



## Conseil d'administration

328<sup>e</sup> session, Genève, 27 octobre-10 novembre 2016

GB.328/PFA/6

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

PFA

Date: 10 octobre 2016

Original: anglais

### SIXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

## Discussions sur les évaluations de haut niveau (évaluation des stratégies et des programmes par pays de promotion du travail décent)

#### Objet du document

Le présent document contient un résumé des conclusions et recommandations de deux évaluations indépendantes de haut niveau réalisées en 2016. La partie I concerne l'évaluation de la stratégie et des actions de l'OIT visant à promouvoir le développement des compétences pour l'emploi et la croissance (2010-2015). La partie II porte sur l'évaluation des stratégies et des actions de l'OIT dans le cadre des programmes par pays de promotion du travail décent dans la région occidentale des Balkans (2012-2015). La dernière section de chaque résumé contient une série de recommandations appelant un suivi, ainsi que la réponse du Bureau. Le Conseil d'administration est invité à approuver les recommandations et à demander au Directeur général de veiller à leur mise en œuvre (voir le projet de décision au paragraphe 79).

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

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

**Incidences juridiques:** Aucune.

**Incidences financières:** Il pourrait s'avérer nécessaire de modifier l'affectation des ressources dans le cadre du budget approuvé.

**Suivi nécessaire:** Le suivi des recommandations sera examiné par le Comité consultatif d'évaluation, et fera l'objet d'un rapport au Conseil d'administration au moyen du Rapport annuel d'évaluation.

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



## Introduction

1. Le présent rapport résume les résultats de deux évaluations de haut niveau menées par le Bureau de l'évaluation du BIT (EVAL) en 2016, conformément aux normes du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation pour le développement et la coopération économiques (OCDE) et à l'approche adoptée dans les protocoles d'évaluation de haut niveau du BIT pour les stratégies fondées sur les résultats et les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD). Les évaluations sont fondées sur des données secondaires, des enquêtes de fond inédites, et des séries d'études de cas par pays, soigneusement choisies et structurées<sup>1</sup>. Les données obtenues par différentes méthodes et provenant de plusieurs sources ont été recoupées, pour en assurer la cohérence et la fiabilité. Un barème de notation à six niveaux, allant de très insatisfaisant à très satisfaisant, a été appliqué lorsque cela s'imposait pour compléter les résultats de l'évaluation. Les évaluations de haut niveau visent à offrir un aperçu de l'efficacité du système de gestion axée sur les résultats (GAR) du BIT et à contribuer à la prise de décisions en matière de politiques, de stratégies et de responsabilisation.

## **Partie I. Evaluation indépendante de la stratégie et des actions de l'OIT visant à promouvoir le développement des compétences pour l'emploi et la croissance (2010-2015)**

### Objet et portée

2. L'évaluation donne un aperçu de divers aspects des activités de l'OIT liées au développement des compétences, à savoir: pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et pérennité. L'évaluation porte sur la période 2010-2015, en relation avec le cadre stratégique pour cette période, et tient également compte du programme et budget pour 2016-17; elle vise à contribuer à l'élaboration du plan stratégique 2018-2021 et à l'harmoniser avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030.
3. L'évaluation porte essentiellement sur les activités associées au résultat 2 du cadre stratégique, qui part du principe que le développement des compétences accroît l'employabilité des travailleurs, la compétitivité des entreprises et la croissance inclusive<sup>2</sup>. Elle tient également compte d'autres résultats et d'autres activités du BIT liées au développement des compétences. L'évaluation englobe donc l'action du Bureau tout entier, et pas seulement celle du Service des compétences et de l'employabilité (auparavant Département des compétences et de l'employabilité). Elle analyse également la contribution de l'OIT aux stratégies mondiales de développement des compétences, et sa collaboration avec les partenaires multilatéraux.

<sup>1</sup> Les études de cas pour chaque évaluation sont disponibles sur demande.

<sup>2</sup> Document GB.304/PFA/2(Rev.), p. 10.

## Résumé des résultats

### A. *Pertinence*

4. Certaines activités du Bureau liées au développement des compétences durant la période examinée n'ont de lien intrinsèque avec aucun indicateur de résultat du cadre stratégique, mais l'approche adoptée et les actions menées sont pertinentes et appropriées à tous autres égards, y compris en ce qui concerne les conventions fondamentales, les recommandations et la mise en œuvre de la stratégie du G20. Les mandants des pays évalués appuient l'approche tripartite de l'OIT, mais certains estiment qu'il faudrait peut-être renforcer les liens avec des partenaires autres que les interlocuteurs ministériels traditionnels. Bien qu'il existe des synergies évidentes entre le développement des compétences et d'autres activités transversales du BIT, le programme et budget applicable pendant la période de l'évaluation aurait pu avoir un effet contre-productif sur la collaboration. L'évaluation fait état d'une bonne convergence des activités à cet égard. Les intervenants interrogés voient en l'OIT un chef de file naturel en ce qui concerne le développement des compétences liées au travail. De plus, en invitant l'OIT à concevoir la stratégie de formation du G20, ce dernier l'a reconnue comme l'institution prédominante à l'échelon mondial en la matière. Toutefois, compte tenu de la forte demande et des besoins avérés en ce domaine, il pourrait s'avérer nécessaire de redéfinir les orientations des priorités de l'OIT, y compris en ce qui concerne les pays bénéficiaires.

### B. *Cohérence*

5. Les activités menées dans ce cadre n'ont pas toujours été cohérentes avec la stratégie énoncée dans le programme et budget, et ne reflètent pas fidèlement l'éventail complet de l'assistance donnée par le BIT aux mandants. Cette cohérence imparfaite pourrait être source de contradictions et d'erreurs dans les rapports, les bureaux extérieurs étant confrontés à un dilemme: soit respecter strictement le cadre stratégique, soit adapter leurs rapports pour qu'ils soient plus en phase avec le cadre global de résultats. En outre, il existe un certain flou sur la nature exacte de la stratégie globale de l'OIT sur le développement des compétences: les fonctionnaires du BIT et les mandants évoquent une série de documents de politique, mais il n'y a pas consensus entre eux. L'évaluation souligne que les activités du BIT sont harmonisées avec les stratégies des autres organismes de développement et des partenaires des Nations Unies, et pourraient à l'avenir apporter une contribution majeure à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

### C. *Efficacité*

6. Les résultats ont été analysés à la lumière du cadre stratégique. Sur les cinq indicateurs liés au résultat 2, trois n'ont pas été atteints et deux ont été dépassés (emploi des jeunes et services de l'emploi). L'équipe chargée de l'évaluation exprime des doutes sur la précision et la validité de certains résultats annoncés. Certains des pays évalués, dont quelques-uns bénéficient d'importants programmes de coopération pour le développement, ont réalisé des avancées majeures qui, toutefois, ne figurent pas toutes dans les rapports de mise en œuvre. Les activités dans les pays évalués prennent généralement en compte les questions de genre, mais pas de manière systématique, de sorte que celles-ci ne sont pas totalement reflétées dans les résultats communiqués. Les fonctionnaires et les mandants interrogés considèrent que l'action du Bureau liée au développement des compétences est efficace. En dépit de certaines lacunes d'ordre stratégique, le BIT a fait preuve d'adaptabilité, de souplesse et d'efficacité dans la pratique, répondant ainsi aux divers besoins des mandants.

## **D. Efficience**

7. Une évaluation approfondie de l'efficience de l'action du Bureau en matière de développement des compétences supposerait l'existence de données qu'il ne peut fournir actuellement. Pour être complète, cette évaluation devrait analyser le coût de toutes les ressources affectées aux activités particulières dans ce domaine, et s'appuyer sur des données démontrant un lien de causalité entre ces activités et les résultats obtenus. L'examen des ressources allouées au développement des compétences dans les pays évalués a suscité certaines questions quant au retour sur investissement, mais n'a révélé aucun signe patent d'inefficacité; de fait, d'importants progrès ont été réalisés dans certains cas avec des ressources très limitées. Néanmoins, l'évaluation mentionne plusieurs obstacles limitant l'efficacité et l'efficience opérationnelles, notamment: l'accès à l'expertise technique; les retards intervenus dans les prises de décisions et le financement interne; les moyens financiers et humains.

## **E. Impact**

8. Le cadre stratégique définit un objectif, à savoir que, d'ici à 2015, plus de 30 Etats Membres devront avoir harmonisé l'offre et la demande de formation et élargi l'accès aux possibilités de formation<sup>3</sup>. Cependant, il n'existe aucune donnée sur le nombre réel de pays qui ont atteint cet objectif. Les pays évalués ont mené des activités liées à l'objectif 2015; les mandants de ces pays se disent généralement satisfaits; et les résultats de l'évaluation donnent à penser que le personnel et les intervenants estiment que l'action du Bureau a été positive. Toutefois, certains fonctionnaires et intervenants interrogés à ce propos étaient souvent incapables d'identifier des preuves tangibles d'impact, notamment quant à «l'harmonisation de l'offre et de la demande» grâce à la réforme du système de formation.

## **F. Pérennité**

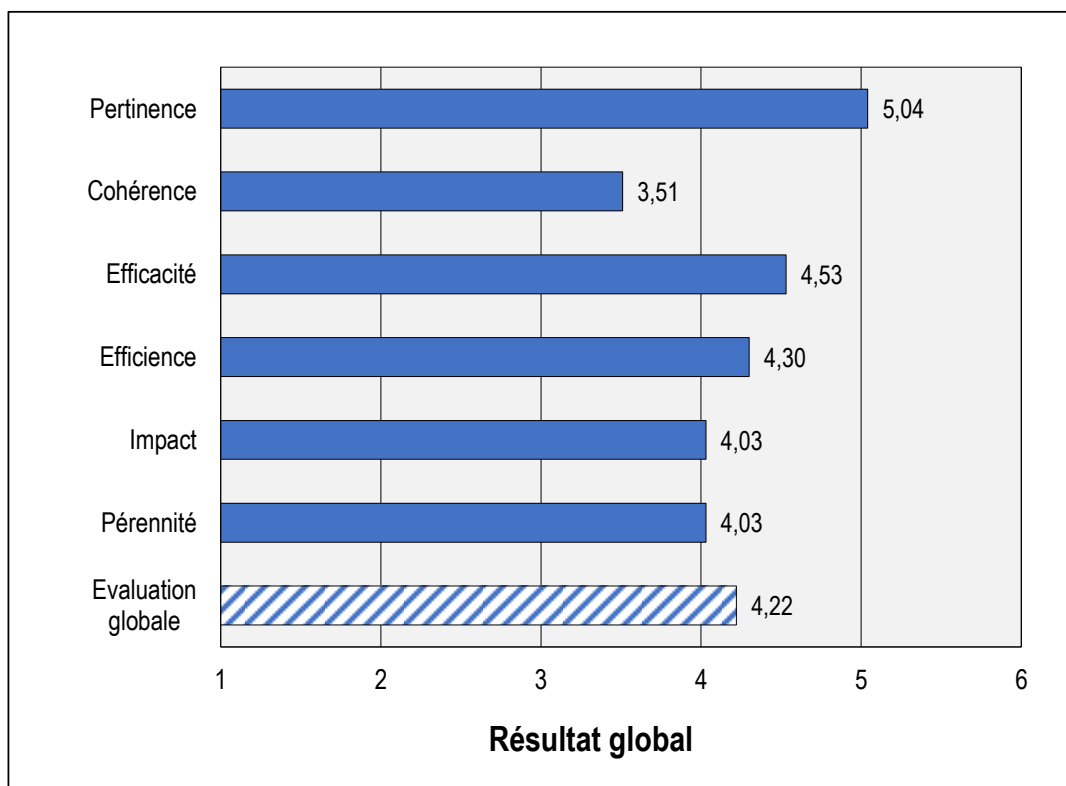
9. La réforme des systèmes de formation et des mécanismes d'élaboration des politiques offre un meilleur potentiel de pérennité que les autres méthodes permettant de tester la prestation des services, davantage centrées sur une approche collective, bien que ces dernières offrent des résultats plus concrets et immédiats aux bénéficiaires. Partant de ce constat, l'équipe d'évaluation cite des exemples de résultats positifs durables pour les personnes concernées, même s'il n'est pas certain que l'intervention en elle-même soit durable. Les fonctionnaires et les parties prenantes considèrent que les actions du Bureau liées au développement des compétences ont un impact durable sur certains groupes prioritaires identifiés en ce qu'elles leur offrent un meilleur accès aux systèmes et aux services de formation. Cependant, les visites sur place n'ont pas révélé beaucoup de preuves tangibles à cet égard.

<sup>3</sup> Document GB304/PFA/2(Rev.), p. 10.

## Evaluation globale de la stratégie

10. La figure 1 transpose l'analyse des résultats en notes globales, attribuées au BIT.

Figure 1. Résultats de l'évaluation



Echelle: 1 = Très insatisfaisant; 2 = Insatisfaisant; 3 = Peu satisfaisant; 4 = Un peu satisfaisant; 5 = Satisfaisant; 6 = Très satisfaisant

## Conclusions et enseignements

11. Les activités de développement des compétences sont un volet majeur du mandat de l'OIT; elles augmentent la valeur et la productivité du travail, enrichissent la vie des travailleurs et leur donnent une meilleure maîtrise sur leur destin. Elles améliorent la productivité, la durabilité et la compétitivité des entreprises. Pour de nombreux travailleurs, elles sont le sésame qui leur donne accès au marché du travail, les fait échapper à la pauvreté et leur permet de s'adapter à un monde du travail en pleine mutation. Le développement des compétences est un élément essentiel du travail décent.

12. Le flou entourant la stratégie globale de l'OIT sur le développement des compétences signifie que, même si ces activités sont exécutées en application d'un programme bien établi, figurant dans les documents clés de politique générale, bon nombre d'entre elles ne reflètent pas le cadre stratégique, le programme et budget ou les indicateurs de résultats.

## Enseignements majeurs

13. Bien que le processus soit parfois lent, la réforme des systèmes de formation est une voie prometteuse pour le BIT, qui pourrait donner des résultats durables et faire progresser l'Agenda du travail décent.

14. Les mesures visant à améliorer collectivement les compétences des groupes très défavorisés peuvent avoir un impact immédiat, mais leur généralisation et leur durabilité sont problématiques.
15. Il importe d'accorder toute l'attention voulue aux contributions de ministères autres que le ministère du Travail.
16. Le BIT doit, soit étoffer le poste dévolu au développement des compétences dans le programme et budget, soit élaborer un document d'orientation distinct sur ce sujet, qui établirait les priorités à court, moyen et long termes.
17. Les indicateurs de résultat et les critères de mesure doivent refléter plus précisément le lien de causalité entre les activités et les résultats.

## Recommandations

18. **Recommandation 1:** Améliorer la cohérence entre le programme et budget, les documents d'orientation politique et les objectifs de développement durable (ODD), en intégrant les activités essentielles de développement des compétences aux indicateurs du plan stratégique pour 2018-2021 et au programme et budget pour 2018-19. Ainsi, les mesures qui donnent de bons résultats – et les autres – seront clairement mises en évidence. Toutes les lacunes doivent être identifiées, et une décision doit être prise au niveau de la direction générale pour y remédier. Bien qu'une grande partie de l'action du BIT concerne l'ODD 8 (travail décent et croissance économique), les activités en matière de développement des compétences se rapportent également à l'ODD 4 (éducation de qualité), ce que le P&B pour 2016-17 ne semble pas mettre en évidence; le plan stratégique pour 2018-2021 devrait donc refléter plus fidèlement les activités du BIT en matière de développement des compétences liées à l'ODD 4.

| Unités responsables        | Priorité | Durée, date   | Incidence financière |
|----------------------------|----------|---------------|----------------------|
| EMPLOYMENT/SKILLS, PROGRAM | Elevée   | Décembre 2016 | Faible               |

19. **Recommandation 2:** Veiller à offrir le soutien technique voulu pour les thèmes qui font l'objet d'une demande croissante, et privilégier le développement de certaines compétences dans les régions ou pays prioritaires. L'évaluation révèle que la demande fluctue pour les divers types de compétences professionnelles; le BIT doit donc pouvoir s'y adapter rapidement. Il doit également veiller à équilibrer la couverture géographique de ses activités de développement des compétences, puisqu'il a été constaté, par exemple, que la région de l'Asie reçoit actuellement plus du triple des fonds dévolus à l'Afrique, malgré la demande plus soutenue de cette dernière.

| Unité responsable | Priorité | Durée, date | Incidence financière |
|-------------------|----------|-------------|----------------------|
| EMPLOYMENT/SKILLS | Moyenne  | Juin 2017   | Moyenne              |

20. **Recommandation 3:** Préciser la portée exacte du programme de développement des compétences, et la communiquer aux bureaux extérieurs et aux mandants de l'OIT. Elaborer des outils et des guides qui aident les bureaux et les mandants à mieux intégrer les activités de développement des compétences dans la gamme complète des interventions en ce domaine. Ces activités concernent de nombreux domaines de compétence du Bureau, mais elles en sont parfois absentes. Les outils et guides pratiques, rédigés à l'intention d'un large public, sont parfois utiles pour aider les bureaux extérieurs et les mandants de l'OIT à mieux intégrer le développement des compétences dans un plus large éventail d'activités.

| Unité responsable | Priorité | Durée, date   | Incidence financière |
|-------------------|----------|---------------|----------------------|
| EMPLOYMENT/SKILLS | Faible   | Décembre 2017 | Moyenne              |

- 21. Recommandation 4:** Encourager l'innovation dans les activités de développement des compétences du BIT, en affectant des fonds à l'élaboration et à l'expérimentation de nouveaux modèles. Le Bureau semble s'appuyer fortement sur des produits et services éprouvés de longue date; il devrait s'efforcer de chercher activement des solutions innovantes et durables, susceptibles d'être élargies et répliquées. Il pourrait être envisagé d'établir un «Fonds d'innovation» pour soutenir le développement et l'expérimentation de nouveaux modèles prometteurs. La recherche de nouveaux modèles efficaces, évolutifs et rentables devrait être une priorité.

| Unités responsables       | Priorité | Durée, date   | Incidence financière |
|---------------------------|----------|---------------|----------------------|
| EMPLOYMENT/SKILLS, PARDEV | Moyenne  | Décembre 2017 | Elevée               |

- 22. Recommandation 5:** Améliorer la capacité des partenaires tripartites à contribuer aux activités de développement des compétences du BIT, et veiller à ce que tous les ministères concernés participent effectivement à l'identification et au traitement des priorités dans ce domaine. Les représentants des travailleurs et des employeurs ont un rôle central dans les activités de développement des compétences. L'évaluation révèle qu'il faut renforcer leur capacité à participer aux activités de développement des compétences. Par ailleurs, étant donné que, souvent, l'enseignement et la formation professionnels ne relèvent pas du ministère du Travail mais du ministère de l'Education, le Bureau doit s'assurer que ce dernier participe au processus d'analyse et de planification. Les actions de développement des compétences concernent également d'autres ministères, qui devraient aussi être sollicités.

| Unités responsables  | Priorité | Durée, date   | Incidence financière |
|--|----------|---------------|----------------------|
| EMPLOYMENT/SKILLS, ACTRAV, ACT/EMP, bureaux de pays et ETD | Moyenne  | Décembre 2017 | Elevée               |

- 23. Recommandation 6:** Améliorer les systèmes existants, afin d'analyser et d'évaluer les résultats présentés dans les rapports de mise en œuvre; améliorer la capacité des systèmes en place dans l'Organisation, afin de présenter des rapports sur l'affectation des ressources du budget ordinaire en fonction des résultats. Le Bureau devrait mettre en œuvre un système permettant d'évaluer plus précisément sa contribution aux résultats mentionnés dans les rapports. Il faut approfondir l'analyse du lien entre les résultats annoncés et les indicateurs; ces résultats ne devraient être inclus dans les rapports que si le Bureau a apporté une contribution substantielle et vérifiable. Lorsqu'une interprétation technique s'impose, elle devrait être effectuée conjointement avec PROGRAM et non avec le service technique concerné. Comme le soulignent plusieurs rapports d'évaluation, le système actuel devrait être amélioré de manière à pouvoir mieux analyser l'affectation des ressources, y compris celles du budget ordinaire, et à établir un lien avec les résultats obtenus. De la sorte, l'exercice reflétera et quantifiera plus précisément les actions du BIT, y compris le soutien aux mandants et les activités de renforcement des capacités.

| Unités responsables                                  | Priorité | Durée, date   | Incidence financière |
|--|----------|---------------|----------------------|
| DDG/MR, PROGRAM, DDG/P, tous les services techniques | Moyenne  | Décembre 2018 | Elevée               |

- 24. Recommandation 7:** Améliorer la tenue des dossiers de l'Organisation, afin que des informations importantes ne disparaissent pas lorsque des employés clés en partent. L'évaluation a parfois été entravée par l'impossibilité d'accéder à certaines informations, y compris le contexte et la justification de certaines décisions importantes, parce que des fonctionnaires avaient quitté le Bureau. Certaines informations pertinentes, conservées dans des courriels ou des ordinateurs personnels, n'étaient plus accessibles après leur départ. Il



faut améliorer dans l'Organisation tout entière les procédures de tenue des dossiers contenant des informations sur la justification des décisions importantes.

| Unités responsables        | Priorité | Durée, date   | Incidence financière |
|----------------------------|----------|---------------|----------------------|
| EMPLOYMENT/SKILLS, PROGRAM | Elevée   | Décembre 2016 | Elevée               |

## Réponse du Bureau

25. Le Bureau remercie l'équipe d'évaluation pour son rapport sur ce domaine d'activité, qui fait l'objet d'une forte demande de la part des mandants de l'OIT. Le service technique responsable, le Département des politiques de l'emploi (EMPLOYMENT), apprécie que l'action du BIT liée au développement des compétences soit jugée flexible, réactive et efficace, et qu'elle réponde adéquatement aux besoins individuels des mandants, qui vont des réformes politiques et institutionnelles à l'action communautaire. Le Bureau se félicite des recommandations formulées à cet égard et attire l'attention sur les réformes organisationnelles engagées après 2013, qui ont permis une meilleure intégration de son action concernant le développement des compétences avec ses autres activités sur la politique de l'emploi, ont créé une synergie avec d'autres résultats et amélioré sa capacité en ce domaine, tant du point de vue de l'offre que de la demande.

## Recommandation 1

26. Le Bureau reconnaît que le programme et budget, le cadre stratégique et les indicateurs du résultat 2, qui traitent des activités de développement des compétences durant la période 2010-2015, ne reflètent pas intégralement la stratégie déployée à cet égard au niveau des pays. Le Bureau souligne toutefois la cohérence stratégique de l'action du BIT, fondée sur: le cadre normatif et politique découlant de la recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004; les conclusions adoptées par la Conférence internationale du Travail en 2008, concernant le développement des compétences pour une meilleure productivité, la croissance de l'emploi et le développement; et les conclusions de la discussion récurrente sur l'emploi, adoptées par la Conférence en 2010 et en 2014. La stratégie globale de l'OIT sur le développement des compétences apparaît également dans la Stratégie de formation du G20 élaborée par le BIT, fruit important du partenariat entre les deux institutions, et dans l'action du BIT en la matière. Une parfaite harmonisation de toute la gamme des activités du Bureau avec le cadre stratégique n'est peut-être pas possible, et de nouveaux indicateurs ont déjà été introduits durant l'exercice 2016-17 en lien avec le résultat 1. Ces indicateurs sont affinés dans les propositions pour 2018-19, à la lumière des enseignements tirés de l'expérience. Le Bureau convient que, outre l'ODD 8, une grande partie des activités de développement des compétences est liée à l'ODD 4. Les cibles et indicateurs pertinents des ODD sont pleinement pris en compte et reflétés dans le programme et budget pour 2018-19.

## Recommandations 2 et 3

27. Afin d'améliorer la répartition géographique de l'assistance que le BIT apporte aux mandants, deux nouveaux spécialistes en développement des compétences ont été nommés en 2016 dans la région Afrique, ce qui porte le total à quatre postes. Le Bureau veut croire que ces nominations renforceront son action à cet égard, y compris par l'augmentation de la coopération pour le développement en Afrique. Conscient de la nécessité d'élaborer des outils et des guides pour appuyer les activités des bureaux extérieurs dans ce domaine, le Bureau a déjà pris des mesures en ce sens, notamment en rédigeant une série de notes d'orientation visant à informer les spécialistes d'autres domaines que celui du développement des compétences. Le Bureau examinera également la possibilité de

regrouper en un seul document la stratégie globale de développement des compétences de l'OIT, indépendamment du programme et budget, destiné à un plus large public.

28. Le Bureau prend actuellement plusieurs mesures pour moderniser son action en permanence, et l'adapter à l'évolution rapide et continue des conditions du marché du travail – avec les nouvelles compétences que cela suppose – ainsi qu'aux besoins et priorités des mandants, eux aussi divers et en évolution constante. Avec les ressources dont il dispose, et d'autres sources de financement, le Bureau concentre son action sur les domaines en forte demande tels l'apprentissage et les techniques d'anticipation des besoins en compétences. Par ailleurs, il a lancé une nouvelle initiative sur l'emploi et l'inadéquation des compétences, afin de mieux évaluer les défis actuels et futurs du monde du travail, et d'y apporter des réponses, comme l'indique le document de novembre 2015 en rapport avec le résultat 1.

#### **Recommandation 4**

29. L'évaluation souligne la pertinence et l'efficacité de certains modèles bien établis du BIT. Le développement et l'expérimentation de nouveaux modèles font partie des activités régulières du Bureau. Des efforts seront faits pour mettre davantage l'accent sur cet aspect des travaux du département technique concerné, dans la limite des ressources disponibles. Le Bureau examinera également la faisabilité d'un «Fonds d'innovation» pour soutenir le développement et l'expérimentation de nouveaux modèles de formation prometteurs.

#### **Recommandation 5**

30. Le Bureau intensifiera ses efforts pour améliorer la capacité des organisations de travailleurs et d'employeurs à participer à l'élaboration des politiques et programmes de développement des compétences, y compris en développant des produits spécialisés, à forte teneur en connaissances. Lorsque les circonstances s'y prêtent, le Bureau collabore déjà avec des entités publiques autres que les ministères du Travail et de l'Emploi, en tenant compte des mandats et arrangements particuliers. Ce type de coopération sera approfondi à l'avenir.

#### **Recommandation 6**

31. Le Bureau a mis en place depuis deux ans un mécanisme d'appariement des ressources et des résultats, qui lui permet de quantifier les contributions par rapport aux résultats déclarés; et il teste actuellement un modèle amélioré permettant d'extraire les informations essentielles des bases de données. Le Bureau reconnaît la nécessité d'améliorer encore la présentation des résultats dans les rapports de mise en œuvre, ce qui sera facilité par l'application de ce système amélioré à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

#### **Recommandation 7**

32. Le Bureau convient qu'il importe de maintenir la mémoire institutionnelle, et reconnaît la nécessité d'un système d'archivage qui ne soit pas tributaire des messageries privées du personnel. Le Bureau intensifiera ses efforts pour mettre au point un système électronique, qui centralisera les informations relatives aux grands programmes de coopération pour le développement et aux aspects essentiels des activités qui y sont liées.

## **Partie II. Evaluation indépendante des stratégies et des actions de l'OIT dans le cadre des programmes par pays de promotion du travail décent dans la région occidentale des Balkans (2012-2015)**

### **Objet et portée**

33. Cet exercice avait pour objectif d'évaluer les stratégies et les actions de l'OIT dans le cadre des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) dans la région occidentale des Balkans, plus précisément l'Albanie, la Bosnie-Herzégovine, le Monténégro, la Serbie et l'Ex-République yougoslave de Macédoine, en 2012-13 et 2014-15. Le Bureau assiste les Etats Membres de la sous-région au moyen des PPTD, et met en œuvre d'autres stratégies et actions au niveau sous-régional.

### **Résumé des résultats de l'évaluation**

#### **A. Pertinence**

34. Dans tous les pays de la région occidentale des Balkans, les PPTD prennent en compte les priorités des mandats de l'OIT (par exemple, emploi, dialogue social, protection sociale, renforcement des organisations d'employeurs et de travailleurs, normes internationales du travail). En outre, les PPTD sont harmonisés avec les programmes internationaux de développement (par exemple, objectifs du Millénaire pour le développement, cadres d'aide au développement des Nations Unies), les objectifs nationaux de développement et les accords stratégiques conclus avec l'Union européenne (UE). Les avancées obtenues au niveau national au titre de chaque résultat de programme par pays sont venues appuyer les PPTD correspondants qui, en retour, contribuent à la réalisation du programme et budget de l'OIT et de son cadre stratégique.

#### **B. Cohérence**

35. L'équipe d'évaluation constate que, globalement, la conception des résultats des PPTD et des programmes par pays était cohérente. Cependant, les mécanismes de rapport du BIT (tels les rapports internes et ceux destinés aux donateurs) ne sont pas totalement précis ou harmonisés. Par exemple, certains résultats du programme par pays mentionnés dans le rapport de mise en œuvre ne figurent pas dans les PPTD ni dans la matrice de résultats du PPTD et le mécanisme de contrôle qui l'accompagne. Inversement, seuls certains résultats obtenus au niveau des pays sont mentionnés dans les rapports de mise en œuvre. Cependant, les PPTD, y compris la matrice de résultats et le mécanisme de contrôle, contribuent globalement à promouvoir la gestion axée sur les résultats (GAR) dans tous les pays de la région occidentale des Balkans.

#### **C. Efficacité**

36. L'action du BIT dans la région occidentale des Balkans peut s'analyser sous cinq grandes rubriques, à savoir: emploi, dialogue social, protection sociale, renforcement des organisations de travailleurs et d'employeurs, et normes internationales du travail. En matière d'emploi, le Bureau a adapté son approche à la conjoncture du pays et aux besoins spécifiques des mandants. Dans certains pays (Bosnie-Herzégovine, Monténégro et

Ex-République yougoslave de Macédoine), il a mis l'accent sur l'emploi des jeunes; ailleurs, il s'est plutôt efforcé de renforcer la cohésion sociale sur le marché du travail (Serbie) ou a élaboré des politiques de l'emploi (Albanie). Cette approche flexible, modulée en fonction de la situation et des besoins nationaux, semble avoir été relativement efficace, et a conforté le rôle prééminent de l'OIT dans le domaine de l'emploi, tant au sein qu'à l'extérieur du système des Nations Unies.

- 37.** Le BIT a promu le dialogue social en fournissant des conseils juridiques et une assistance technique sur les mécanismes nationaux de dialogue social ainsi que sur le renforcement de la capacité des partenaires sociaux. En Albanie et en Bosnie-Herzégovine, il a organisé des ateliers visant à développer la capacité des mandants sur divers aspects de la négociation collective. En Ex-République yougoslave de Macédoine, il a collaboré avec trois organisations (une d'employeurs et deux de travailleurs) représentées à l'échelon national, avec des résultats mitigés toutefois. L'aide au renforcement du dialogue social a donné de bons résultats au niveau national, mais les ressources limitées n'ont pas permis de le faire au niveau local.
- 38.** S'agissant de la protection sociale, comme pour l'emploi, le BIT a mené des activités de renforcement des capacités des mandants, adaptées à leurs besoins spécifiques. Dans certains pays (Albanie et Serbie), il a privilégié la sécurité et la santé au travail; ailleurs, il a mis l'accent sur la mise en place d'un salaire minimum pour les groupes vulnérables (Ex-République yougoslave de Macédoine) ou la réforme du régime de retraite (Bosnie-Herzégovine). Cette approche souple semble avoir été relativement efficace. Il se pourrait que certaines interventions, par exemple l'amélioration du régime juridique et politique relatif au VIH/sida (Bosnie-Herzégovine), aient été davantage motivées par la disponibilité des fonds que par les besoins exprimés.
- 39.** Dans plusieurs pays (Albanie, Monténégro, Serbie et Ex-République yougoslave de Macédoine), le Bureau a employé une trousse à outils intitulée «Environnement propice aux entreprises durables (E3SE)» pour développer la capacité des organisations d'employeurs; élaborée par le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) et fondée sur des données factuelles, cette trousse est destinée à aider les employeurs dans leurs activités de représentation et de formulation des politiques. Par ailleurs, le Bureau a tenté de développer la capacité des organisations de travailleurs au moyen d'ateliers sur la négociation collective, le travail informel et la politique d'adhésion de l'UE. Malgré ces activités, l'action du BIT visant le renforcement des capacités des mandants tripartites de l'OIT a été d'une efficacité limitée, ce qui peut être attribué, en partie, aux mentalités profondément enracinées et aux structures institutionnelles qui évoluent lentement.
- 40.** Dans les pays de la région occidentale des Balkans, la ratification et l'application des normes internationales du travail ont permis d'aligner la législation et la pratique sur les mécanismes européens, contribuant ainsi à leur objectif d'adhésion à l'UE. Le Bureau a fourni son assistance technique pour la ratification et le respect des normes internationales du travail, en dispensant des conseils sur les activités de formation, de sensibilisation et de promotion, ainsi que sur les méthodes optimales permettant de remédier aux lacunes d'application identifiées par les organes de contrôle de l'OIT. Les pays concernés ont ratifié en moyenne 72 conventions, contre environ 60 dans les pays d'Europe centrale et orientale. Tous les pays de la région occidentale des Balkans ont ratifié les quatre conventions de gouvernance et les huit conventions fondamentales, qui traitent des principes et droits fondamentaux au travail.
- 41.** Malgré la rareté des informations ventilées par genre dans la plupart des projets, les données disponibles apportent des réponses satisfaisantes aux questions de genre et de discrimination – thèmes transversaux de la mission du BIT. Les données montrent que les femmes participent activement à la lutte contre la discrimination et que de nombreuses autres activités contribuent à la prise en compte du principe de l'égalité des genres.

42. Les facteurs essentiels de réussite semblent liés à l'avantage comparatif de l'OIT, à savoir une organisation fondée sur un ensemble de valeurs, s'appuyant sur un solide fonds de connaissances. Les mandants interrogés reconnaissent l'avantage d'avoir accès aux bases de données du BIT, et apprécient hautement la grande qualité des informations qu'il produit. Indépendamment de ces succès, le Bureau a fait face à une série de difficultés et de contraintes externes dans les pays de la région occidentale des Balkans, notamment l'instabilité et les différends politiques entre les partenaires sociaux et le gouvernement. Le fort taux de roulement du personnel et les changements constants d'interlocuteurs politiques ont également entravé l'efficacité et l'efficacités de son action.
43. Sur le plan interne, la principale difficulté dans la région était probablement le manque de ressources, qui étaient parfois insuffisantes pour mettre en œuvre les programmes planifiés.

#### **D. Efficience**

44. Les données financières fournies par les services du siège, l'Equipe d'appui technique au travail décent et le Bureau de pays pour l'Europe centrale et orientale (ETD/BP-Budapest) révèlent que le BIT a dépensé 9 157 537 dollars des Etats-Unis au cours de cette période dans les cinq pays concernés<sup>4</sup>. Les fonctionnaires du BIT ont consacré beaucoup de temps et d'efforts à ce programme, ce qui n'est pas sans soulever certaines préoccupations. Le directeur de l'ETD/BP-Budapest est responsable des aspects stratégiques et techniques des activités du Bureau, qualifiées de très difficiles. L'Equipe d'appui technique au travail décent ne compte que six spécialistes pour 19 pays, et chacun d'eux intervient dans plusieurs domaines techniques.
45. Il a été signalé que l'appui du siège était quelque peu inégal et, parfois, difficile à obtenir. La disponibilité de ce soutien au travail décent semble dépendre principalement de la capacité des départements concernés au siège.

#### **E. Impact**

46. L'impact des interventions de l'OIT s'est plus fait sentir dans la réforme du droit et des institutions que dans d'autres domaines socio-économiques. Certains facteurs entravent l'efficacité de l'action menée par l'OIT, notamment le manque de ressources et sa présence modeste dans les pays concernés, mais il en existe d'autres, d'ordre structurel et sociétal, à savoir: les lacunes du dialogue; la culture nationale; le fait que les mandants tripartites ne sont pas conscients de l'évolution structurelle qui sous-tend le processus d'adhésion à l'UE et ne s'approprient pas cette démarche; et les changements contradictoires engagés par le gouvernement central et les autorités locales.
47. Bien que le renforcement de la capacité des mandants tripartites soit une des fonctions essentielles du mandat de l'OIT, son action dans ce domaine n'a eu qu'un faible impact.

#### **F. Pérennité**

48. La pérennité de l'action de l'OIT dépend de facteurs exogènes qui lui échappent totalement, y compris la situation du marché du travail, les budgets publics et les rigidités structurelles qui continuent d'entraver la création d'emplois. Les facteurs internes, sur lesquels il peut

<sup>4</sup> Ce chiffre comprend les fonds provenant du budget ordinaire, du Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO), des ressources extrabudgétaires affectées à la coopération technique (CTXB) et de la coopération technique financée par le budget ordinaire (CTBO).

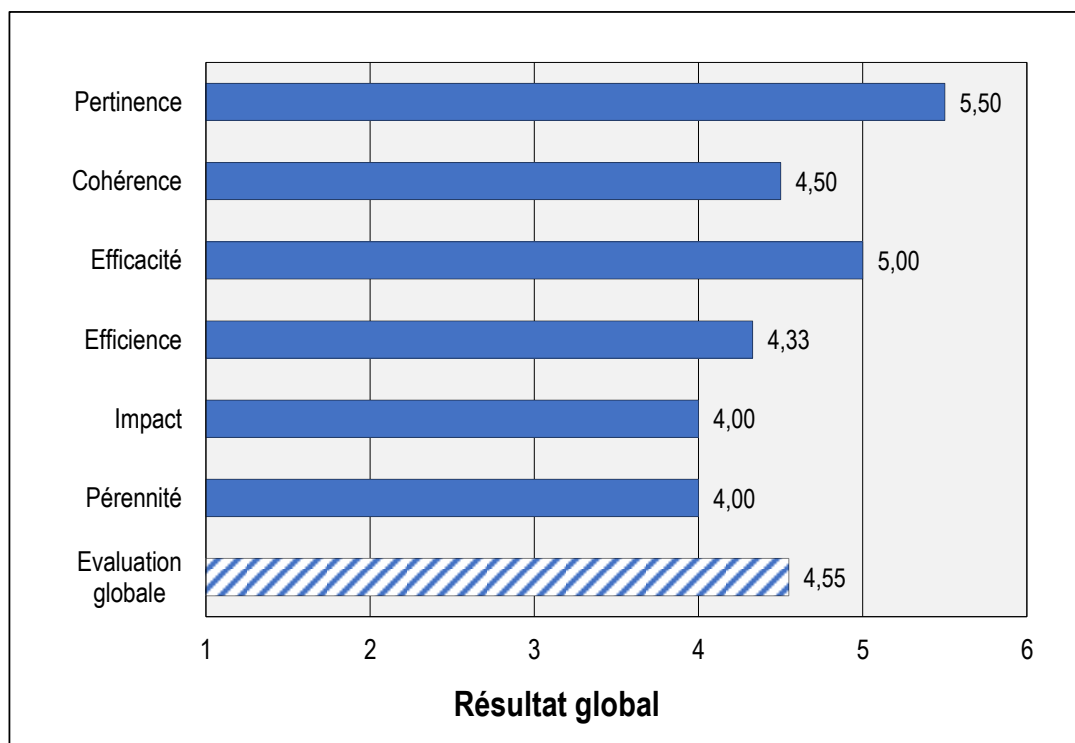
exercer un certain contrôle, comprennent la capacité de l'ETD/BP-Budapest, les mandants de l'OIT et la mobilisation des ressources.

49. Etant donné la désaffection relative des bailleurs de fonds et la faible mobilisation des ressources sur le terrain, très peu de nouveaux projets étaient engagés, à l'époque de l'évaluation, une fois achevés les projets de coopération pour le développement déjà en cours. L'ETD/BP-Budapest y a remédié par divers moyens, notamment en nouant de nouveaux partenariats stratégiques avec d'autres organismes, programmes et fonds des Nations Unies, pour mener des projets à bien. Cela démontre néanmoins que le manque de vision quant au caractère cyclique des projets peut limiter la pérennité de l'action de l'OIT en matière de coopération pour le développement dans la sous-région et qu'il faut envisager les stratégies de sortie dès le stade initial des projets.

## Evaluation globale de la stratégie

50. L'équipe d'évaluation a mesuré la performance globale des stratégies de PPTD en recoupant par divers moyens les informations et données recueillies: analyse des documents, entrevues et sondages auprès du personnel et des mandants. Les résultats de cette évaluation sont présentés dans la figure 2, ci-dessous.

Figure 2. Appréciation des critères d'évaluation



Echelle: 1 = Très insatisfaisant; 2 = Insatisfaisant; 3 = Peu satisfaisant; 4 = Un peu satisfaisant; 5 = Satisfaisant; 6 = Très satisfaisant

## Conclusions

51. Se fondant sur ces résultats, l'évaluation conclut que les PPTD pour ces pays répondent aux besoins des mandants de l'OIT, satisfont les objectifs du développement national et international, et contribuent à la mise en œuvre du programme et budget de l'OIT et de son cadre stratégique.
52. Répondant aux priorités exprimées par les pays, le Bureau a articulé son action dans la région occidentale des Balkans autour de cinq grands thèmes: emploi, dialogue social, protection sociale, renforcement des organisations d'employeurs et de travailleurs, et normes internationales du travail. Il a choisi la voie de l'assistance technique, en l'adaptant au contexte national et aux besoins spécifiques des mandants. Cette approche flexible semble avoir généralement donné de bons résultats.
53. Le temps et les efforts consacrés à ce projet par les fonctionnaires du BIT constituent un sujet de préoccupation majeur. Compte tenu des ressources limitées de l'ETD/BP-Budapest, et de l'appui inégal reçu du siège, l'assistance technique dispensée dans le cadre de ce programme semble avoir été une opération à somme nulle, puisque l'augmentation du soutien à un pays se traduisait souvent par une diminution dans un autre pays.
54. L'impact et la durabilité de l'action de l'OIT dépendent de facteurs externes tels la situation du marché du travail, les rigidités structurelles et les budgets publics, mais aussi de facteurs internes telles la capacité du personnel et la précarité des financements.

## Enseignements

55. Le suivi financier et technique des projets de coopération pour le développement dans tous les pays de la sous-région est centralisé par l'ETD/BP-Budapest, ce qui permet d'exercer un meilleur contrôle de qualité, mais rallonge également le processus décisionnel de mise en œuvre des projets, et notamment les décisions relatives aux dispositions contractuelles. En fournissant un état mensuel des dépenses aux équipes de projet, l'ETD/BP-Budapest les aide à mieux planifier leurs activités et à présenter leurs rapports.
56. Grâce à son expertise technique internationalement reconnue dans le domaine de l'emploi, l'OIT a pu sensibiliser et attirer des partenaires importants et mobiliser des ressources pour la réalisation de leurs stratégies respectives, même lorsque le processus de réforme s'est heurté à des difficultés et à des goulots d'étranglement.
57. Les interventions systémiques, comme celle visant la création d'emplois en Albanie, demandent davantage de temps pour consolider et évaluer les progrès accomplis. Cela suppose la mise en place d'un environnement propice aux réformes, un meilleur équilibre entre l'offre et la demande de soutien technique, des incitations à l'évolution des normes sociales et la promotion d'un service de qualité.
58. Un programme qui consacre des ressources conséquentes à la conception de stratégies, de plans et d'outils institutionnels doit aussi pouvoir s'adapter à l'évolution de la conjoncture. Il faut s'assurer que les mandants locaux s'approprient les projets, afin de pouvoir intégrer ces instruments dans leur action future. Cela peut signifier un partage de l'information sur les nouvelles approches en ce domaine, au-delà des interlocuteurs habituels du BIT – parties prenantes ou spécialistes.
59. Il serait possible d'atténuer les pressions exercées à la fin de l'exercice biennal par les départements et les secteurs au siège, en vue d'une augmentation des budgets ou d'une réaffectation des fonds, en les sensibilisant à l'importance d'une bonne planification et d'un

meilleur suivi des PPTD. La planification et la mise en œuvre des PPTD seraient également améliorées si l'on insistait sur l'établissement des priorités en fonction des enseignements concrets, tirés de l'expérience vécue.

## Recommandations

- 60. Recommandation 1:** Les parties prenantes devraient plus s'investir à toutes les phases du cycle de programmation. Lorsqu'il fixe des priorités et des objectifs de résultat, le BIT devrait analyser plus précisément la capacité et l'engagement des mandants à contribuer activement à la mise en œuvre des nouveaux projets, et à les répliquer. Les consultations menées pour la conception et la mise en œuvre des PPTD devraient faire appel non seulement aux acteurs présents au niveau national, mais aussi à l'échelon local. En outre, il faudrait peut-être renforcer le dialogue social au niveau local.

| Unités responsables      | Priorité | Durée    | Incidence financière |
|--------------------------|----------|----------|----------------------|
| ETD/BP-Budapest, PROGRAM | Elevée   | En cours | Faible               |

- 61. Recommandation 2:** Le Bureau devrait mieux hiérarchiser son action, et améliorer la cohérence entre ses activités de planification, de suivi et de rapport, afin de réduire la prolifération des résultats des programmes par pays. Cela suppose d'identifier les domaines dans lesquels le Bureau a vocation à intervenir, mais pour lesquels il ne dispose pas de financement. Les comités de pilotage des PPTD pourraient participer davantage au suivi des progrès, en tenant compte des indicateurs par pays et de l'évolution des PPTD.

| Unités responsables      | Priorité | Durée    | Incidence financière |
|--------------------------|----------|----------|----------------------|
| ETD/BP-Budapest, PROGRAM | Elevée   | En cours | Faible               |

- 62. Recommandation 3:** Le Bureau devrait planifier des stratégies de sortie dès le début de la mise en œuvre des projets, afin d'en accroître la pérennité et d'aider les acteurs nationaux à se les approprier. Cela peut l'amener à développer les connaissances, les compétences et la sensibilisation des mandants pour les aider à prendre la direction de ces projets.

| Unités responsables      | Priorité | Durée      | Incidence financière |
|--------------------------|----------|------------|----------------------|
| ETD/BP-Budapest, PROGRAM | Elevée   | Long terme | Faible               |

- 63. Recommandation 4:** Il faut améliorer les synergies entre les procédures établies pour les rapports internes du BIT et ceux destinés aux donateurs afin d'éviter les chevauchements. Les spécialistes techniques du Bureau devraient être formés à créer et opérationnaliser des liens entre les résultats de projet, d'une part, et les résultats et indicateurs des PPTD, de l'autre. Le personnel de l'ETD/BP-Budapest devrait participer à ce processus.

| Unités responsables     | Priorité | Durée      | Incidence financière |
|-------------------------|----------|------------|----------------------|
| ETD/BP-Budapest, PARDEV | Moyenne  | Long terme | Faible               |

- 64. Recommandation 5:** Le BIT doit relancer la mobilisation des ressources dans la région occidentale des Balkans, s'il veut maintenir le niveau de soutien des exercices précédents. Il doit identifier de nouveaux projets, renouveler les partenariats et veiller à disposer de moyens suffisants pour les mettre en œuvre. L'équilibre entre les projets ayant une couverture nationale et sous-régionale doit être maintenu.

| Unités responsables  | Priorité | Durée       | Incidence financière |
|--|----------|-------------|----------------------|
| DDG/FOP, ETD/BP-Budapest, Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, PARDEV | Elevée   | Court terme | Moyenne              |



- 65. Recommandation 6:** La mise en œuvre intégrale et effective des PPTD dépend essentiellement des ressources techniques de l'ETD/BP-Budapest et d'une bonne mobilisation des ressources. Il conviendrait donc de comparer la capacité et l'organigramme de l'ETD/BP-Budapest avec ceux d'autres sous-régions, et d'envisager les améliorations potentielles, y compris une meilleure compréhension du rôle particulier des coordinateurs nationaux.

| Unités responsables   | Priorité | Durée       | Incidence financière |
|---|----------|-------------|----------------------|
| DDG/FOP, ETD/BP-Budapest, Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, PROGRAM | Elevée   | Moyen terme | Moyenne              |

- 66. Recommandation 7:** Le BIT devrait envisager de renforcer ses liens avec l'UE, qui est le principal bailleur de fonds pour les pays de la région occidentale des Balkans. Cette coordination renforcée supposerait que le personnel du Bureau de l'OIT pour l'UE et les pays du Benelux (OIT-Bruxelles) se familiarise avec l'Instrument d'aide à la préadhésion (IAP) et collabore plus étroitement avec le directeur de l'ETD/BP-Budapest et les coordinateurs nationaux.

| Unités responsables  | Priorité | Durée      | Incidence financière |
|--|----------|------------|----------------------|
| DDG/FOP, ETD/BP-Budapest, Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, PARDEV | Moyenne  | Long terme | Moyenne              |

- 67. Recommandation 8:** Le BIT doit abrégier les délais de lancement des projets de coopération pour le développement. Le temps nécessaire pour constituer les équipes de projet devrait être réduit, et le processus de sélection plus transparent. Les procédures administratives d'embauche des équipes de projet de l'ETD/BP-Budapest devraient être rationalisées autant que possible.

| Unités responsables                           | Priorité | Durée      | Incidence financière |
|---|----------|------------|----------------------|
| DDG/MR, DDG/FOP, HRD, PARDEV, ETD/BP-Budapest | Elevée   | Long terme | Faible               |

- 68. Recommandation 9:** Il semble difficile d'accéder à l'information sur les dépenses budgétaires régulières disponible au siège, y compris les données concernant le nombre de mois/travail consacrés par les spécialistes au soutien des résultats du programme par pays. Le Bureau devrait renforcer le principe de responsabilité en ce qui concerne le financement par le budget ordinaire des mois/travail consacrés aux pays concernés par les spécialistes basés au siège.

| Unités responsables   | Priorité | Durée       | Incidence financière |
|---|----------|-------------|----------------------|
| DDG/MR, PROGRAM, tous les départements du siège s'occupant de secteurs particuliers | Moyenne  | Moyen terme | Faible               |

## Réponse du Bureau

- 69.** Globalement, le rapport d'évaluation identifie bien les difficultés, les possibilités, les points forts et les perspectives d'amélioration de l'action du Bureau dans la région occidentale des Balkans. Si certains thèmes sont spécifiques à cette région, d'autres sont peut-être plus globalement liés à la nature et au modèle des activités opérationnelles du BIT.

**Recommandation 1**

70. Le bureau régional est partiellement d'accord avec la recommandation 1. Les PPTD élaborés entre 2014 et 2016 comprennent des exercices tripartites de planification stratégique visant à renforcer l'appropriation conjointe des projets par l'OIT et ses mandants. Ce processus de consultation peut être amélioré. Le Bureau s'efforce actuellement de développer le dialogue social au niveau local dans différents pays de la région occidentale des Balkans et peut encourager les mandants à renforcer leurs processus de consultation interne. Cependant, pour des raisons politiques et pratiques, il n'est pas toujours en mesure de mener directement des consultations au niveau local, ou auprès des organisations de base, en passant outre les instances constituantes nationales.

**Recommandation 2**

71. Le bureau régional est partiellement d'accord avec la recommandation 2. Le nombre élevé de résultats des programmes par pays répond à une nécessité, à savoir extraire les données relatives aux demandes particulières n'ayant pas un lien direct avec les priorités fixées dans les PPTD. L'ETD/BP-Budapest peut, jusqu'à un certain point, inciter les comités de pilotage des PPTD à jouer un rôle plus actif, si les conditions du dialogue social au niveau national sont réunies.

**Recommandation 3**

72. Le bureau régional accepte la recommandation 3. Il a élaboré des stratégies de sortie pour les grands projets et peut le faire de manière plus systématique.

**Recommandation 4**

73. Le bureau régional accepte partiellement la recommandation 4. Il est possible de produire des rapports différents (méthodologie, forme et délai) aux fins internes et à l'intention des donateurs extérieurs, selon le degré d'individualisation qu'ils souhaitent, sans créer pour autant d'incohérences sur le fond. Le Bureau continuera d'inciter les donateurs à accepter des rapports normalisés, de manière à réduire la charge administrative.

**Recommandation 5**

74. Le bureau régional accepte la recommandation 5. Il prend dûment note de la nécessité de renouveler en permanence le portefeuille de projets. Entre 2015 et 2016, le BIT a réussi à mobiliser plus de 10 millions de dollars des Etats-Unis de nouvelles contributions extrabudgétaires (provenant notamment du Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO)) pour la région occidentale des Balkans, et mène actuellement des projets opérationnels dans tous les pays. Le fait que l'UE soit devenue la principale source de financement dans la sous-région influe profondément sur la nature, l'échéancier et les modalités de l'action de l'OIT en matière de coopération pour le développement.

**Recommandation 6**

75. Le bureau régional accepte la recommandation 6. De fait, la couverture géographique de l'ETD/BP-Budapest englobe 13 autres pays d'Europe centrale et orientale, outre la région occidentale des Balkans. La capacité de l'équipe pourra être progressivement renforcée, au fur et à mesure de la disponibilité des fonds (budget ordinaire et coopération pour le développement).

### **Recommandation 7**

76. Le bureau régional accepte partiellement la recommandation 7. L'ETD/BP-Budapest bénéficie de l'expertise de l'OIT-Bruxelles en matière d'aide à la préadhésion à l'UE. Toutefois, les modalités changeantes du financement de l'UE et la nécessité de concilier les réglementations de l'UE et de l'ONU supposeraient d'affecter davantage de personnel à ces questions. A l'heure actuelle, seuls les membres du personnel de l'OIT-Bruxelles financés par le budget ordinaire et s'occupant des attributions de PARDEV peuvent se consacrer à cette tâche, et ils doivent aider toutes les régions et tous les départements. Le bureau régional tiendra des consultations afin d'examiner la possibilité d'affecter davantage de personnel aux fonctions liées aux modalités de financement de l'UE.

### **Recommandation 8**

77. Le bureau régional accepte partiellement la recommandation 8. Habituellement, le délai entre l'approbation d'un projet et le début de sa mise en œuvre est déterminé par: a) la réception des fonds des donateurs; et b) le recrutement du personnel affecté au projet, au terme d'un processus de sélection transparent (publication des postes vacants; présélection des candidats; épreuves écrites et/ou entrevues; sélection finale). Chaque fois qu'il l'a pu, l'ETD/BP-Budapest s'est efforcé de réduire ces délais en lançant le processus de sélection avant l'approbation formelle du projet. Toutefois, les règles financières du BIT stipulent que le recrutement ne peut être finalisé tant que les fonds ne sont pas versés. Le bureau régional consultera le Département du développement des ressources humaines (DRH) afin d'examiner la possibilité d'établir un échéancier de mise en œuvre plus réaliste, tenant compte des délais inévitables, si les règles des bailleurs de fonds le permettent.

### **Recommandation 9**

78. Le bureau régional accepte la recommandation 9. Les règles applicables en 2012-13 n'exigeaient pas d'indiquer le temps consacré par les spécialistes aux résultats des programmes par pays. Depuis la mise en place du système de suivi en 2014, le temps consacré par les fonctionnaires à ces tâches est systématiquement reflété dans les résultats des programmes par pays.

### **Projet de décision**

**79. *Le Conseil d'administration invite le Directeur général à prendre en considération les recommandations (paragr. 18-24 et 60-68) des deux évaluations indépendantes de haut niveau présentées dans ce document et à veiller à leur mise en œuvre.***