sont insuffisamment étudiés. Un cadre bien structuré est nécessaire pour établir un portefeuille d'interventions et de typologies qui tiennent compte des considérations de genre et mettent en évidence l'appui nécessaire pour réaliser l'égalité hommes-femmes dans les pays. De même, pour mobiliser de nouvelles sources de financement et créer de nouvelles opportunités de mise en œuvre, il serait souhaitable d'engager une réflexion structurée (et un processus d'évaluation) sur les offres en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité en les comparant à celles d'autres acteurs (d'autres organismes des Nations Unies par exemple) en termes d'innovation, de valeur ajoutée et d'utilisation de l'égalité entre hommes et femmes et de l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité.
- 70.** Il existe des exemples probants de partenariats comportant une dimension de genre, comme celui qui a été établi avec la Coalition internationale pour l'égalité salariale. En revanche, la collaboration avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) n'est pas nécessairement systématique, elle est souvent de nature ponctuelle et elle est moins efficace qu'elle pourrait l'être. L'OIT a des domaines de compétences clés qui lui sont propres, mais elle n'est pas encline à prendre des risques, et les capacités des membres du personnel en matière d'égalité hommes-femmes sont inégalement réparties au sein du Bureau. L'adoption d'une approche plus proactive des partenariats et des possibilités de financement reste une voie à explorer.

## Évaluation globale

- 71.** La figure 3 présente une évaluation générale des niveaux de performance observés pour les activités de l'OIT en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité.



► **Figure 3. Évaluation des activités de l'OIT en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité, notation par critère**



## Conclusions et enseignements

- 72.** La politique de l'OIT en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité et les plans d'action y afférents sont pertinents au regard du cadre stratégique et du cadre de résultats de l'Organisation (plans stratégiques et programmes et budgets correspondants y compris) et de la réalisation des ODD.
- 73.** La stratégie et les approches de l'OIT en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité sont cohérentes avec le cadre interne de l'Organisation et ses programmes de coopération pour le développement. Les efforts déployés pour promouvoir l'égalité entre hommes et femmes et intégrer une démarche soucieuse d'équité ont accru la cohérence entre ses politiques, ses plans et ses conventions. Les plans d'action de l'Organisation sont pleinement alignés sur l'ONU-SWAP 2.0.
- 74.** Il ressort des programmes par pays de l'OIT que les résultats obtenus en matière d'égalité entre hommes et femmes au titre de chaque résultat stratégique sont constants, quoique variables, mais qu'il n'existe ni suivi ni remontée de l'information systématiques en ce qui concerne certains objectifs des programmes de promotion de l'égalité hommes-femmes. Par ailleurs, les activités d'appui consacrées aux résultats des programmes relatifs à l'égalité entre hommes et femmes et à l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité ne sont pas homogènes, et les hypothèses concernant l'obtention des résultats en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité doivent être réexaminées. Au niveau institutionnel, la dimension de genre est mieux intégrée dans les processus institutionnels fondamentaux, mais il est possible de faire davantage.
- 75.** Les activités programmatiques de l'OIT ont un certain impact sur l'égalité hommes-femmes et contribuent à une meilleure prise en compte de cette question dans les déclarations de politique générale, l'établissement des normes, le partage des connaissances au niveau mondial et les publications de recherche. Les programmes par pays et les activités associées aux projets ont également un impact sur l'égalité

hommes-femmes, mais celui-ci est limité par l'absence de stratégies et d'outils susceptibles de l'optimiser, et notamment de suivi systématique – nécessaire pour éclairer ces stratégies.

76. L'absence d'un cadre stratégique clairement défini en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité et l'inexistence d'une proposition de valeur pour les résultats programmatiques qui illustrent les spécificités de l'OIT et son avantage comparatif actuel ou potentiel pèsent sur l'innovation, sur les contributions des membres du personnel et sur l'élaboration de produits en matière d'égalité hommes-femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité. Cette situation restreint quant à elle les possibilités d'impact et fait obstacle à une approche plus systématique des partenariats, laquelle est nécessaire pour accroître l'impact et la durabilité (en particulier la durabilité financière par le biais de nouveaux financements affectés à l'égalité entre hommes et femmes et à l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité).
77. La pérennisation au niveau institutionnel des activités liées à l'égalité entre hommes et femmes et à l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité doit être prise en compte plus explicitement dans la définition des stratégies, notamment en engageant un dialogue plus approfondi, au niveau stratégique et de la direction, sur la mise en œuvre des activités concernées. Il faudrait également que les membres du personnel aient des moyens d'action accrus et s'approprient davantage cette problématique.

## Recommandations

78. Les recommandations ci-après se complètent les unes les autres et devraient être prises en considération dans le nouveau plan d'action <sup>14</sup>. Celui-ci devrait également prendre en compte les cibles des plans d'action précédents qui n'ont pas été atteintes, mais qui restent d'actualité.

### Recommandations concernant l'égalité entre hommes et femmes et l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité dans les programmes de l'OIT

#### Recommandation 1

79. Élaborer une proposition de valeur de l'OIT en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité en vue de faciliter le positionnement stratégique de l'Organisation et d'accroître la visibilité et l'impact de ses résultats programmatiques.
80. La proposition de valeur relative à la valeur ajoutée et à la contribution de l'OIT dans le domaine de l'égalité hommes-femmes devrait définir des priorités à moyen terme (un horizon de cinq ans) et un portefeuille d'interventions axées sur l'égalité entre hommes et femmes dans les domaines stratégiques, et établir une typologie des pays. En outre, elle devrait prévoir le recensement des activités menées par les partenaires, la mise en évidence, documents à l'appui, de l'avantage comparatif de l'OIT et la définition de modalités pour les outils, les innovations, les stratégies, les partenariats ainsi que l'utilisation des statistiques. Des programmes sur la problématique hommes-femmes et des programmes qui tiennent compte des questions de genre pourraient créer de nouvelles opportunités de financement et accroître l'avantage comparatif de l'OIT.

---

<sup>14</sup> On trouvera une explication plus détaillée des présentes recommandations dans la [section 6](#) du principal rapport d'évaluation (en anglais).

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Équipe de direction du BIT (Cabinet du Directeur général (CABINET)), DDG/P (départements du Portefeuille des politiques), DDG/FOP (régions de l'OIT), Directeur général adjoint pour la gestion et la réforme (DDG/MR), PROGRAM	Élevée	Moyen terme	Faible

### Recommandation 2

81. Mettre au point un programme d'appui spécifique et complet pour les activités programmatiques intégrant les questions relatives à l'égalité hommes-femmes afin d'aider les mandants et de renforcer leur capacité à réaliser l'égalité entre les sexes dans le monde du travail.
82. Il faudra à cet effet renforcer la collaboration entre les régions et le siège de l'OIT afin de garantir que les programmes de renforcement des capacités intégrant la thématique de l'égalité entre hommes et femmes et les stratégies pertinentes pour les régions répondent aux besoins des mandants de l'OIT et mettent l'accent sur la reprise après la pandémie de COVID-19.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Équipe de direction du BIT (CABINET), DDG/P (départements du Portefeuille des politiques), DDG/FOP (régions de l'OIT), DDG/MR, CIF-OIT, ACTRAV et ACT/EMP	Élevée	Moyen terme	Faible

### Recommandation 3

83. Renforcer le cadre de l'OIT relatif à l'établissement de partenariats dans le domaine de l'égalité hommes-femmes.
84. Un cadre plus structuré (cadre de gestion des partenariats), dans lequel envisager la collaboration en matière d'égalité hommes-femmes, devrait compléter la proposition de valeur de l'OIT concernant l'égalité hommes-femmes dans les activités programmatiques de l'Organisation et dans le système des Nations Unies. Ce cadre s'appuierait sur le portefeuille d'interventions relatives aux typologies des pays mentionné dans la recommandation 1 et permettrait une meilleure adéquation des partenariats aux besoins.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Équipe de direction du BIT (CABINET), DDG/P, DDG/FOP, Département de la coopération multilatérale (MULTILATERALS), PARDEV, DDG/MR	Moyenne	Long terme	Moyenne

## Recommandations concernant les résultats au niveau des institutions et des programmes

### Recommandation 4

- 85.** Élaborer une approche et un système de mise en œuvre plus systémiques et axés sur les programmes pour les activités de renforcement des capacités et de formation menées au BIT en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité.
- 86.** Dans ce contexte, il faudrait procéder à une structuration exhaustive des besoins en compétences en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité. Il faudrait à cette fin utiliser un cadre de renforcement des capacités ad hoc qui définisse les modalités de gestion, de mise en œuvre et de contrôle des activités correspondantes et qui précise comment il sera institutionnalisé dans les processus fondamentaux de l'OIT et intégré dans la large panoplie d'outils et d'activités d'appui disponibles dans ce domaine, le but étant de favoriser un impact aussi large que possible. Des audits systématiques de genre, fondés sur l'expérience acquise, peuvent à cet égard se révéler utiles.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Équipe de direction du BIT (CABINET), DDG/P, GEDI, DDG/MR, HRD, DDG/FOP (régions de l'OIT), CIF-OIT, ACTRAV et ACT/EMP	Élevée	Court terme (délai requis pour la formulation du nouveau plan d'action)	Faible

## Recommandations concernant l'égalité entre hommes et femmes et l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité au niveau institutionnel

### Recommandation 5

- 87.** Élaborer une stratégie à moyen terme pour l'intégration de l'égalité hommes-femmes à l'échelle du Bureau.
- 88.** Renforcer l'ancrage du plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes dans les processus institutionnels de l'Organisation ainsi que l'appui à la mise en œuvre de ce plan, et établir un processus précis de définition de stratégies pour structurer et orienter l'élaboration du plan d'action. Cette démarche comporterait plusieurs axes: mise en place d'un cadre stratégique plus explicite et d'activités de contrôle et de conseil

expressément consacrées aux questions stratégiques et de gestion, renforcement du leadership de l'OIT, recours à des services consultatifs extérieurs si nécessaire, et participation accrue des départements et des membres du personnel du BIT, le but étant de favoriser l'appropriation et la durabilité en partant de la base.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Équipe de direction du BIT (CABINET), DDG/P, GEDI, DDG/MR, DDG/FOP (l'ensemble des départements; les garants actuels et futurs intervenant dans le cadre du plan d'action)	Élevée	Court terme (délai requis pour la formulation du nouveau plan d'action)	Faible

### Recommandation 6

- 89.** Poursuivre la mise au point des processus et des outils de soutien à l'égalité entre hommes et femmes et à l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité au sein du BIT.
- 90.** Le nouveau plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes devrait prévoir un renforcement des processus et des outils de soutien afin d'institutionnaliser la thématique concernée sur la base d'une approche systémique des activités de renforcement des capacités du personnel du BIT dans ce domaine. Un Réseau genre de l'OIT renforcé, davantage de travail collaboratif – en équipe et dans le cadre des projets –, des possibilités accrues pour les membres du personnel du BIT de valoriser certains domaines d'activités, et davantage de partage des connaissances, d'échange de bonnes pratiques et de communication sur les bons résultats sont d'autres éléments.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Équipe de direction du BIT (CABINET), DDG/P, GEDI, DDG/MR, DDG/FOP (l'ensemble des départements; les garants actuels et futurs intervenant dans le cadre du plan d'action)	Élevée	Court terme (délai requis pour la formulation du nouveau plan d'action)	Faible

## Réponse du Bureau

### Recommandation 1

- 91.** Le Bureau élabore et mettra en œuvre une théorie du changement en faveur de l'égalité entre hommes et femmes à l'échelle du Bureau. Ancrée dans la structure tripartite et le mandat normatif de l'Organisation, cette théorie prendra appui sur les réalités nationales et les besoins des mandants, sur le programme porteur de changements en faveur de l'égalité hommes-femmes dont la Déclaration du centenaire présente les grandes lignes, sur l'appel mondial à l'action en vue d'une reprise centrée sur l'humain pour sortir de la crise du COVID-19, ainsi que sur d'autres documents de politique

générale et déclarations de haut niveau approuvés par le Conseil d'administration et la Conférence internationale du Travail.

## Recommandation 2

- 92.** Le Bureau va poursuivre et intensifier les efforts qu'il déploie pour aider les mandants à mettre en œuvre des programmes et des stratégies qui tiennent compte de la question de l'égalité hommes-femmes. Un Réseau mondial genre de l'OIT renforcé pourrait servir à la fois d'accélérateur et de communauté de pratique pour la conception de projets, d'initiatives et d'interventions innovants. À cette fin, le Bureau va renforcer les capacités techniques des bureaux extérieurs et la coordination dans les départements du Portefeuille des politiques, entre le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) et le Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) ainsi que dans le cadre de l'établissement des programmes du Centre international de formation de l'OIT, Turin.

## Recommandation 3

- 93.** Prenant appui sur les données d'expérience et les enseignements tirés des partenariats passés ou actuels sur le terrain et au niveau mondial, ainsi que sur les cadres liés aux Nations Unies en place sur le terrain, le Bureau continuera à renforcer sa coopération stratégique avec les Nations Unies et l'ensemble du système multilatéral dans le domaine de l'égalité hommes-femmes. La théorie du changement en faveur de l'égalité entre hommes et femmes à l'échelle du Bureau mentionnée ci-dessus contribuera à justifier par des motifs explicites la création de nouveaux partenariats aux niveaux mondial, régional et national.

## Recommandation 4

- 94.** Une stratégie de renforcement des capacités à l'échelle du Bureau en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité, telle qu'envisagée dans le plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes, est actuellement mise en œuvre. Des plans axés sur une approche plus systémique de l'exécution des programmes sont en cours d'élaboration, comme indiqué dans le programme et budget et le plan stratégique quadriennal.

## Recommandation 5

- 95.** Effectué dans un souci d'intégration, un alignement plus strict de la mise en œuvre du plan d'action pour l'égalité entre hommes et femmes sur l'exécution du plan stratégique de haut niveau et du programme et budget permettra de disposer du cadre stratégique nécessaire et de renforcer le pouvoir de mobilisation et la responsabilisation de l'Organisation dans le domaine de l'égalité entre hommes et femmes et de l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité. Le Bureau veillera à ce que cette approche soit mise au service de l'élaboration du prochain plan d'action pour 2022-2025.

## Recommandation 6

- 96.** Le Bureau veillera à ce que le renforcement continu des capacités du personnel, la reconnaissance claire des attributions des points focaux et des coordonnateurs pour les questions relatives à l'égalité hommes-femmes, des outils et des orientations pratiques à jour pour l'élaboration de programmes et la conception de projets de coopération pour le développement, un Réseau genre de l'OIT renforcé et le partage plus systématique des expériences et des enseignements soient pleinement intégrés dans le plan d'action pour 2022-2025.

## ► Partie III. Évaluation indépendante de haut niveau des activités menées par l'OIT au Bangladesh, au Népal, au Pakistan et à Sri Lanka, 2018-2021

---

### Objet et portée

97. L'évaluation indépendante de haut niveau des activités menées par l'OIT au Bangladesh, au Népal, au Pakistan et à Sri Lanka avait pour objet de déterminer dans quelle mesure les programmes de l'OIT ont concrètement contribué à la réalisation de l'Agenda du travail décent dans les quatre pays d'Asie du Sud considérés au cours des deux dernières périodes biennales (2018-19 et 2020-21). Elle tient compte du soutien apporté par l'OIT auxdits pays pour les aider à faire face aux défis en matière de travail décent que l'irruption de la pandémie de COVID-19 en 2020 a fait apparaître. Conformément aux bonnes pratiques des Nations Unies, l'évaluation a porté sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la pérennité des programmes.

### Résumé des principaux résultats

#### A. Pertinence

**Résultat 1:** Pendant la période considérée, et d'après les informations communiquées par les mandants nationaux ainsi que les différentes évaluations et autres analyses effectuées, les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) de l'OIT au Bangladesh, au Népal, au Pakistan et à Sri Lanka ont été globalement conformes au mandat de l'OIT et aux priorités des mandants.

**Résultat 2:** D'une manière générale, les fonctionnaires du BIT, les mandants et les autres partenaires de l'Organisation dans les pays portent un regard positif sur les activités de renforcement des capacités menées par l'OIT auprès de ses partenaires gouvernementaux. Toutefois, beaucoup parmi eux estiment aussi qu'une plus grande attention devrait être accordée aux besoins en matière de renforcement des capacités des partenaires sociaux, des représentants des administrations locales et des institutions du marché du travail.

**Résultat 3:** Selon les informations disponibles, l'OIT a fréquemment consulté les mandants et les autres parties prenantes et a utilisé des méthodes participatives pour l'évaluation des besoins et la définition des priorités; toutefois, de nombreux chargés de projet et membres du personnel des bureaux de pays de l'OIT, ainsi que des mandants des quatre pays considérés, ont estimé que les consultations sur la conception des projets auraient pu être menées davantage en amont et avoir une portée plus large.

**Résultat 4:** Sur la base d'une analyse documentaire, l'OIT a produit, en collaboration avec des partenaires nationaux, un volume important de données et d'études visant à guider ses propres décisions et celles d'autres institutions. Cependant, les fonctionnaires du BIT et leurs homologues au niveau national ont mis en lumière la persistance de lacunes en matière de connaissances et d'informations de qualité dans certains domaines essentiels, ainsi que le fait que les données pourraient être diffusées plus rapidement et que le partage d'informations d'un projet à l'autre et avec les parties prenantes extérieures pourrait être amélioré.

**Résultat 5:** Il ressort des témoignages des membres du personnel du BIT, des mandants nationaux et d'autres partenaires, ainsi que des documents analysés, que l'OIT a offert différents types d'assistance à ses interlocuteurs au niveau des pays afin de les aider à affronter les conséquences de la pandémie de COVID-19, y compris, dans certains cas, en mobilisant des ressources pour soutenir l'effort de relance. Cependant, la capacité de l'Organisation à répondre aux besoins immédiats des mandants a été restreinte du fait du manque de ressources, de la souplesse limitée des mécanismes financiers et administratifs des donateurs ainsi que des siens propres, et de la nature de son expertise. Les mandants ont fait état de besoins à moyen et à long terme correspondant aux axes de travail actuels de l'OIT, auxquels il faudra répondre pour favoriser la reprise.

- 98.** Les programmes de l'OIT ont répondu de manière globalement satisfaisante aux besoins des mandants nationaux dans les quatre pays considérés, malgré certaines lacunes. La majeure partie du temps et des ressources des PPTD a été investie dans le renforcement des capacités des institutions publiques nationales, ce qui est certes utile pour l'élaboration des politiques et la consolidation des services gouvernementaux, mais tend à limiter l'attention accordée aux besoins et aux attentes d'autres parties prenantes essentielles en matière de renforcement des capacités. Les représentants des administrations locales et des institutions du marché du travail, notamment, ont besoin d'une assistance accrue dans ce domaine pour pouvoir mettre en œuvre les lois et les politiques en vigueur. De même, les organisations d'employeurs et de travailleurs ont besoin d'un plus grand soutien pour défendre et servir les intérêts de leurs membres.
- 99.** La contribution de l'OIT à la création de connaissances, ses normes reconnues au niveau international et sa coopération active avec l'Organisation des Nations Unies et d'autres organismes de coordination ont aidé à orienter les activités de façon à améliorer la pertinence générale des programmes d'aide au développement axés sur le travail, la formation professionnelle, les migrations, la protection sociale et l'emploi.
- 100.** Dans le cadre de son action face à la pandémie de COVID-19, l'OIT est intervenue à plusieurs reprises de façon rapide et ciblée <sup>15</sup> afin d'aider les mandants à faire face aux difficultés immédiates que soulevait la pandémie dans leur pays. Laissant entrevoir les besoins à moyen et à long terme auxquels il faudra répondre pour accompagner les pays sur la voie de la reprise, les déficits de travail décent mis en lumière par le COVID-19 ont renforcé la pertinence des travaux actuellement menés par l'OIT dans plusieurs domaines programmatiques <sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Entre autres interventions, on peut citer notamment les évaluations des besoins, les protocoles de sécurité sur le lieu de travail relatifs au COVID-19 et l'assistance apportée aux petites et très petites entreprises aux fins de la reprise économique (Sri Lanka); les programmes de reconnaissance des compétences (Bangladesh, Népal et Sri Lanka); l'aide au retour des travailleurs migrants (Népal); et le dialogue social organisé au sujet des modes de répartition du coût de la lutte contre la pandémie de COVID-19 (Bangladesh, Népal et Pakistan).

<sup>16</sup> Il s'agit notamment des domaines suivants: sécurité et santé au travail; formalisation de l'économie informelle, protection sociale, systèmes de qualification et de formation professionnelles et techniques; et stratégies anticipatives en matière d'emploi.



## B. Cohérence

**Résultat 6:** Il ressort des informations communiquées par les mandants et d'autres partenaires, ainsi que des documents analysés, que dans ses interventions, ses stratégies et ses recommandations concernant les politiques à mener l'OIT a tenu compte des politiques nationales et des cadres internationaux en matière de normes et de développement, et en particulier des ODD. D'une manière générale, les quatre PPTD et les activités connexes menées par l'OIT étaient également dans la ligne du cadre stratégique de l'Organisation. Les fonctionnaires du BIT et les mandants ont insisté sur le fait que les priorités des donateurs avaient une incidence notable sur la disponibilité des ressources destinées aux activités requises pour atteindre les résultats définis dans les différents PPTD et programmes par pays, et que certaines priorités recevaient en conséquence plus d'attention que d'autres.

**Résultat 7:** D'après l'analyse de l'équipe chargée de l'évaluation et les rapports des parties prenantes, les quatre pays appliquent les principes de la gestion axée sur les résultats en ce que leurs PPTD comportent des priorités et des résultats clairement définis. Certains cadres de suivi sont excessivement complexes et, en raison des lacunes communes aux quatre pays considérés en ce qui concerne la collecte de données et les indicateurs nécessaires pour rendre compte de la mise en œuvre des PPTD, il est difficile d'évaluer les progrès accomplis sur la base des résultats. La synthèse des rapports d'évaluation indique que, dans les quatre pays considérés, les cadres de suivi et d'évaluation de nombreux projets sont lacunaires.

- 101.** De manière générale, les activités menées par l'OIT dans les quatre pays ont été conformes aux objectifs nationaux et aux objectifs de l'OIT et, plus largement, du système des Nations Unies, en matière de développement. En règle générale, dans les quatre pays, les directeurs des bureaux de pays de l'OIT ont fait le nécessaire pour concentrer les interventions de l'Organisation dans des domaines où celle-ci est dotée d'un mandat institutionnel clair et jouit d'un avantage comparatif solide, et ont veillé à ce que ces interventions soient intégrées aux cadres d'action plus larges des Nations Unies en faveur du développement des pays. Cependant, dans la majorité des pays étudiés, les ressources de l'Organisation n'étaient pas bien réparties entre les résultats des PPTD et ceux des programmes par pays, ce qui s'explique en grande partie par les difficultés rencontrées pour trouver des donateurs dont les priorités correspondent à celles de l'OIT et des mandants nationaux.
- 102.** Bien que la conception d'un PPTD général soit utile pour faire en sorte que l'appui apporté par l'OIT aux mandants soit mis à profit pour concrétiser des résultats stratégiques définis d'un commun accord, les cadres de suivi des PPTD n'étaient pas toujours bien formulés ni bien utilisés. En dépit des efforts louables que l'OIT a déployés pour associer les mandants tripartites au suivi de l'avancement global de la mise en œuvre des PPTD, ni l'Organisation ni ses partenaires nationaux n'ont été en mesure de produire des données factuelles solidement étayées concernant les réalisations obtenues et les lacunes observées.

## C. Efficacité

**Résultat 8:** Il ressort des témoignages des membres du personnel du BIT, des mandants et d'autres partenaires ainsi que des documents analysés que l'OIT a contribué de façon notable au renforcement des cadres stratégiques et juridiques et des capacités institutionnelles, à la création de connaissances et à la diffusion d'informations dans divers domaines, y compris l'administration du travail, les relations professionnelles, l'emploi, les migrations, la protection sociale et les principes et droits fondamentaux au travail. Les niveaux et les principaux domaines d'accomplissement ont varié d'un pays à l'autre, de même que les écarts observés entre les résultats prévus et les résultats obtenus.

**Résultat 9:** Il ressort des témoignages des membres du personnel du BIT et de leurs homologues nationaux ainsi que des évaluations antérieures que l'expertise technique de l'OIT, les liens solides que celle-ci entretient dans les pays et les investissements à relativement long terme qui sont réalisés dans certains domaines programmatiques, combinés aux efforts déployés par les parties prenantes extérieures (marques, acheteurs et partenaires commerciaux), sont d'importants facteurs de réussite. Cependant, en ce qui concerne les projets de coopération pour le développement, les délais serrés et les financements limités, la rotation des chargés de projet et de leurs interlocuteurs, le manque chronique de moyens des institutions partenaires, les perturbations extérieures dues aux changements politiques et au COVID-19 et les propres insuffisances de l'Organisation en matière de gestion interne ont souvent été mentionnés comme exemples de contraintes.

**Résultat 10:** D'après les témoignages de membres du personnel du BIT et les documents analysés, les PPTD tiennent compte des normes internationales du travail de l'OIT, tous domaines confondus, du dialogue social, du principe de non-discrimination et, quoique dans une moindre mesure, des préoccupations environnementales.

**Résultat 11:** Tout en mettant en avant les multiples façons dont les spécialistes de l'OIT ont contribué concrètement à l'efficacité des PPTD, nombre de membres du personnel du BIT et de mandants au niveau des pays ont indiqué que des progrès pourraient être faits pour ce qui est de l'accès à des compétences spécialisées de haut niveau dans des domaines pertinents. Les spécialistes de l'équipe d'appui technique au travail décent de l'OIT pour l'Asie du Sud et le Bureau de pays pour l'Inde ont signalé que de nombreuses stratégies avaient été mises en place pour répondre aux exigences du PPTD, mais ont aussi fait valoir que de nouvelles modalités d'assistance technique méritaient d'être étudiées en prévision de l'après-COVID-19.

**Résultat 12:** Il ressort des documents analysés que, pour les quatre PPTD, entre 2018 et 2021, les sources de financement ont pu être diversifiées et le portefeuille de projets être étoffé, avec toutefois des différences d'un pays à l'autre. En outre, plusieurs PPTD ont donné lieu à une collaboration avec des partenaires stratégiques de l'OIT, y compris avec d'autres institutions du système des Nations Unies.

- 103.** Dans les quatre pays considérés, l'OIT a notablement contribué au renforcement des capacités d'institutions clés du marché du travail dans des domaines importants (inspection du travail, formation professionnelle, administration de la sécurité sociale, services de l'emploi et services d'information et d'appui en matière de migrations de main-d'œuvre). Grâce aux contributions généralement efficaces de l'équipe d'appui technique au travail décent pour l'Asie du Sud, du Bureau de pays de l'OIT pour l'Inde et des spécialistes en poste à Genève, les quatre PPTD ont également contribué à améliorer les cadres juridiques, réglementaires et politiques nationaux dans de nombreux

domaines <sup>17</sup>. L'OIT, par ses conseils techniques, son appui aux activités d'information, de sensibilisation et de formation, ainsi que ses activités de recherche, a facilité le dialogue et la collecte de données probantes et a mis en évidence des moyens d'améliorer les conditions de travail et l'accès à l'emploi. Bien qu'à une échelle limitée, les interventions de l'OIT au sein des entreprises et des collectivités ont amélioré l'existence et les moyens de subsistance des travailleurs et, dans certains cas, ont abouti à la création de modèles d'intervention adaptables <sup>18</sup>. L'utilisation accrue d'approches programmatiques et régionales <sup>19</sup> par l'OIT a renforcé les synergies entre les projets et les PPTD ainsi que leur impact potentiel, bien que la coordination interne reste encore souvent insuffisante.

- 104.** Les PPTD ont modérément contribué à promouvoir les priorités transversales de l'OIT en matière de dialogue social et de normes internationales du travail <sup>20</sup> et, si des réalisations méritant d'être signalées ont été obtenues, force est de constater que des insuffisances persistent. Quoique à des degrés divers, les programmes mis en œuvre par l'OIT dans chaque pays tenaient dûment compte des considérations de genre, et les projets prévoyaient des interventions axées sur le genre, même si des lacunes persistent au niveau de la conception et de l'application <sup>21</sup>. De même, les portefeuilles de programmes comportaient souvent des activités ciblées sur les besoins des groupes marginalisés <sup>22</sup>. Les réalisations et l'impact des PPTD dans ce domaine sont insuffisants, ce qui peut s'expliquer en grande partie par l'inadéquation des orientations données dans les programmes traditionnels de l'OIT quant à la manière de traduire les préoccupations environnementales en mesures concrètes.
- 105.** L'OIT a contribué efficacement aux réformes menées au sein du système des Nations Unies en dirigeant seule ou avec d'autres des groupes thématiques, en participant à l'élaboration de programmes conjoints et en développant des partenariats stratégiques avec des institutions sœurs <sup>23</sup>.

---

<sup>17</sup> Il s'agit notamment des domaines suivants: inspection du travail (Bangladesh et Pakistan); sécurité au travail (protection contre les incendies, sécurité des équipements électriques et des bâtiments) (Bangladesh); sécurité sociale (Bangladesh, Pakistan et Népal); sécurité et santé au travail (les quatre pays); migrations de main-d'œuvre (les quatre pays); développement des entreprises rurales et création d'emplois (les quatre pays); travail forcé et travail des enfants (les quatre pays).

<sup>18</sup> Par exemple, avec le soutien de la Banque mondiale, le Népal a développé des centres pour l'emploi, à partir d'un modèle créé à la suite d'une intervention de l'OIT.

<sup>19</sup> Par exemple le regroupement de plusieurs projets en vue de procéder à des interventions intégrées pour agir sur les conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement au Bangladesh et au Pakistan, ou encore l'unité multiprojets sur les migrations et les projets relatifs à la création d'emplois à Sri Lanka.

<sup>20</sup> De nombreux projets sont assortis de stratégies qui encouragent la ratification et la mise en œuvre des conventions de l'OIT. Les programmes encouragent le dialogue social par la création de comités directeurs tripartites ainsi que par la promotion de l'instauration de groupes de travail et de processus de négociation tripartites et bipartites.

<sup>21</sup> Ces lacunes sont manifestes dans les programmes en vigueur dans la province du Nord de Sri Lanka, dans le programme Better Work mis en œuvre au Bangladesh et dans l'appui fourni par le Pakistan et le Népal à la formalisation du statut des travailleurs domestiques et des travailleurs à domicile.

<sup>22</sup> Par exemple les travailleurs informels, les femmes, les jeunes, les personnes handicapées, les travailleurs migrants et les peuples autochtones.

<sup>23</sup> On peut citer entre autres exemples les partenariats conclus avec l'OIM et ONU-Femmes sur la protection des travailleurs migrants, ainsi qu'avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) sur l'amélioration des moyens de subsistance et des conditions de travail des travailleurs ruraux.

## D. Efficience

**Résultat 13:** Un commentaire récurrent du personnel du BIT, des mandants tripartites, des partenaires et des évaluateurs indépendants des projets était que les procédures et les systèmes de gestion financière et administrative de l'OIT sont inutilement complexes et difficiles à maîtriser et qu'ils sont souvent la cause de retards dans la mise en œuvre des projets.

**Résultat 14:** Si les parties prenantes, aussi bien internes qu'extérieures à l'OIT, considèrent en règle générale que le personnel du BIT est qualifié et fait l'objet d'une supervision adéquate, nombre de chargés de projet et de membres du personnel des bureaux de pays de l'OIT estiment que les perspectives de carrière au sein de l'Organisation sont insuffisantes, en particulier pour le personnel recruté sur le plan local. Le personnel du BIT et les partenaires de l'OIT ont signalé en outre des déficits de compétences dans les bureaux de pays et ont cité des cas dans lesquels les rôles respectifs du personnel de ces bureaux et des équipes de projet pourraient être délimités plus clairement.

**Résultat 15:** D'après les témoignages des donateurs, des partenaires et des membres du personnel du BIT, l'Organisation s'emploie à promouvoir les synergies entre les projets de ses différents portefeuilles, en regroupant les projets par région géographique ou par thématique, en mettant en commun les ressources et en améliorant la coordination, aussi bien entre les projets qu'avec d'autres institutions du système des Nations Unies.

- 106.** Alors que l'OIT a opté pour une décentralisation croissante de la gestion des programmes au profit des pays et des régions, les résultats de l'évaluation montrent que les systèmes de gestion des ressources humaines, financières et administratives et le pouvoir de décision n'ont pas évolué dans le même sens. En outre, la mise en œuvre des réformes en cours au sein du système des Nations Unies nécessite un assouplissement des PPTD et une augmentation des ressources allouées à ces derniers afin que l'OIT puisse participer pleinement à la planification et à la mise en œuvre conjointes des programmes au niveau des pays et qu'elle ne soit pas tenue à l'écart des efforts collectifs de plus en plus importants qui sont déployés en matière de mobilisation de ressources.
- 107.** Pour ce qui est des facteurs qui influent sur l'efficience des programmes, les résultats de l'évaluation portent à croire que certaines procédures institutionnelles de l'OIT entravent la concrétisation des résultats des PPTD. Les obstacles en question comprennent notamment la lourdeur excessive des formalités administratives ou encore la lenteur des processus de recrutement et d'achat. La décentralisation insuffisante du pouvoir de décision, qui se traduit par une application des règles administratives ne tenant aucun compte des différences d'envergure et de budget des projets et par une liberté de décision limitée en matière de ressources humaines, fait aussi obstacle à l'efficience. Puisque ce sont en définitive l'esprit d'initiative et le talent humain qui déterminent le succès de l'action menée par les organisations, il est essentiel, pour que les travaux futurs de l'OIT aboutissent, que celle-ci remédie aux insuffisances signalées par les participants à l'évaluation quant à sa capacité à recruter du personnel qualifié, à lui offrir des perspectives de carrière et à le fidéliser.

## E. Impact probable et pérennité

**Résultat 16:** Pour le personnel du BIT et d'autres parties prenantes, les interventions de l'OIT sur le plan des politiques et en matière de renforcement des capacités institutionnelles sont tout à fait aptes à durer, mais des investissements à long terme sont nécessaires pour qu'elles produisent des résultats. Les documents examinés et les informations communiquées par les parties prenantes montrent que l'appropriation des programmes au niveau national, le renforcement des institutions, la mise en place de stratégies de sortie et la collecte d'informations sur les bonnes pratiques et les enseignements tirés contribuent à pérenniser les effets des activités menées.

- 108.** L'OIT a contribué à toute une série de réformes juridiques et de réformes des politiques à l'échelon national et local, renforcé les institutions et les fonctions essentielles du marché du travail et favorisé la participation des partenaires sociaux et d'autres organisations de la société civile à l'élaboration et à l'application des politiques, autant de facteurs qui sont essentiels pour améliorer l'appropriation des programmes par les acteurs nationaux et pérenniser les résultats.
- 109.** L'utilisation accrue par l'OIT d'approches programmatiques et régionales <sup>24</sup> a renforcé les synergies entre les projets et les PPTD ainsi que leur impact potentiel, bien que la coordination interne reste encore souvent insuffisante.
- 110.** Il ressort de l'évaluation que les stratégies les mieux à même de pérenniser les résultats sont celles qui centrent les efforts sur un petit nombre de priorités définies par les mandants pendant une période relativement longue, tiennent compte des dimensions variables des capacités institutionnelles, définissent des stratégies de sortie et en assurent la mise en œuvre et prévoient l'établissement de rapports sur les interventions menées à bien.

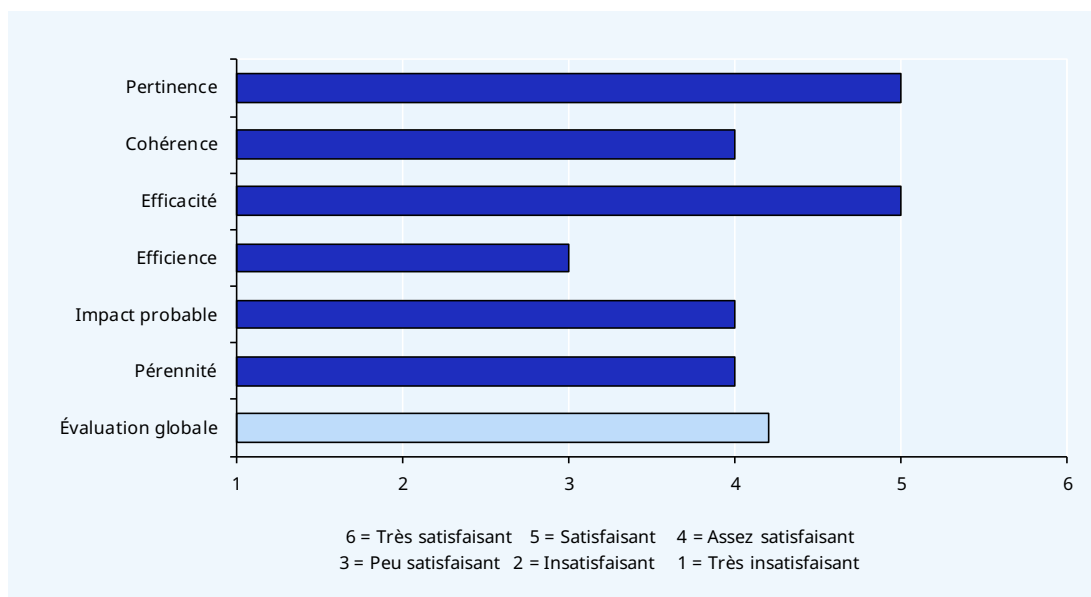
## Évaluation globale

- 111.** L'appréciation globale de la performance de l'OIT dans les quatre pays considérés, dont les conclusions et les résultats ont été exposés plus haut, est présentée dans la figure 4 conformément au système de notation à 6 points du Bureau de l'évaluation du BIT.

---

<sup>24</sup> Par exemple le regroupement de plusieurs projets en vue de procéder à des interventions intégrées pour agir sur les conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement au Bangladesh et au Pakistan, ou encore l'unité multiprojets sur les migrations et les projets relatifs à la création d'emplois à Sri Lanka.

► **Figure 4. Évaluation des activités menées par l’OIT au Bangladesh, au Népal, au Pakistan et à Sri Lanka, par critère**



## Recommandations

### Recommandation 1

- 112.** Concevoir les projets futurs et mobiliser et allouer les ressources de manière à assurer une répartition plus équilibrée de l’assistance technique et des ressources de l’OIT entre les mandants ainsi qu’entre les niveaux de gouvernance nationaux et locaux, en tenant compte des priorités définies dans les PPTD, des besoins et des capacités des partenaires sociaux, et des ressources dont l’OIT dispose.
- 113.** Augmenter le nombre et améliorer la qualité des interventions effectuées dans le cadre des PPTD dans le but de renforcer les capacités institutionnelles des organisations de travailleurs et d’employeurs afin que celles-ci attirent davantage de membres, défendent les droits et les intérêts de ces derniers et leur offrent des services adaptés à leurs besoins.
- 114.** Intensifier les activités de renforcement des capacités institutionnelles des mandants tripartites à l’échelon local et sectoriel, en tirant parti des bons résultats des interventions déjà menées à bien <sup>25</sup>.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Bureaux de pays, ETD, Bureau régional de l’OIT pour l’Asie et le Pacifique (BR-Asie et Pacifique), PARDEV, PROGRAM	Moyenne	Moyen terme	Moyenne

<sup>25</sup> Par exemple l’appui apporté au niveau des provinces à des plans d’action et à des politiques relatifs au travail, aux institutions de sécurité sociale et aux mécanismes de dialogue social tripartite (Népal et Pakistan); la collaboration avec des associations du secteur de l’habillement (Bangladesh et Pakistan); et le renforcement des capacités concernant l’emploi à l’étranger et la reconnaissance des compétences (Népal et Sri Lanka).

## Recommandation 2

- 115.** Améliorer le suivi de la mise en œuvre des PPTD dans certains pays en mettant en place des plans de suivi de la performance pragmatiques et réalistes; assurer dans tous les pays un suivi plus régulier des progrès réalisés vers la concrétisation des résultats énoncés dans les PPTD et établir des rapports périodiques à ce sujet.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Bureaux de pays, ETD, BR-Asie et Pacifique, PROGRAM, PPTD, comités directeurs nationaux	Élevée	Moyen terme	Faible

## Recommandation 3

- 116.** Les nouveaux projets et les nouvelles stratégies de programmes devraient être centrés sur les axes de travail qui sont essentiels pour instaurer une reprise socio-économique à moyen terme afin de sortir de la crise du COVID-19 et qui contribueront à limiter les effets négatifs durables de la crise pour les populations marginalisées.
- 117.** Mettre en place un appui aux politiques et aux services indispensables à la reprise ou étendre l'appui existant dans ce domaine – sous la forme par exemple de mesures incitatives et de modèles d'intervention qui aident les travailleurs migrants récemment revenus dans leur pays et les travailleurs des secteurs, des entreprises et des zones géographiques les plus touchés à se remettre de la crise et à retrouver un emploi ou une activité rémunératrice.
- 118.** Continuer de fournir un soutien technique et financier en vue de renforcer les mécanismes de protection sociale, en tirant parti de la forte volonté politique qui existe actuellement dans ce domaine.
- 119.** Continuer de soutenir les activités menées par les mandants dans les domaines de la collecte de données, de la recherche et du dialogue social en vue d'évaluer les besoins et d'orienter les investissements de manière à assurer une reprise ciblée et centrée sur l'humain.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Bureaux de pays, ETD, unités compétentes du siège	Élevée	Court terme	Élevée

## Recommandation 4

- 120.** Dans le prolongement des bonnes pratiques observées au Bangladesh et à Sri Lanka concernant le regroupement de programmes par thème ou par région géographique, les bureaux de pays de l'OIT devraient à l'avenir concevoir des stratégies d'intervention qui encouragent les synergies opérationnelles et thématiques et facilitent la mise en commun des ressources entre les projets de l'OIT et avec d'autres institutions du système des Nations Unies.

- 121.** Élaborer des théories du changement ou des modèles d'intervention destinés à des programmes thématiques ou géographiques (niveau supérieur à celui des projets) et les utiliser aux fins de la mobilisation de ressources et de la planification opérationnelle.
- 122.** Encourager l'assouplissement des modalités de financement en regroupant les projets.
- 123.** Prendre part à des programmes conjoints associant d'autres institutions du système des Nations Unies lorsque l'OIT a une valeur ajoutée manifeste à apporter dans ce cadre et que les avantages stratégiques qu'elle peut retirer de cette participation sont supérieurs aux coûts susceptibles d'en résulter.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Bureaux de pays, ETD, BR-Asie et Pacifique, PARDEV	Élevée	Immédiat	Moyenne

### Recommandation 5

- 124.** Revoir les fonctions techniques et de contrôle des membres du personnel des bureaux de pays qui s'occupent des programmes et mettre en place une structure organisationnelle claire qui définisse les attributions de chacun en matière de relations avec les mandants, de supervision technique dans des domaines thématiques, de suivi et d'évaluation, et de communications.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Bureaux de pays, ETD, BR-Asie et Pacifique, DDG/FOP et unités compétentes du siège, HRD	Moyenne	Moyen terme	Moyenne

### Recommandation 6

- 125.** Continuer à réformer les systèmes de gestion des ressources humaines, financières et administratives de l'OIT conformément aux exigences liées à la décentralisation et de manière à promouvoir une gestion simplifiée, plus souple et adaptative.
- 126.** Créer un mécanisme permettant aux bureaux de pays de faire preuve d'une certaine souplesse dans l'allocation de ressources aux activités dont le budget ne dépasse pas un certain montant.
- 127.** Donner aux directeurs de bureaux de pays une plus grande liberté de décision en ce qui concerne les ressources humaines, en fonction de l'évaluation du comportement professionnel.



- 128.** Simplifier les exigences administratives internes, notamment en matière de soumission de rapports, et les appliquer en tenant compte des différences d'envergure et de budget des projets.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
BR-Asie et Pacifique, DDG/MR et unités compétentes du siège	Élevée	Long terme	Modérée

### Recommandation 7

- 129.** En vue de pérenniser la contribution aux résultats définis dans les PPTD, rechercher des financements auprès des donateurs et établir des partenariats avec des institutions du système des Nations Unies afin de disposer des moyens nécessaires pour accroître la proportion d'activités menées à bien sur le long terme et à grande échelle.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
BR-Asie et Pacifique, bureaux de pays, DDG/FOP et unités compétentes du siège	Élevée	Court terme	Faible

### Recommandation 8

- 130.** Remplacer les modèles en vigueur au niveau infrarégional pour la fourniture des services d'experts de l'OIT par des méthodes plus souples et décentralisées.
- 131.** Envoyer davantage d'experts sur le terrain au sein des équipes de pays plutôt que dans les équipes d'appui technique au travail décent ou dans les bureaux régionaux, en fonction de l'évaluation des besoins des pays.
- 132.** Sur la base des expériences concluantes menées dans ce domaine pendant la pandémie de COVID-19, étendre l'utilisation des plateformes de communication virtuelles aux fins de la fourniture des services d'experts.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
BR-Asie et Pacifique, ETD, bureaux de pays, DDG/FOP, DDG/P et unités compétentes du siège	Élevée	Moyen terme	Moyenne

### Réponse du bureau

- 133.** Le Bureau prend note de l'évaluation globale et accueille avec satisfaction les résultats obtenus quant à la pertinence et à l'efficacité des PPTD mis en œuvre au Bangladesh, au Népal, au Pakistan et à Sri Lanka. Il remercie les mandants tripartites et les principales parties prenantes de ces quatre pays pour leur participation et leur contribution à cette évaluation.

### Recommandation 1

**134.** Le Bureau souscrit en partie à cette recommandation, qui vise à aider les bureaux de pays à concevoir des projets et à mobiliser des ressources de manière à assurer une répartition plus équilibrée des ressources de l'OIT, étant toutefois entendu que cette recommandation ne pourra être mise en œuvre que dans la limite des capacités disponibles à cette fin. Le Bureau régional de l'OIT pour l'Asie et le Pacifique fournira un appui aux bureaux régionaux pour les aider à intensifier le renforcement des capacités institutionnelles des mandants tripartites à l'échelon local et sectoriel, en s'appuyant sur les bons résultats des interventions menées à bien aux niveaux national et local.

### Recommandation 2

**135.** Le Bureau approuve cette recommandation; les équipes d'appui technique au travail décent présentes dans la région et le Bureau régional de l'OIT pour l'Asie et le Pacifique continueront à travailler avec les bureaux de pays en vue d'améliorer le suivi de la mise en œuvre des PPTD et l'établissement de rapports à ce sujet. Le bureau régional continuera à renforcer les capacités de son personnel dans ces domaines. Au niveau des pays, les comités directeurs nationaux tripartites jouent incontestablement un rôle dans le suivi des PPTD, et le bureau régional continuera d'apporter un soutien aux bureaux de pays qui lui en feront la demande afin de renforcer leur capacité à assurer un contrôle efficace.

### Recommandation 3

**136.** Le Bureau souscrit en partie à cette recommandation. Les bureaux de pays et les équipes d'appui technique au travail décent jouent un rôle important dans la conception de nouveaux projets et de nouvelles stratégies de programmes. Les spécialistes ont un rôle important à jouer pour soutenir les activités menées par les mandants dans les domaines de la collecte de données, de la recherche et du dialogue social en vue d'évaluer les besoins et d'orienter les investissements au profit d'une reprise ciblée et centrée sur l'humain.

### Recommandation 4

**137.** Le Bureau souscrit en partie à cette recommandation. La mise en commun des ressources avec des institutions du système des Nations Unies présente un intérêt stratégique certain, mais le processus administratif applicable à cet égard n'est pas simple. Par conséquent, le Bureau régional de l'OIT pour l'Asie et le Pacifique procédera à une évaluation rigoureuse des avantages, des inconvénients et des coûts d'un tel processus avant de prendre des dispositions en ce sens.

### Recommandation 5

**138.** Le Bureau souscrit en partie à cette recommandation. Les modifications recommandées sont nécessaires pour améliorer la mise en œuvre des PPTD et accroître l'efficacité des services techniques fournis par l'OIT aux mandants. Toutefois, la mise en place d'une structure organisationnelle au niveau des pays ne relève pas de la compétence des directeurs des bureaux de pays. Pour prendre effet, toute modification de ce type doit être étayée par des descriptions de poste et être conforme à la politique en matière de ressources humaines.

### Recommandation 6

**139.** Le Bureau approuve cette recommandation. Il est important de noter que sa mise en œuvre nécessitera de réformer continuellement le système de gestion des ressources humaines, financières et administratives de l'OIT, ainsi que de poursuivre la décentralisation des responsabilités incombant actuellement aux départements du siège vers le terrain.

### Recommandation 7

**140.** Le Bureau accepte partiellement cette recommandation. Une mobilisation des ressources sur des périodes plus longues et à plus grande échelle exigera du Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV) qu'il fournisse un appui technique solide aux bureaux de pays. À cette fin, il pourra être nécessaire d'élaborer des outils pour évaluer les coûts des PPTD et pouvoir ainsi anticiper les besoins de financements et entreprendre des démarches auprès des donateurs en conséquence.

### Recommandation 8

**141.** Le Bureau accueille favorablement cette recommandation, dont la mise en œuvre nécessitera que le Bureau régional de l'OIT pour l'Asie et le Pacifique collabore avec le Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM) et HRD. Le bureau régional examinera les avantages et les inconvénients inhérents à l'envoi de spécialistes techniques dans les pays et encouragera le dialogue en vue de parvenir au meilleur modèle de prestation de services possible.

## ▶ Projet de décision

**142.** Le Conseil d'administration demande au Directeur général de prendre en considération les recommandations issues des trois évaluations indépendantes de haut niveau qui figurent dans le document GB.343/PFA/10 (paragraphe 26-37, 78-90 et 112-132) et de veiller à ce qu'elles soient dûment mises en œuvre.