



Conseil d'administration

355^e session, Genève, 17-27 novembre 2025

Section du programme, du budget et de l'administration

PFA

Segment relatif aux audits et au contrôle

Date: 9 octobre 2025

Original: anglais

Sixième 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 2025 par le Bureau de l'évaluation du BIT au sujet du Plan d'action sur l'emploi des jeunes pour la période 2020-2024 (partie I); du programme Better Work pour la période 2014-2025, avec un accent sur la stratégie de la phase V (2022-2027) (partie II); et des stratégies et des programmes par pays de promotion du travail décent en Amérique centrale pour la période 2020-2024 (partie III). Le Conseil d'administration est invité à approuver les recommandations et à prier le Directeur général de veiller à leur mise en œuvre (voir le projet de décision au paragraphe 81).

Objectifs stratégiques pertinents: Tous

Principal résultat: Résultat facilitateur B: Amélioration du rôle moteur et de la gouvernance 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.

Incidence juridique: Aucune

Incidences financières: En grande partie dans la limite des crédits budgétaires existants.

Suivi nécessaire: Le suivi des recommandations sera examiné par le Bureau de l'évaluation 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.355/PFA/5](#); [GB.346/PFA/6\(Rev.1\)](#)

► **Table des matières**

	Page
Introduction.....	5
Partie I. Évaluation indépendante de haut niveau des stratégies et activités mises en œuvre par l'OIT sur la période 2020-2024 au titre du plan d'action sur l'emploi des jeunes.....	5
Objet et champ d'étude.....	5
Évaluation globale	6
Principaux résultats par critère d'évaluation.....	7
A. Pertinence.....	7
B. Cohérence.....	8
C. Efficacité.....	9
D. Efficience	10
E. Durabilité et impact émergent	11
Recommandations.....	12
Réponse du Bureau	14
Partie II. Évaluation indépendante de haut niveau du programme Better Work de l'OIT (2014-2025), et plus spécialement de la stratégie de la phase V (2022-2027)	15
Objet et champ d'étude.....	15
Évaluation globale	16
Principaux résultats, par critère d'évaluation.....	16
A. Pertinence.....	16
B. Cohérence.....	17
C. Efficacité.....	18
D. Efficience	19
E. Durabilité	20
F. Impact émergent.....	20
Recommandations.....	21
Réponse du Bureau	24
Partie III. Évaluation indépendante de haut niveau des stratégies et activités de l'OIT liées aux programmes par pays de promotion du travail décent dans la sous-région de l'Amérique centrale, notamment au Costa Rica, au Honduras et au Mexique (2020-2024).....	26
Objet et champ d'étude.....	26

Évaluation globale	26
Principaux résultats par critère d'évaluation	27
A. Pertinence	27
B. Cohérence	28
C. Efficacité	29
D. Efficience	30
E. Durabilité et impact	31
Recommandations	32
Réponse du Bureau	36
Projet de décision	37

► Introduction

1. Le présent document contient un bref résumé de trois évaluations de haut niveau réalisées en 2025 par le Bureau de l'évaluation du BIT au sujet du [Plan d'action sur l'emploi des jeunes pour la période 2020-2024](#); du [programme Better Work pour la période 2014-2025, avec un accent sur la stratégie de la phase V \(2022-2027\)](#); et des [stratégies et des programmes par pays de promotion du travail décent en Amérique centrale pour la période 2020-2024](#). Ces évaluations sont conformes aux normes internationales et aux protocoles d'évaluation détaillés destinés à garantir la responsabilisation et à éclairer la prise de décisions stratégiques.
2. La méthode d'évaluation repose sur une approche mixte. Les données sont recueillies de manière minutieuse et par des moyens variés, y compris des analyses documentaires et techniques, des synthèses d'évaluation, des entretiens, des enquêtes et des études de cas associées pour certains pays sélectionnés à des visites sur le terrain. Cette méthode vise à garantir que les résultats sont solides et issus de sources diverses permettant une triangulation.
3. Les notes sont attribuées suivant un barème de notation à six niveaux allant de «très insatisfaisant» à «très satisfaisant»¹. Les notes par critère d'évaluation sont obtenues en associant plusieurs éléments, à savoir les résultats d'enquêtes menées auprès des mandants et du personnel et les informations tirées des synthèses des rapports d'évaluation, auxquels vient s'ajouter un facteur essentiel: l'expertise et le discernement de l'équipe d'évaluation indépendante. L'équipe contribue par sa posture indépendante à garantir l'objectivité, la cohérence et la minutie dans l'analyse, et son apport est donc indispensable à la crédibilité du processus.

► Partie I. Évaluation indépendante de haut niveau des stratégies et activités mises en œuvre par l'OIT sur la période 2020-2024 au titre du plan d'action sur l'emploi des jeunes

Objet et champ d'étude

4. Cette [évaluation de haut niveau](#) fait le point sur les stratégies et les activités mises en œuvre entre 2020 et 2024 au titre du [plan d'action et de suivi concernant l'emploi des jeunes pour la période 2020-2030](#) («plan d'action sur l'emploi des jeunes»). Elle porte plus particulièrement sur les cinq domaines stratégiques du plan d'action: i) des politiques économiques et de l'emploi en faveur des jeunes; ii) les politiques du marché du travail; iii) l'employabilité (éducation, formation et développement des compétences et transitions de l'école vers le monde du travail); iv) l'entrepreneuriat et le travail indépendant des jeunes; et v) des droits pour les jeunes. L'évaluation de haut niveau est une analyse technique reposant sur des données tirées d'un examen de documents de l'OIT; dix études de cas (4 études approfondies, 4 études

¹ 6 = Très satisfaisant; 5 = Satisfaisant; 4 = Plutôt satisfaisant; 3 = Plutôt insatisfaisant; 2 = Insatisfaisant; 1 = Très insatisfaisant.

documentaires et 2 études thématiques); des entretiens et des enquêtes organisés auprès de membres du personnel du BIT, de mandants, de donateurs, de partenaires des Nations Unies et d'autres partenaires ²; et une synthèse de 30 rapports d'évaluation sur l'emploi des jeunes.

Évaluation globale

5. Le plan d'action sur l'emploi des jeunes 2020-2030 énonce une vision stratégique ciblée qui réaffirme le rôle normatif et technique central de l'OIT concernant l'emploi des jeunes et place l'action de l'Organisation dans ce domaine comme un facteur de stabilité économique et sociale. Depuis sa création, l'OIT s'est imposée comme chef de file mondial en matière de connaissances et a favorisé l'intégration des politiques et les diagnostics par pays, contribué à promouvoir les droits des jeunes, renforcé le dialogue social et le tripartisme et œuvré pour la pleine prise en compte de l'emploi des jeunes dans les cadres nationaux mis en place en application des normes internationales du travail. Ses programmes ont eu pour effets de consolider les services publics de l'emploi, d'améliorer les systèmes de développement des compétences et d'encourager l'entrepreneuriat des jeunes, principalement au moyen d'interventions axées sur l'offre. L'intégration du produit 3.5 (capacité accrue des États Membres à promouvoir des emplois décents pour les jeunes) dans le programme et budget 2024-25 et l'intérêt croissant des donateurs pour la transition verte et la transition numérique sont l'occasion pour l'OIT d'intensifier ses efforts en faveur de l'emploi des jeunes.
6. La capacité de l'OIT à poursuivre la mise en œuvre du plan d'action est limitée par des lacunes et des déficits de travail décent très importants. Si des progrès accomplis depuis l'adoption de ce plan, il faut accorder plus d'importance aux interventions axées sur la demande pour pouvoir tirer parti des solutions aux problèmes de création d'emplois et accroître la contribution du secteur privé à la création d'emplois pour les jeunes et à la fidélisation des talents. La participation des jeunes à la prise de décisions est sporadique et a peu de poids. En interne, les cycles de financement de courte durée et les ressources limitées, une gouvernance insuffisante du travail interdisciplinaire et l'absence de planification chiffrée et de système de communication et de suivi des résultats compromettent l'exécution stratégique et l'évaluation de l'impact à long terme. Le fait que les États Membres se saisissent peu des résultats en les intégrant dans leurs systèmes nationaux limite l'ampleur, la durabilité et l'impact des initiatives sur l'emploi des jeunes.



² Parmi les études de cas, on peut citer la Colombie, le Kenya, les Philippines et la Tunisie (analyse approfondie des cas de pays); l'Égypte, la Jordanie, et le Liban, de même que le mécanisme de garantie pour les jeunes mis en œuvre dans les Balkans occidentaux (études documentaires); l'évaluation de l'équilibre entre l'approche axée sur la demande et celle axée sur l'offre dans les activités de l'OIT sur l'emploi des jeunes et l'évaluation des partenariats entre l'OIT et les agences internationales de coopération sur la question de l'emploi des jeunes (études thématiques). Au total, 170 personnes (46 pour cent d'hommes et 54 pour cent de femmes) ont pris part à des entretiens. 25 pour cent du personnel, 36 pour cent des mandants et 23 pour cent des partenaires ont répondu aux enquêtes.

Principaux résultats par critère d'évaluation

A. Pertinence

Résultat 1: L'OIT a contribué à répondre aux priorités des mandants en favorisant une plus grande intégration de la question de l'emploi des jeunes dans les cadres stratégiques nationaux depuis 2020. Le renforcement de la participation des jeunes aux processus nationaux de prise de décisions et les efforts accrus dans les domaines des programmes de l'OIT sur l'emploi des jeunes laissés au second plan sont des éléments très utiles pour promouvoir la pertinence de l'action de l'OIT sur l'emploi en faveur de l'emploi des jeunes

Résultat 2: L'OIT s'est pleinement saisie des possibilités d'adapter les stratégies sur l'emploi des jeunes pour répondre aux défis se posant aux niveaux national et mondial, qu'il s'agisse de la pandémie de COVID-19, des évolutions démographiques, de l'instabilité géopolitique, du changement climatique ou de la numérisation.



7. Les activités de l'OIT sur l'emploi de jeunes sont mises en œuvre dans des contextes divers et à différentes étapes de développement, et sont fonction des priorités des pays, des demandes des mandants et de la disponibilité des ressources. Elles visent tout un éventail de groupes de population, y compris les groupes de jeunes défavorisés (ceux qui sont sans emploi et ne suivent ni études ni formation; ceux qui vivent dans des situations de crise ou sont dans l'économie rurale ou informelle; et les jeunes femmes). Cependant, les jeunes en situation de handicap sont peu ciblés, et la promotion de la participation des jeunes au dialogue social reste limitée.
8. Les stratégies pour l'emploi des jeunes mises en œuvre par l'OIT au titre du plan d'action font de l'emploi des jeunes l'un des piliers de la stabilité économique et sociale. Toutefois, des défis demeurent. Si les mesures axées sur l'offre telles que la formation professionnelle ont pris de l'ampleur, celles axées sur la demande – les politiques macroéconomiques et les investissements sectoriels dont il est question dans le plan d'action – doivent faire l'objet d'une attention accrue ainsi que d'un engagement durable des États Membres. Cela permettra de les renforcer, de répondre à l'évolution des priorités des mandants et de veiller à une approche équilibrée des défis multiples qui se posent en matière d'emploi des jeunes. En outre, si la numérisation s'impose de plus en plus dans les politiques du marché du travail et de développement des compétences, les compétences vertes doivent continuer à avoir toute leur place dans les programmes de l'OIT concernant l'emploi des jeunes.
9. L'OIT a montré qu'elle pouvait s'adapter à de nouveaux défis, notamment en agissant en faveur de la reprise de l'emploi et de la résilience des jeunes travailleurs et entrepreneurs après la pandémie de COVID-19.

B. Cohérence

Résultat 3: Le plan d'action sur l'emploi des jeunes 2020-2030 consacre une approche stratégique mettant en avant le rôle normatif et technique de premier plan joué par l'OIT en matière d'emploi de jeunes. Cependant, l'absence de mécanisme opérationnel de mise en œuvre l'empêche de remplir pleinement sa fonction et de servir de cadre unique et concret fondé sur la cohérence interne des politiques.

Résultat 4: L'intégration du produit 3.5 dans le programme et budget pour 2024-25 est une étape vers l'institutionnalisation de la question de l'emploi des jeunes mais la fragmentation entre plusieurs produits continue d'affaiblir les synergies et la responsabilisation. Seulement 9 pour cent des résultats prévus concernant l'emploi des jeunes pour la période biennale sont alignés sur le produit 3.5, ce qui limite la communication des résultats et les rend peu visibles.



10. Le plan d'action sur l'emploi des jeunes est aligné sur les cadres mondiaux, notamment la [Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail](#), l'[Appel à l'action sur l'emploi des jeunes](#) (2012), le [Programme de développement durable à l'horizon 2030](#) et la [Stratégie des Nations Unies pour la jeunesse](#), et promeut une approche centrée sur l'humain et fondée sur les droits qui fait de l'emploi des jeunes une des composantes des politiques économiques, environnementales et sociales plus larges.
11. La théorie du changement implicite qui sous-tend le plan d'action est légitime d'un point de vue conceptuel et ambitieuse d'un point de vue stratégique mais ne s'appuie sur aucun mécanisme opérationnel de nature à garantir la cohérence des résultats entre les trois volets de mise en œuvre³. Le plan d'action ne prévoit aucun cadre de résultats réel, aucun indicateur de performance et aucun système de contrôle, ce qui entrave le suivi et la compilation des résultats. De ce fait, les efforts déployés en faveur de l'emploi des jeunes manquent de cohérence et sont pour l'essentiel invisibles.
12. Si la cohérence institutionnelle avec le système de gestion axée sur les résultats de l'OIT est de plus en plus grande, des progrès peuvent encore être accomplis. Jusqu'à la période biennale 2024-25, aucun produit n'était consacré à l'emploi des jeunes, et les résultats des programmes par pays sur cette question étaient disséminés entre les différents produits, le plus souvent le produit 3.2 sur les compétences, le produit 3.4 sur les programmes du marché du travail et le produit 4.3 sur le soutien aux entreprises. Le groupe d'action interdépartemental favorise la mise en commun et le partage d'informations et assure, par l'intermédiaire du Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) et du Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP), la prise en compte des points de vue des partenaires sociaux dans les discussions internes, mais, du fait de son rôle limité, il peut difficilement créer des synergies entre les départements et entre les régions.

³ Production et diffusion des connaissances; assistance technique et renforcement des capacités; et partenariats et action de sensibilisation.

C. Efficacité

Résultat 5: Le plan d'action a débouché sur des résultats au niveau national, en particulier en ce qui concerne l'intégration des politiques, le développement des compétences, l'entrepreneuriat et le travail indépendant. Pour autant, son efficacité globale est limitée en raison des lacunes dans les interventions axées sur la demande, de la fragmentation des programmes, de la courte durée des cycles de financement, des obstacles liés au marché, de la participation restreinte des jeunes au dialogue social et de facteurs socioéconomiques et politiques.

Résultat 6: Les activités menées au titre du plan d'action promeuvent le tripartisme et le dialogue social et renforcent le mandat normatif de l'OIT en faisant progresser le respect des droits au travail au moyen de l'élaboration, aux niveaux sous-national et national, de politiques inclusives et fondées sur les normes internationales du travail. Les droits habilitants tels que la liberté syndicale et le droit de négociation collective ne sont pas systématiquement inclus dans les stratégies en faveur des jeunes.



13. Les cinq domaines stratégiques couverts par le plan d'action sont tous reflétés de manière globale dans les interventions de l'OIT. Depuis 2020, l'Organisation a contribué à l'adoption de 11 politiques nationales de l'emploi; aidé 24 États Membres à formuler des stratégies relatives à l'emploi des jeunes; et favorisé l'élaboration d'instruments stratégiques ayant indirectement trait à l'emploi, en particulier dans des contextes d'informalité, de crise ou de vulnérabilité multidimensionnelle. Les politiques du marché du travail (souvent, les politiques actives du marché du travail) et l'employabilité ont très fréquemment été abordées sous l'angle du renforcement des services publics de l'emploi et des systèmes de développement des compétences, relativement peu sous celui de l'apprentissage en milieu de travail. L'entrepreneuriat est généralement abordé en lien avec les compétences, souvent au moyen des outils de l'OIT, en particulier le programme «Créer et gérer mieux votre entreprise». Le respect des droits au travail des jeunes a été indirectement promu dans toutes les actions menées.
14. L'OIT a adopté une approche globale des connaissances; elle a joué un rôle de premier plan mondial en matière de données et publications statistiques, piloté des plateformes régionales et conduit des diagnostics par pays. Le Bureau a établi de nombreux partenariats dans certains secteurs et à différents niveaux en vue de relever les défis liés à l'emploi, et il a promu le travail décent pour les jeunes en nouant des collaborations avec des gouvernements, des partenaires sociaux, des organismes de coopération pour le développement et des organisations de la société civile. Toutefois, le secteur privé est largement absent de cette dynamique.
15. L'efficacité reste limitée en dépit des progrès accomplis. Encourager les interventions axées sur la demande (politiques macroéconomiques, investissements sectoriels, programmes de création d'emplois) suppose de renforcer l'action menée pour combler les déficits d'emploi, en particulier lorsque les possibilités de travail décent sont limitées, par exemple dans l'économie informelle et dans les contextes fragiles. Les obstacles sur le marché, tels la faible demande du secteur privé, l'accès limité aux financements et l'insuffisance des incitations commerciales, sont persistants. Certaines initiatives traitent des droits des jeunes au travail, mais considèrent souvent les jeunes comme un groupe vulnérable parmi d'autres, ce qui signifie que les difficultés qui leur sont propres ne sont pas prises en compte.
16. Les activités de l'OIT concernant l'emploi des jeunes ont permis de promouvoir des normes du travail essentielles telles que la convention (n° 138) sur l'âge minimum, 1973, la convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951, et la convention (n° 111) concernant la

discrimination (emploi et profession), 1958, au moyen de l'intégration dans les politiques nationales et d'activités de renforcement des capacités et de sensibilisation. Cependant, les interventions ciblant les jeunes n'intègrent pas systématiquement les droits habilitants tels que la liberté syndicale et le droit de négociation collective. Le dialogue tripartite existe, mais peu d'éléments laissent penser que les jeunes sont représentés dans les structures tripartites formelles.

D. Efficience

Résultat 7: Selon les estimations, le montant total des dépenses réalisées par l'OIT depuis août 2020 concernant l'emploi des jeunes est de 445,8 millions* de dollars des États-Unis d'Amérique (dollars É.-U) (22 pour cent du montant total de ses dépenses). Ces dépenses ont augmenté de 61 pour cent entre 2020 et 2024, signe d'un engagement plus fort des partenaires de financement et d'un taux d'utilisation des fonds élevé, à près de 80 pour cent. L'évolution des priorités des donateurs, qui ciblent de préférence les thèmes porteurs comme les transitions justes, la numérisation, le travail via des plateformes et la réponse aux crises, offre à l'OIT la possibilité de faire concrètement de l'emploi des jeunes l'un des axes centraux de ces grandes questions d'avenir.



Résultat 8: Malgré un engagement clair, le modèle d'exécution de l'OIT pour l'emploi des jeunes n'est pas à la hauteur des ambitions du plan d'action. Des pénuries de personnel liées à des engagements de durée déterminée, une absence de rôles clairement définis et une coordination insuffisante entre le siège et les bureaux régionaux et de pays nuisent aux efforts en faveur de l'emploi des jeunes. Pendant la période considérée, plus de 95 pour cent des dépenses concernant l'emploi des jeunes ont été engagées au titre des ressources extrabudgétaires affectées à la coopération pour le développement (CDXB), et la réalisation des objectifs fixés dépendait par conséquent d'initiatives fragmentées et ponctuelles.

Résultat 9: Faute de cadre de résultats, les mesures prises pour suivre les progrès accomplis dans le cadre du plan d'action sont restées limitées et, pour l'essentiel, peu systématiques.

* Ce chiffre est une estimation interne dérivée de l'agrégation des dépenses associées aux initiatives mises en œuvre pour atteindre les objectifs des programmes par pays et aux projets de coopération pour le développement faisant mention expresse du substantif ou de l'adjectif «jeunes» ou du substantif «jeunesse» dans les trois langues officielles de l'Organisation. Il repose sur les données communiquées par le Département de la gestion financière du Bureau et celles tirées du tableau de bord de la coopération pour le développement de l'OIT et de la planification du travail axée sur les résultats.

17. L'OIT a joué un rôle clé dans l'action menée au niveau mondial pour l'emploi des jeunes. Son principal partenariat, l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes, a permis de mobiliser 27,6 millions de dollars É.-U.⁴ entre 2017 et 2025⁵. La cohérence et la complémentarité des différentes plateformes de partenaires comme l'Accélérateur mondial pour l'emploi et la protection sociale à l'appui de transitions justes doivent être encouragées par souci de clarté pour les partenaires externes.
18. Le modèle institutionnel d'exécution du plan d'action ne tire pas pleinement parti des ressources internes. La composition actuelle de l'Unité de l'emploi des jeunes, récemment rétablie, n'est pas, avec deux fonctionnaires émargeant au budget ordinaire et une forte

⁴ Source: données financières communiquées par le Département de la politique de l'emploi, de la création d'emplois et des moyens de subsistance.

⁵ Activités financées par l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes, dont le calendrier de mise en œuvre recoupe la période couverte par l'évaluation (2020-2024).

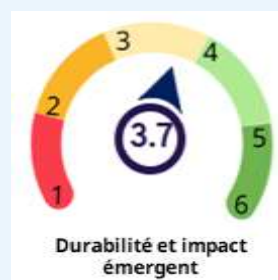
dépendance à l'égard des ressources CDXB, à la mesure de l'ampleur et de la complexité de la tâche. De surcroît, en l'absence de spécialistes se consacrant à la question de l'emploi des jeunes, l'action régionale dépend de points focaux temporaires et informels et non de responsables au rôle clairement défini ou de plans de travail stratégiques régionaux, ce qui entame la capacité de l'OIT à répondre aux demandes de plus en plus nombreuses des mandants et à assurer la continuité des activités sur l'emploi des jeunes. Au niveau des départements, ces activités sont généralement regroupées, sans ventilation du temps et des ressources alloués. Le groupe d'action interdépartemental est une structure informelle qui n'est dotée d'aucune ressource propre ni d'aucun cadre précis de responsabilisation en matière de résultats. Des ajustements stratégiques pourraient permettre de mieux déployer les ressources internes et d'atténuer le risque de discontinuité et de dépendance institutionnelle vis-à-vis de personnes plutôt que de systèmes.

19. Le produit 3.5 du programme et budget offre une autre occasion stratégique de renforcer les capacités institutionnelles au moyen de ressources du budget ordinaire. Cependant, l'absence de planification des coûts liant les ressources à des résultats mesurables ainsi que l'insuffisance du système de communication et de suivi des résultats compromettent la capacité à mobiliser et allouer les ressources efficacement et rendent les résultats moins visibles.

E. Durabilité et impact émergent

Résultat 10: Les solutions intégrées mises en place et l'adhésion des partenaires locaux montrent que l'impact et la durabilité peuvent être réels dans plusieurs pays. Toutefois, les activités de l'OIT sur l'emploi des jeunes dépendent en majorité de l'assistance technique; elles ont donc une ampleur limitée, et l'appropriation des résultats par leur intégration dans des cadres nationaux financés par des ressources nationales est difficile. Ces facteurs compromettent la durabilité, tandis que l'attention limitée portée aux solutions axées sur la demande et la faible contribution du secteur privé à la création d'emplois et à la fidélisation des talents réduisent les perspectives d'impact.

Résultat 11: L'absence de cadres robustes de suivi entrave considérablement l'évaluation de l'impact et la capacité d'accroître l'ampleur des interventions.



20. Pour favoriser la durabilité et l'impact, l'OIT continue de mettre en œuvre des stratégies en faveur des jeunes au moyen de l'intégration des politiques et d'activités de renforcement des capacités et de formation, en tenant compte des priorités nationales. Toutefois, la courte durée des cycles de financement empêche l'Organisation d'atteindre un seuil de viabilité au niveau national, et ce d'autant plus que les priorités des gouvernements changent et que l'institutionnalisation des résultats est insuffisante. Les difficultés d'exécution des programmes dans les situations de conflit sont un obstacle supplémentaire s'agissant de la durabilité.
21. L'absence de suivi systématique des activités sur l'emploi des jeunes limite la capacité de l'OIT à produire des rapports consolidés contribuant à l'apprentissage et à la responsabilisation en interne et complique l'utilisation stratégique des données aux fins de la cohérence de l'exécution, de la communication et de la mobilisation des ressources.

Recommandations

- 22. Recommandation 1:** Pour préserver son rôle de chef de file, l'OIT devrait compléter les mesures axées sur l'offre en mettant plus résolument l'accent sur la promotion active de la création d'emplois pour les jeunes au moyen d'interventions ciblées axées sur la demande. Elle peut pour ce faire renforcer son action en faveur de cadres interministériels et globaux fondés sur le dialogue social et la participation des jeunes et mettre en pratique de nouveaux outils tels que des outils de budgétisation en faveur de l'emploi et des évaluations d'impact sur la demande, tout en intensifiant ses efforts concernant les politiques actives du marché du travail. Elle devrait continuer à s'intéresser en particulier aux secteurs à fort potentiel de création d'emplois tels que l'économie verte, le secteur du numérique et le secteur du soin.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Département de la politique de l'emploi, de la création d'emplois et des moyens de subsistance (EMPLOYMENT), avec un appui des unités suivantes: • Département des entreprises durables, de la productivité et de la transition juste (ENTERPRISES) • Département de la protection sociale universelle régions et équipes d'appui technique au travail décent (ETD) • Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) • Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV)	• Élevée	• À court terme	• Faible

- 23. Recommandation 2:** Pour assurer une gestion cohérente et atteindre pleinement les résultats attendus au titre du plan d'action, l'Unité de l'emploi des jeunes devrait être chargée de coordonner les activités relatives à l'emploi des jeunes à l'échelle de l'OIT et d'améliorer l'utilisation des ressources. Dans un souci d'efficacité optimale, les doublons entre l'équipe de coordination du produit 3.5 et le groupe d'action interdépartemental devraient être supprimés au profit de la mise en place d'un réseau de fonctionnaires du BIT officiellement investis et fortement mobilisés, disposant de temps de travail alloué, à l'appui d'une planification coordonnée, d'une responsabilisation partagée concernant les résultats et d'une communication efficace entre initiatives en faveur des jeunes. Pour renforcer l'exécution du plan d'action sur le terrain, les résultats des enquêtes sur les déficits de main-d'œuvre devraient être pris en considération afin de répondre aux besoins en matière de renforcement des capacités sur des enjeux nouveaux tels que la transition numérique, la transition verte, les programmes tenant compte des risques de conflits, les services publics de l'emploi et la mise en place d'un écosystème de l'entrepreneuriat. Cela aiderait l'OIT à fournir un appui technique adapté, de qualité et en phase avec l'évolution des défis et des perspectives touchant à l'emploi des jeunes.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
• EMPLOYMENT • Département du développement des ressources humaines (HRD) • Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM)	Élevée	À moyen terme	Moyenne

- 24. Recommandation 3:** L'OIT devrait ajouter au plan d'action un cadre de résultats intégré pour améliorer la programmation institutionnelle et renforcer la planification, le suivi et l'établissement de rapports axés sur les résultats. Ce cadre devrait guider le suivi des progrès et être lié au suivi de l'exécution sur le terrain, et prévoir la présentation de rapports réguliers destinés à éclairer la programmation et à accroître la visibilité en matière de résultats. La collecte de données de qualité et ventilées en fonction de l'âge sera essentielle pour évaluer les résultats obtenus concernant l'emploi des jeunes et améliorer la prise de décisions fondées sur des données probantes.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
EMPLOYMENT	Élevée	À moyen terme	Faible

- 25. Recommandation 4:** Pour accroître la durabilité et l'impact, l'OIT devrait étudier les moyens de mobiliser des ressources financières auprès de ses mandants au niveau national, encourager le secteur privé à contribuer davantage à la création d'emplois et à la fidélisation des talents, promouvoir le travail décent et les droits au travail et inviter les banques régionales et internationales de développement à intégrer l'Agenda du travail décent dans leurs instruments financiers et leurs programmes d'assistance technique d'une manière qui tienne compte des jeunes. Elle devrait continuer à tirer le meilleur parti des plateformes mondiales de partenaires en s'attachant en priorité à élaborer des propositions de valeur, en participant de manière cohérente et adaptée aux objectifs poursuivis et en affectant du personnel dédié aux partenariats aux niveaux national, régional et du siège. Pour que les différents organismes puissent coordonner leur action aux niveaux national et régional, l'OIT devrait continuer à conclure des accords de partenariat ou des protocoles d'accord avec d'autres entités des Nations Unies au siège et dans les bureaux régionaux, en veillant à ce qu'ils ciblent l'obtention de résultats concrets.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
EMPLOYMENT, avec un appui des unités suivantes: • Département des partenariats multilatéraux et de la coopération pour le développement (PARTNERSHIPS) • régions et ETD	Élevée	À moyen terme	Moyenne

► Réponse du Bureau

26. Le Bureau reste déterminé à renforcer son rôle de chef de file sur l'emploi des jeunes et à obtenir de meilleurs résultats dans ce domaine au moyen du plan d'action, en cohérence avec son mandat normatif et l'évolution des priorités des mandants.
27. **Recommandation 1:** Le Bureau continuera d'aider les mandants à mettre en œuvre des interventions axées sur la demande. EMPLOYMENT améliorera la théorie du changement et les outils de sensibilisation afin de mieux faire comprendre la pertinence des interventions proposées, y compris sur les politiques macroéconomiques et sectorielles comme outil de transformation structurelle. Le Bureau intensifiera l'appui qu'il apporte aux mandants dans la conception et la mise en œuvre de politiques de l'emploi globales, interministérielles, tripartites, incluant les jeunes et tenant compte des questions de genre. Il utilisera plus largement les outils tels que les outils de budgétisation en faveur de l'emploi et les évaluations d'impact, et s'intéressera en particulier aux secteurs à fort potentiel de création d'emplois, notamment l'économie verte, l'économie numérique et l'économie du soin. Le travail sur l'entrepreneuriat des jeunes en tant que source d'emplois et l'accès aux financements se poursuivra sous la conduite d'ENTREPRISES. Le Bureau continuera de renforcer les connaissances sur les politiques actives du marché du travail favorables aux jeunes en se saisissant des questions de la demande, de l'offre et de l'intermédiation de main-d'œuvre. De nouvelles orientations seront formulées en collaboration avec ACTRAV et ACT/EMP afin d'accroître la participation active des jeunes, y compris au dialogue social.
28. **Recommandation 2:** Le Bureau renforcera la coordination interne et ses capacités de mise en œuvre en mobilisant des ressources supplémentaires et en procédant à des restructurations en interne. L'Unité de l'emploi des jeunes sera chargée de coordonner les activités relatives à l'emploi des jeunes à l'échelle de l'Organisation, et notamment de:
- coordonner la réalisation du produit 3.5 du programme et budget 2026-27 de manière à ce que toutes les dimensions du plan d'action soient couvertes;
 - convoquer les réunions du groupe d'action interdépartemental, qui se tiendront sous l'égide du directeur d'EMPLOYMENT, promouvoir la communication et la collaboration pour favoriser une définition plus claire des rôles et des responsabilités, repérer les possibilités d'action et de co-création et renforcer la responsabilisation du groupe;
 - encourager des partenariats et des alliances multipartites plus solides, y compris par l'intermédiaire de l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes.

Ces mesures viseront à assurer une plus grande cohérence et à réduire la fragmentation des activités de l'OIT sur l'emploi des jeunes, et des efforts seront déployés pour tenir compte du temps consacré à ces activités par les membres du groupe d'action interdépartemental dans leurs rapports de début de cycle. En fonction de la disponibilité des ressources, le Bureau mènera des activités de renforcement des capacités techniques sur la transition numérique, la transition verte, les réponses au crise, les écosystèmes d'entrepreneuriat et les services publics de l'emploi.

29. **Recommandation 3:** Le Bureau élaborera un cadre de résultats intégré pour garantir la cohérence institutionnelle du plan d'action. Les responsabilités en matière de suivi et d'établissement de rapports seront précisées et formalisées pour renforcer la responsabilisation. Le Bureau continuera de présenter des rapports de qualité au titre de la Stratégie des Nations Unies pour la jeunesse. Compte tenu du développement fructueux des

statistiques sur les jeunes, des indicateurs propres aux jeunes seront établis et des données ventilées en fonction de l'âge seront recueillies et analysées.

- 30. Recommandation 4:** Le Bureau encouragera la mobilisation de ressources en faveur de l'emploi des jeunes au niveau national et travaillera avec les mandants aux fins d'une contribution accrue du secteur privé. Au niveau mondial, l'OIT intensifiera sa collaboration avec les banques de développement et continuera d'œuvrer pour que l'Agenda du travail décent soit intégré dans les instruments de financement d'une manière qui tienne compte des jeunes, en mettant à profit le marqueur relatif aux jeunes, aux emplois et aux compétences mis en place avec succès par le Banque africaine de développement avec son appui. Le Bureau améliorera encore sa proposition de valeur à l'intention de ses partenaires et renforcera sa participation aux plateformes et partenariats régionaux et mondiaux. En Afrique, il s'appuiera sur les avancées réalisées grâce à la stratégie Union Africaine-OIT pour l'emploi des jeunes en Afrique. Il continuera de piloter l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes et intégrera davantage la question de l'emploi des jeunes dans les initiatives multipartites telles que l'Accélérateur mondial pour l'emploi et la protection sociale à l'appui de transitions justes.

► Partie II. Évaluation indépendante de haut niveau du programme Better Work de l'OIT (2014-2025), et plus spécialement de la stratégie de la phase V (2022-2027)

Objet et champ d'étude

- 31.** À sa 350^e session (mars 2024), le Conseil d'administration du Bureau international du Travail a demandé une évaluation des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la [stratégie de la phase V \(2022-2027\)](#) du programme Better Work. Le Bureau de l'évaluation du BIT a alors inclus une évaluation de haut niveau de ce programme dans son plan de travail glissant. Cette [évaluation de haut niveau](#) présente une analyse indépendante des résultats obtenus et des difficultés rencontrées ces dix dernières années dans le cadre du programme Better Work, avec un accent sur la phase V.
- 32.** L'évaluation de haut niveau a reposé sur l'analyse de différents documents, sur une étude de synthèse de 28 évaluations de projet, sur des consultations avec des parties prenantes auxquelles 370 personnes (179 femmes et 191 hommes) ont participé et qui ont pris la forme d'entretiens et de groupes de discussion, et sur deux enquêtes, une à l'intention des mandants nationaux de l'OIT dans les pays participant au programme (35 répondants) et l'autre à l'intention du personnel du BIT (208 répondants). L'équipe d'évaluation s'est rendue sur le terrain au Bangladesh, au Cambodge, en Indonésie et au Viet Nam, a tenu des consultations parallèles à distance avec les mandants en Ouzbékistan et a interrogé le personnel actuel et ancien du programme Better Work dans tous les autres programmes de pays (Égypte, Éthiopie, Haïti, Madagascar, Nicaragua, Pakistan et Sri Lanka).

Évaluation globale

33. Le programme Better Work a débouché sur des améliorations mesurables s'agissant des conditions de travail, de la conformité et de la productivité dans les usines où il a été mis en œuvre, et ce, grâce à des recherches rigoureuses, à une forte adhésion tant des marques mondiales que des mandants de l'OIT – qui renforce sa crédibilité et favorise son développement –, et au partenariat institutionnel unique entre l'OIT et la Société financière internationale (SFI). Des défauts de conformité notables persistent dans plusieurs domaines, ce qui justifie de rester attentif et de renforcer la coordination au sein de l'OIT.
34. La stratégie de la phase V a été conçue de manière particulièrement pertinente; elle s'est appuyée sur la phase IV pour étendre l'impact au-delà des usines par un soutien aux réformes des politiques, des stratégies sectorielles et la mise à l'essai des outils dans de nouveaux secteurs et de nouvelles chaînes d'approvisionnement. Ces initiatives recèlent un fort potentiel de renforcement de l'appropriation par les pays et du changement systémique.
35. Malgré la diversification de ses sources de revenu, les taux élevés de recouvrement des coûts des services dans les usines dans plusieurs pays et les initiatives en cours de mise à l'essai de modèles de mise en œuvre différents, Better Work reste gourmand en ressources et tributaire du financement des donateurs, en particulier pour les activités visant à renforcer l'environnement favorable. La mise en place de plans de transition assortis de délais, clairement définis et décidés d'un commun accord pour les programmes menés de longue date avance lentement, et la volonté des mandants de l'OIT d'assumer les rôles qui leur ont été confiés reste inégale dans les pays participants. L'impact à long terme du programme restera fragile si l'on n'agit pas de façon décisive sur les stratégies de transition, le renforcement des capacités des mandants et les modèles de financement durables.



Principaux résultats, par critère d'évaluation

A. Pertinence

Résultat 1: Au cours des dix dernières années, le programme Better Work a été mis en œuvre dans 13 pays et a vu doubler le nombre d'usines couvertes (2 270) et tripler le nombre de travailleurs touchés (3,6 millions), après ses premiers succès. Cette croissance a été constatée essentiellement chez les fournisseurs directs des marques (niveau 1); environ 4 pour cent des usines participantes sont des sous-traitants ou des transformateurs de matières premières (niveau inférieur) et 14 pour cent opèrent en dehors du secteur de l'habillement.

Résultat 2: Better Work bénéficie d'une forte adhésion de la part des mandants de l'OIT en raison de ses contributions à l'emploi, à la croissance des exportations et à la conformité, mais il donne également lieu à des demandes concurrentes. Les gouvernements apprécient le fait que le programme améliore la réputation du secteur et souhaitent un soutien similaire pour d'autres secteurs clés de l'économie qui présentent des déficits de travail décent. Les employeurs souhaiteraient être aidés davantage concernant l'accès aux marchés et la productivité, tandis que les organisations de travailleurs voudraient que l'on exploite davantage l'influence des marques pour lutter contre les violations des droits. Les marques mondiales – qui sont une autre partie prenante clé – voient le programme comme un partenaire fiable en matière de conformité et voudraient qu'il s'étende pour les aider à s'acquitter de leurs nouvelles obligations de diligence raisonnable.



Résultat 3: Il ressort des examens internes et des évaluations antérieures que le modèle de mise en œuvre du programme Better Work est gourmand en ressources et difficile à déployer à plus grande échelle, qu'il n'est pas assez axé sur le renforcement de la gouvernance nationale du marché du travail et qu'il lui manque une stratégie de sortie claire. Bien que des mesures aient été prises, dans la phase V, pour combler progressivement un grand nombre de ces lacunes, les stratégies visant à réduire la consommation de ressources étaient limitées, malgré l'expérimentation de modèles de mise en œuvre plus légers. Cependant, des propositions d'innovations plus significatives du modèle de mise en œuvre ont été formulées récemment; elles sont susceptibles d'améliorer le rapport coût-efficacité et devraient permettre des progrès sur le plan de la durabilité.

Résultat 4: Le programme Better Work a démontré sa capacité à s'adapter à des contextes variés, grâce à l'adaptation de son outil d'évaluation de la conformité aux législations locales, à la collaboration avec des comités consultatifs tripartites et à l'ajustement de son approche stratégique. En revanche, les progrès réalisés dans la coconception de feuilles de route claires et propres à chaque pays en matière de durabilité, qui correspondent aux fonds disponibles et qui soient élaborées en collaboration avec les mandants, restent inégaux dans les différents pays où le programme est mis en œuvre.

36. Alors même qu'il continue d'apporter beaucoup de valeur aux mandants de l'OIT et aux marques partenaires, Better Work se trouve à la croisée des chemins. Dans le cadre de la phase V, les mesures visant à remédier aux principales limites du programme, en particulier les difficultés ayant trait à l'accroissement de son influence sur la gouvernance systémique, ont été clairement reconnues et intensifiées. Aujourd'hui, à la suite de changements survenus récemment au sein de son équipe de direction et dans un contexte de resserrement des budgets des partenaires du développement, le programme a commencé à prendre des mesures plus décisives pour gagner en efficience et en durabilité.

B. Cohérence

Résultat 5: En stimulant le respect des législations nationales et des normes internationales du travail, le programme Better Work contribue à la mise en œuvre de l'Agenda du travail décent de l'OIT et à la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable (ODD). Bien que l'accent mis sur les entreprises ne permette pas de combler directement les lacunes stratégiques et institutionnelles – ce qui compromet la durabilité des progrès réalisés au niveau des usines – les données relatives à la mise en œuvre du programme et les partenariats stratégiques ont éclairé et influencé les réformes plus générales menées par l'OIT. Au cours de la décennie écoulée, ces collaborations ont indirectement fait progresser le dialogue sur la politique salariale (Cambodge, Égypte, Éthiopie, Indonésie), la protection juridique de la liberté syndicale (Égypte), la réforme des relations professionnelles (Viet Nam) et l'amélioration de la protection sociale (Bangladesh, Indonésie).

Résultat 6: Parmi les difficultés qui entravent le développement de synergies à l'échelle de l'Organisation, la gouvernance unique et les flux de financement du programme Better Work et l'accent que celui-ci met sur les usines l'ont souvent isolé des autres départements de l'OIT. Cependant, depuis la phase IV, le programme a tiré parti de sa crédibilité et du fait qu'il soit fort demandé pour nouer des collaborations «Une seule OIT» en Égypte, en Éthiopie, en Ouzbékistan et au Pakistan, ce qui a permis d'établir des liens entre les initiatives menées au niveau des usines et la réforme des politiques. Cela étant, il reste difficile d'obtenir un financement durable et interdépartemental pour consolider ces synergies.



37. Depuis la phase IV, et encore dans la phase V, la participation de Better Work aux programmes «Une seule OIT» a permis de favoriser des synergies entre les bureaux, en exploitant des partenariats avec des marques influentes pour faire de Better Work un point d'entrée stratégique pour l'Agenda du travail décent de l'OIT. Au vu des premières expériences, la grande question pour la suite sera de savoir comment financer une collaboration à plus long terme sur le plan stratégique et l'intégrer dans le modèle central de Better Work tout en préservant son effet de levier au sein des chaînes d'approvisionnement.

C. Efficacité

Résultat 7: Les conclusions sur l'efficacité ont principalement trait aux résultats de la phase V. Au titre du résultat 1 (interventions au niveau des usines), les taux de non-conformité ont baissé et la productivité a augmenté, mais des lacunes persistent concernant la sécurité et la santé au travail et la liberté syndicale et la négociation collective. L'analyse des difficultés rencontrées par le programme pour ce qui est d'améliorer les conditions de travail des travailleurs en Jordanie, migrants pour la plupart, montre les limites des mesures prises au niveau des usines en l'absence de réformes systémiques, notamment la mise en place d'une représentation effective des travailleurs et de mécanismes de plainte indépendants. Par ailleurs, de nouveaux projets pilotes sur le paiement numérique des salaires, au Cambodge, et sur l'utilisation rationnelle de l'eau et de l'énergie, au Viet Nam, – rendus possibles par des partenariats stratégiques – devraient permettre d'élargir l'impact de Better Work sur les performances des usines.



Résultat 8: Les interventions relatives au genre et à l'inclusion ont réduit les écarts de rémunération entre femmes et hommes, ont renforcé les protections de la maternité et ont ouvert des perspectives de carrière aux femmes. Au cours de la phase V, le programme a permis de mettre en place des formations professionnelles pour les travailleuses dans six pays, de créer une boîte à outils sur le harcèlement sexuel et de poursuivre la prise en compte de la dimension de genre dans les évaluations. Des projets pilotes d'inclusion du handicap menés au Bangladesh, en Indonésie, à Sri Lanka et au Viet Nam ont permis d'élargir encore le champ d'action du programme en matière d'inclusion.

Résultat 9: Au titre du résultat 2 (interventions sectorielles et nationales), Better Work a contribué à l'établissement de feuilles de route sectorielles au Cambodge, à Madagascar, en Ouzbékistan et au Viet Nam, ce qui a permis de réunir les travailleurs, les partenaires sociaux et les partenaires commerciaux autour d'objectifs communs. Au Bangladesh, au Cambodge, en Haïti et en Jordanie, les activités de la phase V ont permis aux inspecteurs du travail d'appliquer les méthodes du programme. Malgré les mesures prises pour accroître la transparence des données dans certains pays, la capacité des syndicats à utiliser les données relatives à la conformité ou aux acheteurs dans leurs plaidoyers reste généralement limitée.

Résultat 10: Au titre du résultat 3 (interventions au niveau de la branche d'activité), Better Work a atteint la plupart des objectifs d'engagement des marques; le nombre de marques consultant les rapports d'évaluation des usines a augmenté, tout comme la participation au programme de formation (Better Work Academy). Une analyse complète de l'influence du programme sur les pratiques d'approvisionnement des marques est en cours. Dans le contexte actuel d'incertitude commerciale, les pratiques néfastes de l'ère COVID (annulations de commandes à la dernière minute, réductions de prix) engendrent de nouveaux risques.

Résultat 11: Au titre du résultat 4 (reproduction et déploiement à plus grande échelle), les outils de Better Work touchent désormais une douzaine de pays n'ayant pas participé au programme et près de 400 entreprises de niveau inférieur ou n'appartenant pas au secteur de l'habillement, des chiffres supérieurs aux objectifs de la phase V.

38. Better Work a démontré sa capacité à favoriser la conformité au niveau des usines, à renforcer l'égalité de genre, à stimuler la productivité et à étendre son champ d'action en dehors de l'habillement et dans de nouveaux secteurs. Au cours de la phase V, le programme a tiré parti de l'expérience acquise dans les usines pour peser sur les institutions de gouvernance du marché du travail et sur les stratégies industrielles et sectorielles. Cependant, les problèmes qui persistent – notamment en ce qui concerne la liberté syndicale, la négociation collective, les mécanismes de plainte et la sécurité et la santé au travail – montrent que, pour apporter des améliorations durables à l'échelle du secteur, il faut assurer une intégration plus systématique des politiques au sein de l'OIT et renforcer les partenariats avec les acteurs nationaux et sectoriels.

D. Efficience

Résultat 12: Grâce à son modèle de financement mixte – frais payés par le secteur privé, donateurs, gouvernements hôtes – Better Work a bien résisté aux fluctuations du soutien des partenaires du développement, mais il est actuellement sous pression du fait des réductions récentes et prévues du soutien des donateurs. Haïti et la Jordanie sont face à un risque de fermeture, tandis que le Pakistan et l'Ouzbékistan font état d'une situation financière incertaine à l'approche de la prochaine phase, alors que des actions de mobilisation de ressources sont en cours. Les responsables de Better Work ont des avis divergents sur la façon de préserver l'orientation et la neutralité du programme dans un contexte de réduction des financements des donateurs, mais beaucoup sont favorables à l'idée d'accroître le financement par le secteur privé et les gouvernements hôtes et d'accélérer le transfert de certaines tâches liées à la participation des usines vers les partenaires nationaux.



Résultat 13: Le modèle d'engagement des usines reste gourmand en ressources. Les mesures prises pour gagner en efficience ont donné des résultats inégaux, mais les approches nouvelles – engagement plus différencié (testé au Viet Nam et au Bangladesh), engagement limité dans le temps et évaluations plus rationalisées de la conformité (prévues dans les activités à venir) – pourraient améliorer le rapport coût-efficacité. Les projets pilotes «Better Work Light» menés à Madagascar et à Sri Lanka, axés principalement sur des activités de renforcement des capacités à court terme assorties de liens limités avec les marques, ont suscité des réactions mitigées: ils ont été salués pour leur flexibilité, mais critiqués pour le fait qu'ils pourraient amoindrir l'impact unique de Better Work.

39. Du fait du resserrement des budgets de la coopération pour le développement, il est urgent de gagner en efficience, d'accroître les contributions du secteur privé et des gouvernements – en prévoyant les garanties nécessaires – et d'assurer la transition vers les partenaires nationaux. Les approches nouvelles visant à améliorer le rapport coût-efficacité du modèle d'engagement des usines complètent les mesures de passage de relais. En revanche, en l'absence d'un lien plus fort avec les marques et d'un engagement à plus long terme, les modèles «légers» risquent de diluer les principaux atouts de Better Work.

E. Durabilité

Résultat 14: Depuis la phase IV, Better Work définit la durabilité comme une amélioration durable des systèmes nationaux de gouvernance du marché du travail. Toutefois, après près de 25 ans au Cambodge (et 10 à 15 ans ailleurs), ces systèmes de gouvernance restent sous-développés – bien qu'à des degrés divers selon les pays – et de nombreux mandants de l'OIT demandent toujours que le programme poursuive des activités dans les usines. Seuls deux modèles de transition – la fondation Partnership at Work, en Indonésie, et la Better Work Academy – transfèrent la responsabilité de la participation des usines à des entités locales ou commerciales, ce qui révèle une lacune sur le plan de la durabilité.



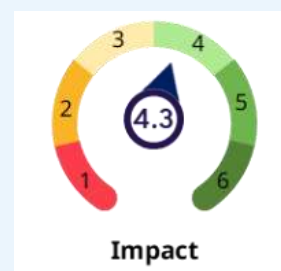
Résultat 15: Au cours de la phase V, Better Work a commencé à planifier un retrait progressif de l'aide au niveau des usines au Bangladesh, au Cambodge, en Indonésie, en Jordanie et au Viet Nam, dans le but de transférer les fonctions essentielles aux institutions nationales du marché du travail et/ou à des entités commerciales, mais aucune des stratégies proposées n'inclut un calendrier, des étapes de transfert et/ou des conditions de sortie formellement convenus, même dans les deux pays les plus avancés en la matière. Les stratégies de transition en Indonésie et en Jordanie ont rencontré des difficultés – consultations partielles des mandants et modalités de cessation peu claires (Indonésie) et lacunes dans le contrôle (Jordanie) – ce qui montre l'importance d'une prise de décision en temps utile, de consultations inclusives et approfondies des parties prenantes, d'une communication transparente et d'une présence calibrée de l'OIT tout au long du processus de transfert.

40. Malgré des progrès prometteurs au cours de la phase V, Better Work doit encore définir clairement ou mettre pleinement en œuvre des plans de durabilité solides pour ses programmes nationaux les plus anciens. Pour protéger ses acquis, le programme a besoin d'une stratégie de transition pragmatique et bien définie, reposant sur un modèle de financement qui permette un transfert ordonné des fonctions au niveau des usines. En l'absence d'une telle stratégie, les grandes réalisations de Better Work risquent d'être menacées par la baisse des financements des donateurs.

F. Impact émergent

Résultat 16: Les partenariats universitaires ont permis d'obtenir des données factuelles solides et pertinentes sur les résultats de Better Work s'agissant de la conformité, de la protection sociale des travailleurs et de la productivité, ce qui a renforcé l'adhésion des parties prenantes et éclairé les affinements méthodologiques de la phase V en ce qui concerne les relations professionnelles et les questions de genre.

Résultat 17: Les marques mondiales de l'habillement restent la pierre angulaire de Better Work, en ce qu'elles favorisent la participation des usines, l'adhésion des pays et le cofinancement. L'alliance entre l'OIT et la SFI a renforcé la gouvernance du programme et amélioré ses approches et son efficacité. Néanmoins, les exemples de prise en compte des normes fondamentales du travail par les institutions financières internationales restent peu nombreux, malgré des activités conjointes prometteuses en Ouzbékistan et des exemples de l'influence de Better Work sur les financements de la Banque mondiale en Jordanie et en Éthiopie.



41. Les alliances stratégiques de Better Work jouent un rôle clé dans son succès. Des recherches universitaires rigoureuses ont débouché sur une base de données qui permet d'affiner les méthodes, qui alimente le dialogue sur les politiques et qui garantit l'adhésion des parties

prenantes. Les partenariats avec les marques se sont révélés être le levier le plus puissant du programme, puisqu'ils permettent de cofinancer les activités et de faire prendre en considération les normes du travail dans les décisions d'approvisionnement afin d'aider à concrétiser l'engagement des pays en faveur d'améliorations dans les usines. Bien qu'elle apporte une valeur ajoutée évidente, la collaboration entre l'OIT et la SFI recèle encore un potentiel inexploité pour ce qui est de canaliser le financement du développement et d'intégrer les outils de Better Work dans des stratégies plus larges de croissance du secteur privé. Approfondir ces partenariats, tout en continuant d'exploiter les éclairages apportés par les chercheurs, est le meilleur moyen de faire de Better Work une passerelle vers la mise en œuvre des réformes plus larges poursuivies par l'OIT.

Recommandations

42. Recommandation 1: Pour préserver sa crédibilité, assurer la continuité des services et répondre aux attentes des mandants, des partenaires privés et des donateurs, Better Work devrait accélérer la planification de son retrait progressif dans les programmes de longue date, en suivant les sous-recommandations ci-après:

- Continuer à donner à chaque programme de pays les moyens d'élaborer son propre plan de transition, compte tenu du contexte national et des priorités et capacités des mandants de l'OIT.
- Confier le suivi, le conseil et la formation à des institutions locales afin de fournir des services moins coûteux, plus efficaces et plus évolutifs, tout en maintenant les normes de Better Work:
 - Accréditer et soutenir des entités locales commerciales ou des organisations à but non lucratif pour superviser les rôles essentiels d'évaluation de la conformité et de conseil.
 - Ancrer leur légitimité dans une structure de gouvernance tripartite (gouvernement, travailleurs et employeurs), l'OIT et la SFI apportant leur soutien en matière de conseil et d'assurance qualité.
 - Mettre en place de solides garanties Better Work: fournir une assurance qualité et renforcer la crédibilité des prestataires de services au moyen d'activités de renforcement des capacités, de protocoles de certification et d'audits.
- Définir clairement les calendriers, les responsabilités et les critères de référence mesurables pour accompagner le retrait progressif de Better Work de son rôle actuel d'organisateur d'activités dans les usines.
- Clarifier et consigner les considérations juridiques, tant au niveau des pays qu'au niveau du siège, ainsi que les mécanismes d'assurance qualité et les procédures nécessaires pour permettre à des entités externes (fondations, institutions commerciales ou organismes de formation des partenaires sociaux, par exemple) d'utiliser les outils, les méthodes et l'identité de marque de Better Work.
- Affecter du personnel ou des consultants expérimentés de sorte à donner la priorité à ces tâches et faire participer les mandants et les parties prenantes tout au long du processus.
- Envisager de mettre en place un mécanisme d'examen régulier des progrès accomplis afin de gérer les risques et de garantir la conformité avec les normes de qualité de Better Work.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
- Département de la gouvernance et du tripartisme: Groupe de direction du programme Better Work de l'OIT - Responsables des programmes de pays Better Work - Directeurs des bureaux de pays de l'OIT	Élevée	À court terme	Moyenne

43. Recommandation 2: Pour gagner en durabilité, en adaptabilité et en efficacité, Better Work devrait accélérer l'évolution de son modèle d'engagement des usines en le rendant plus souple, plus évolutif et plus efficace et en l'améliorant en ce qui concerne le recouvrement des coûts. Les priorités plus précises sont indiquées ci-après.

- Diversifier les sources de financement: réduire la dépendance à l'égard des donateurs en augmentant les contributions d'un éventail plus large de parties prenantes, parmi lesquelles le secteur privé et le gouvernement, afin de renforcer l'appropriation locale durable.
- Affiner la segmentation du programme et l'engagement:
 - Mettre en œuvre des protocoles pour les usines qui restent non conformes et pour celles qui obtiennent de bons résultats afin de fournir des services différenciés, notamment en définissant des critères clairs de sortie et de réussite.
 - Revoir et élargir les critères de référence des usines qui obtiennent de bons résultats pour accroître l'éligibilité et obtenir l'adhésion des parties prenantes et des marques.
- Rendre la collecte des données plus efficace:
 - Mettre à l'essai des méthodes plus légères de suivi de la conformité, telles que l'échantillonnage, les enquêtes comparant la situation de base et la situation finale ou encore l'analyse prédictive, pour réduire l'intensité du travail sur le terrain sans compromettre ni la qualité ni la comparabilité des données.
- Étendre et institutionnaliser la formation des ambassadeurs dans les usines:
 - Intégrer cette formation dans la Better Work Academy, les institutions de formation locales et les plateformes des partenaires sociaux, avec des garanties pour protéger ceux qui signalent des problèmes sensibles.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
- Département de la gouvernance et du tripartisme: Groupe de direction du programme Better Work de l'OIT - Responsables des programmes de pays Better Work	Élevée	À court et à moyen terme	Variable

44. Recommandation 3: Pour renforcer encore les synergies au sein de l'OIT, Better Work et les spécialistes et unités techniques de l'OIT devraient approfondir leur collaboration au moyen d'une programmation intégrée qui renforce le mandat principal de l'OIT, en suivant les sous-recommandations ci-après:

- Poursuivre les efforts conjoints visant à renforcer les relations professionnelles, les mécanismes de traitement des plaintes, les politiques salariales et les systèmes de protection sociale au moyen d'initiatives coordonnées et interdépartementales.
- Rechercher des possibilités de financement qui soutiennent le lancement de nouveaux programmes Better Work dans le cadre de l'approche «Une seule OIT», en mobilisant assez de ressources pour des programmes qui durent au moins cinq ans (ou plus en fonction du contexte). Continuer de conditionner l'entrée dans de nouveaux pays à l'engagement du gouvernement hôte à réformer la législation du travail et à créer des conditions plus favorables.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
• Département de la gouvernance et du tripartisme: Groupe de direction du programme Better Work de l'OIT • Responsables des programmes de pays Better Work • ENTERPRISES, PARTNERSHIPS, EMPLOYMENT, Département de la protection sociale universelle, Département des conditions de travail et de l'égalité (WORKQUALITY) • Programme d'action prioritaire sur les résultats en matière de travail décent dans les chaînes d'approvisionnement (AP/SUPPLYCHAINS) • Directeurs des bureaux de pays de l'OIT	Moyenne	À court terme	Variable

45. Recommandation 4: Le programme Better Work devrait continuer de renforcer la capacité des mandants nationaux de l'OIT d'utiliser efficacement ses approches, outils et données, en suivant les sous-recommandations ci-après:

- Améliorer l'accès aux données relatives à la conformité en développant davantage ses systèmes d'information et en promouvant une plus grande transparence (avec les garanties nécessaires).
- Rendre les outils Better Work plus conviviaux en les traduisant dans les langues locales et en les adaptant pour répondre aux besoins variés des différents mandants; investir dans des outils de visualisation des données et des tableaux de bord pour rendre les données relatives à la conformité et à l'impact plus accessibles aux mandants, aux marques et aux décideurs.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
- Département de la gouvernance et du tripartisme: Groupe de direction du programme Better Work de l'OIT - Responsables des programmes de pays Better Work	Élevée	À court et à long terme	Variable

46. Recommandation 5: Better Work devrait continuer de s'efforcer à influencer les pratiques des marques, en suivant les sous-recommandations ci-après:

- Poursuivre le développement de la Better Work Academy et avancer vers la viabilité financière en affinant et en mettant en œuvre un modèle économique viable.
- Continuer de collaborer avec les marques sur les interventions qui favorisent l'autonomisation des travailleuses, des représentants syndicaux et des groupes sous-représentés, tels que les travailleurs migrants et les personnes en situation de handicap.
- Soutenir le dialogue en cours et les initiatives conjointes avec les marques et les plateformes multipartites pertinentes visant à réduire la duplication des audits, à renforcer la collaboration avec les institutions nationales du marché du travail et à améliorer les choses s'agissant de la conduite responsable des entreprises.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
- Département de la gouvernance et du tripartisme: Groupe de direction du programme Better Work de l'OIT - Responsables des programmes de pays Better Work	Élevée	À court et à long terme	Variable

► Réponse du Bureau

- 47.** Le Bureau accueille avec satisfaction l'évaluation de haut niveau, prend note de ses résultats et s'engage à mettre en œuvre les recommandations. Il rendra compte du plan d'action relatif à l'évaluation à la session de novembre 2026 du Conseil d'administration et tiendra compte de ses indications pour l'élaboration de la stratégie de la phase VI de Better Work.
- 48.** S'agissant de la **recommandation 1**, le Bureau réaffirme sa volonté de planifier la transition en temps utile, et de façon responsable et inclusive, pour les programmes Better Work menés de longue date. Les équipes dans les pays élaborent conjointement des plans adaptés aux contextes en fonction des priorités des mandants et, le cas échéant, des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD). Better Work clarifiera les calendriers, les rôles et les critères de référence mesurables, et passera régulièrement en revue les plans au sein de la structure de gouvernance globale du programme et avec les comités consultatifs de projet

tripartites au niveau des pays. Des procédures et des cadres de qualité, qui éclaireront le transfert des outils aux entités externes, sont en cours d'élaboration. Par exemple, en Indonésie et au Bangladesh, les partenaires privés et/ou publics vont déployer des outils et des méthodes harmonisés au niveau des entreprises.

49. S'agissant de la **recommandation 2**, le Bureau va aider Better Work à progresser en ce qui concerne l'efficacité, l'évolutivité et la durabilité de son modèle d'engagement des usines et le recouvrement des coûts. Le financement s'est diversifié et inclut désormais des contributions d'acheteurs, d'usines, de gouvernements, d'employeurs et d'organismes d'exportation. Ces contributions couvrent une part croissante (entre 63 et 100 pour cent) du coût des activités dans les usines dans les programmes de pays. La diversification des financements se poursuit. En outre, Better Work met en œuvre les recommandations de l'évaluation de haut niveau sur l'utilisation efficiente des ressources et le transfert de l'utilisation des outils et va explorer d'autres pistes pour accélérer les progrès sur la voie de la durabilité, réduire les coûts et améliorer la reproductibilité du modèle.
50. S'agissant de la **recommandation 3**, le Bureau va continuer de renforcer les synergies de Better Work au sein de l'OIT afin de contribuer aux diverses priorités programmatiques et budgétaires et de maintenir l'impact grâce à une politique et à des institutions plus solides. Par exemple, des initiatives conjointes avec des unités techniques de l'OIT sont en cours; elles portent sur l'administration du travail, les relations professionnelles, les salaires, les mécanismes de plainte et la protection sociale et comprennent la mobilisation conjointe de ressources. Les futurs programmes Better Work s'inscriront dans le cadre de l'approche «Une seule OIT» et seront assortis de délais de mise en œuvre suffisants et dotés des ressources nécessaires pour avoir un véritable impact. Par exemple, au Bénin, une étude de faisabilité Better Work sera menée parallèlement à des consultations sur le PPTD, afin de suivre une approche intégrée.
51. S'agissant de la **recommandation 4**, le Bureau reconnaît qu'il importe de renforcer la capacité des mandants à utiliser efficacement les outils, les approches et les données de Better Work. Celui-ci va accélérer les efforts visant à améliorer l'accessibilité et la facilité d'utilisation des données afin de répondre aux besoins des mandants et de contribuer à un dialogue reposant sur des données factuelles. Par exemple, le programme teste actuellement une technologie qui permet de partager des données directement avec les mandants et les unités techniques et unités des politiques de l'OIT. Better Work collabore également avec le Centre international de formation de l'OIT en vue de pérenniser le modèle économique de l'Académie Better Work afin de transmettre les outils, la formation et les activités de renforcement des capacités aux institutions locales et commerciales.
52. S'agissant de la **recommandation 5**, ancrée dans les normes internationales du travail, les législations nationales du travail et l'expérience Better Work, le Bureau va soutenir les efforts visant à collaborer avec les marques et à éclairer leurs processus de diligence raisonnable afin de promouvoir le travail décent et d'accroître la conformité. Better Work approfondit sa collaboration avec les marques pour promouvoir les droits des travailleurs, notamment les principes et droits fondamentaux au travail, l'égalité de genre et les droits des travailleurs migrants et des personnes en situation de handicap, et aussi pour favoriser la mise en place de mécanismes de plainte. En coordination avec l'ensemble du Bureau, il continuera de travailler avec les marques et des plateformes multipartites afin de réduire les doubles emplois et de promouvoir une conduite responsable des entreprises.

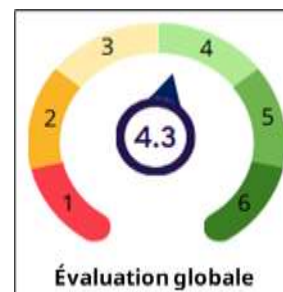
► Partie III. Évaluation indépendante de haut niveau des stratégies et activités de l'OIT liées aux programmes par pays de promotion du travail décent dans la sous-région de l'Amérique centrale, notamment au Costa Rica, au Honduras et au Mexique (2020-2024)

Objet et champ d'étude

53. Cette évaluation de haut niveau fait le point sur le travail réalisé par l'OIT de 2020 à 2024 dans la sous-région de l'Amérique centrale, qui comprend les pays suivants: Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Haïti, Honduras, Mexique, Nicaragua, Panama et République dominicaine. Elle repose sur une approche participative centrée sur l'utilisation et combinant plusieurs méthodes. Elle s'appuie sur 22 évaluations de projets, des analyses de documents et trois études de cas (sur le Costa Rica, le Honduras et le Mexique). Les données primaires recueillies dans le cadre de ces évaluations sont notamment issues de 147 entretiens (menés auprès de 91 femmes et 56 hommes) et de 60 enquêtes, dont 41 menées auprès du personnel du BIT (24 femmes, 15 hommes, 2 autres) et 19 auprès de mandants (8 femmes, 11 hommes).

Évaluation globale

54. Entre 2020 et 2024, les interventions de l'OIT en Amérique centrale ont été en adéquation avec l'Agenda du travail décent, les priorités nationales et les cadres mondiaux tels que les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Le modèle tripartite de l'OIT a permis aux pays de mieux s'approprier les questions liées à la formalisation, aux droits des travailleurs, aux compétences et à la sécurité et la santé au travail. La collaboration avec des acteurs des Nations Unies a permis d'améliorer la cohérence institutionnelle, la portée technique de l'action menée et l'alignement thématique. Les efforts stratégiques ont porté sur l'égalité de genre, la non-discrimination et une transition juste, tandis que l'appui normatif et technique a favorisé l'innovation, la création de réseaux et les réformes politiques au-delà des projets mis en œuvre.
55. Certains défis subsistent, car des thèmes transversaux tels que l'égalité de genre restent cantonnés à des projets ponctuels, tandis que le manque de volonté politique, la rotation des effectifs et une mauvaise coordination limitent l'impact de ces projets. La participation est souvent davantage procédurale que véritablement porteuse de changement, et les priorités dictées par les donateurs nuisent à l'appropriation des projets par les populations locales. Les formalités administratives, le manque d'efficacité des mécanismes de suivi et la répartition inégale des ressources limitent encore davantage les possibilités d'adaptation. En l'absence de stratégies de sortie claires et de planification des effectifs, les résultats obtenus en matière de travail décent risquent d'être éphémères et peu utiles à long terme.



Principaux résultats par critère d'évaluation

A. Pertinence

Résultat 1: Entre 2020 et 2024, les projets et les résultats des programmes par pays de l'OIT ont été largement conformes aux priorités nationales et aux cadres mondiaux, mettant stratégiquement l'accent sur des domaines tels que la formalisation, l'inspection du travail, les compétences et la sécurité et la santé au travail. Toutefois, la perception de la prise en compte des besoins des groupes vulnérables a été variable en raison de défis structurels, de la faiblesse des institutions et d'une approche insuffisamment transversale.

Résultat 2: Par son action axée sur l'ODD 8 et les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, l'OIT a renforcé sa crédibilité et favorisé la collaboration. La mise en œuvre des programmes a été plus efficace dans les pays dotés d'institutions solides (comme le Mexique et le Costa Rica). Si les actions menées ont été globalement conformes aux résultats prévus dans le programme et budget, les résultats 4 (entreprises durables), 7 (protection sociale) et 8 (cohérence des politiques), ainsi que le catalyseur A (connaissances et sensibilisation), ont reçu une attention limitée.

Résultat 3: Bien que les cadres de l'OIT mettent l'accent sur l'égalité de genre, la migration de main-d'œuvre et les thèmes liés à la jeunesse, leur mise en œuvre reste inégale et repose sur des projets ponctuels. Le manque de suivi, les capacités institutionnelles insuffisantes et le manque de volonté politique entravent les progrès transversaux. Les obstacles juridiques et institutionnels limitent également le dialogue social et les droits des travailleurs, mettant en lumière un écart entre les objectifs normatifs et l'impact systémique.



56. Les projets de l'OIT en Amérique centrale sont parfaitement conformes aux priorités nationales, aux cadres régionaux, à l'ODD 8 et aux résultats prévus dans le programme et budget, grâce notamment au modèle tripartite de l'Organisation et à l'attention accordée aux politiques et au renforcement des capacités. Le personnel du BIT a souligné une grande cohérence stratégique, en particulier en ce qui concerne les travailleurs de l'économie informelle, les peuples autochtones et les jeunes, tandis que les mandants ont mis l'accent sur la pertinence des projets relatifs aux travailleurs de l'économie informelle et aux femmes. Néanmoins, la participation limitée des personnes en situation de handicap ou appartenant à d'autres groupes vulnérables – tels que les aidants familiaux, les travailleurs domestiques et les populations socialement marginalisées –, combinée à des obstacles politiques et structurels, a nui à la durabilité des projets et à l'adhésion des populations locales. De plus, alors que la priorité est accordée au résultat 6 (protection au travail), d'autres domaines – notamment les résultats 4 (entreprises durables), 7 (protection sociale), 8 (cohérence des politiques) et le catalyseur A (connaissances et sensibilisation) – reçoivent moins d'attention, ce qui limite l'impact global des projets.
57. L'OIT promeut les normes du travail et le dialogue social, mais l'efficacité de son action est limitée dans les contextes institutionnels fragiles. La prise en compte de l'égalité de genre a progressé dans le secteur du soin et dans l'industrie manufacturière, mais l'impact global des activités menées dans de ces domaines reste limité en raison de la faiblesse des institutions et du manque de suivi. L'inclusion des peuples autochtones, des travailleurs migrants, des personnes en situation de handicap et des jeunes reste parcellaire, et les efforts en faveur d'une transition juste sont déployés de manière inégale dans la région.

B. Cohérence

Résultat 4: L'OIT est bien intégrée au système des Nations Unies, ce qui permet d'améliorer la coordination dans les domaines du soin, du travail des enfants, de la formalisation et de la migration de main-d'œuvre. Cependant, des obstacles structurels, la concurrence entre organismes, des lacunes en matière de coordination interne et une compréhension imparfaite du mandat de l'OIT entravent une collaboration plus approfondie et durable.

Résultat 5: Dans les contextes précaires, l'adaptation a été rapide mais court-termiste et n'a pas eu d'impact systémique. La prudence motivée par des considérations politiques, la forte rotation du personnel et une présence limitée dans les zones sensibles réduisent l'efficacité et la crédibilité de l'action menée dans les environnements à haut risque.

Résultat 6: La participation des mandants est inégale, essentiellement consultative et moins inclusive au niveau infranational. L'influence des donateurs, certains facteurs politiques et la disparité des capacités affaiblissent la participation, qui devient alors plus procédurale que véritablement porteuse de changement. Une participation plus constante et plus inclusive est nécessaire.



58. Dans plusieurs pays, l'OIT a intégré aux stratégies nationales des questions telles que le soin, le travail des enfants, la formalisation et la migration de main-d'œuvre, conformément à des cadres onusiens et multilatéraux majeurs. Au niveau des projets, la collaboration est bonne, notamment avec le Programme des Nations Unies pour le développement, même si des obstacles systémiques (tels que le chevauchement des rôles, la rigidité des procédures et la compréhension imparfaite du mandat de l'OIT par les partenaires) en réduisent l'efficacité.
59. Les stratégies régionales (sur des questions comme la formalisation ou la migration de main-d'œuvre) et les réponses aux crises dans des contextes difficiles (Haïti et Nicaragua) démontrent la capacité d'adaptation de l'OIT. Toutefois, la réponse apportée par l'Organisation se borne souvent à parer au plus pressé, car les règles restrictives qui régissent sa mission, le taux élevé de rotation des effectifs et les mécanismes limités de transfert des connaissances (tels que les spécialistes de l'Équipe d'appui technique au travail décent) nuisent à la flexibilité opérationnelle et à la continuité institutionnelle, ce qui complique la mise en place d'interventions proactives durables.
60. La participation des mandants joue un rôle central dans la conception inclusive des projets et des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (comme au Mexique et à El Salvador), renforçant ainsi la légitimité de ces programmes et leur appropriation par les acteurs nationaux. Toutefois, les niveaux de participation varient d'un pays à l'autre. La participation doit être plus constante et plus inclusive au niveau infranational, et s'accompagner d'efforts visant à surmonter les obstacles opérationnels, politiques et structurels.

C. Efficacité

Résultat 7: Les progrès les plus importants réalisés par l'OIT sont liés aux résultats du programme et budget relatifs à la protection au travail et au dialogue social. L'Organisation a obtenu de meilleurs résultats dans les environnements stables; les contextes fragiles montrent qu'il est nécessaire d'améliorer la gestion des risques.

Résultat 8: Parmi les résultats positifs inattendus, on peut citer l'élargissement des réseaux techniques et de collaboration à de nouveaux partenaires, tels que des prestataires de services agricoles et des groupes financiers en Haïti, ainsi que des réseaux d'inspecteurs du travail en République dominicaine.

Résultat 9: Les progrès transversaux sont particulièrement visibles dans les domaines des normes internationales du travail, de l'égalité de genre et de la migration de main-d'œuvre. Les progrès sont plus lents sur des questions telles que la transition juste, la non-discrimination, les personnes en situation de handicap et les peuples autochtones.

Résultat 10: La coordination assurée par l'OIT a favorisé l'harmonisation des thématiques de travail, mais la complexité et la fragmentation ont nui à la cohérence. Il existe des outils permettant de suivre et de contrôler les interventions, mais leur utilisation n'est pas systématique et le suivi se limite souvent à l'établissement de rapports, ce qui réduit l'impact des décisions prises et l'efficacité globale de l'action menée.



61. Si l'OIT a fait progresser l'Agenda du travail décent en Amérique centrale, notamment en matière de protection au travail et de dialogue social, les progrès ont été limités en ce qui concerne les entreprises durables et la protection sociale. Peu de résultats ont été obtenus pour ce qui est des connaissances et de la sensibilisation. Le Mexique a été à la pointe des efforts déployés dans la sous-région, grâce à des réformes juridiques et à des mécanismes de dialogue.
62. L'insécurité (Honduras) et les contraintes budgétaires (Haïti et Panama) mettent en exergue la nécessité d'améliorer la gestion des risques. Les interventions de l'OIT ont également eu des effets positifs inattendus, tels que la création de nouveaux réseaux techniques en République dominicaine et en Haïti et une meilleure perception du rôle économique des femmes grâce à la formation. Des progrès ont été réalisés dans des domaines transversaux tels que l'économie du soin, la certification en matière de diversité, les protocoles sanitaires applicables aux travailleurs migrants et l'emploi inclusif, mais ils ont souvent été parcellaires et n'ont concerné que des projets ponctuels en raison d'un financement limité et d'une faible intégration institutionnelle.
63. La structure décentralisée de l'OIT favorise la prise en compte des priorités nationales et la mise en place d'actions adaptées grâce à des plateformes régionales telles que le Centre interaméricain pour le développement des connaissances en formation professionnelle (CINTERFOR) et la stratégie de formalisation pour l'Amérique latine et les Caraïbes (FORLAC). Néanmoins, des facteurs internes à l'OIT – tels qu'un manque de souplesse, un processus décisionnel lent, des lacunes en matière de communication et une mauvaise intégration des outils de suivi – limitent la souplesse, la coordination, la continuité et l'apprentissage stratégique, et, partant la possibilité d'un changement systémique plus large.

D. Efficience

Résultat 11: Le taux d'exécution de la sous-région de l'OIT s'est élevé à 76 pour cent, avec des résultats inégaux selon les résultats du programme et budget. La promotion de l'emploi a été efficace (14 pour cent des résultats escomptés au titre du programme ont été atteints pour 7 pour cent des dépenses), tout comme les initiatives relatives à l'égalité de genre (12 pour cent des résultats atteints pour 2 pour cent des dépenses), tandis que les mesures normatives ont été peu efficaces (12 pour cent des résultats atteints pour 23 pour cent des dépenses). L'efficacité a varié d'un pays à l'autre. La planification et la budgétisation stratégique doivent être améliorées pour renforcer l'impact du programme.



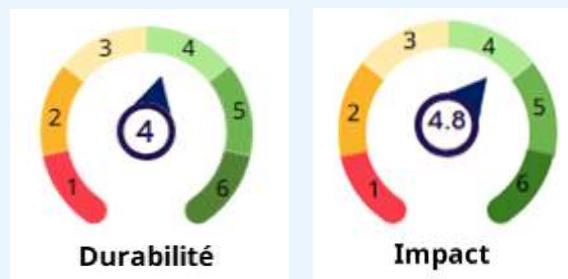
Résultat 12: Bien qu'ils aient amélioré l'efficacité à court terme, les partenariats n'ont généralement pas été institutionnalisés, en particulier avec les acteurs non onusiens, tels que des universités et des organisations non gouvernementales. Souvent liés à un projet particulier, ils n'ont pas été intégrés à des stratégies à long terme. L'absence de plateformes de coordination et de mécanismes d'apprentissage a compromis la durabilité et la reproduction des bonnes pratiques.

Résultat 13: Le personnel émergeant au budget ordinaire a consacré la majeure partie de son temps à la protection sociale et à une transition juste, aux dépens de l'égalité de genre et des entreprises durables. La forte rotation des effectifs et l'absence d'une stratégie régionale ou sous-régionale de gestion des ressources humaines ont pesé sur les capacités techniques, la continuité et la mémoire institutionnelle. La gestion du personnel et la planification proactive restent des lacunes importantes.

64. L'analyse de l'efficacité, qui met en regard les dépenses budgétaires engagées et les résultats obtenus dans le cadre des programmes par pays, a montré que le travail de l'OIT dans la sous-région a été modérément efficace mais largement efficace au vu des dépenses engagées. L'efficacité a été maximale au titre des résultats relatifs à l'emploi et à l'égalité de genre, mais moins bonne en ce qui concerne l'action normative. Le Costa Rica, le Guatemala et le Mexique ont obtenu de bons résultats, tandis que le Nicaragua et le Panama ont affiché des résultats médiocres malgré des coûts élevés. Certains projets ont pâti d'une mauvaise planification et d'un manque de budget en faveur de l'égalité de genre. Cette analyse de l'efficacité présente des limites inhérentes et peut ne pas rendre pleinement compte de la complexité des enjeux, de la qualité des résultats ou de l'impact à long terme, mais elle souligne néanmoins la nécessité d'améliorer la planification et l'utilisation des ressources.
65. Malgré leur pertinence apparente, les partenariats ont souvent relevé de projets ponctuels plutôt que de stratégies à long terme. La faible institutionnalisation, le caractère inadéquat des mécanismes de coordination et l'insuffisance des systèmes permettant de repérer et de reproduire les pratiques efficaces ont été recensés comme autant d'obstacles limitant la durabilité et le transfert des connaissances.
66. Le personnel a principalement consacré son temps à l'emploi pour une transition juste et à la protection sociale, accordant moins d'attention à l'égalité de genre et aux entreprises durables. Le manque de personnel, la rotation des effectifs et l'absence d'une stratégie régionale/sous-régionale en matière de ressources humaines ont entravé les progrès. Bien que les mandants apprécient l'expertise de l'OIT, les lacunes en matière de capacités techniques internes restent préoccupantes.

E. Durabilité et impact

Résultat 14: En termes d'impact, l'OIT a réalisé des progrès significatifs dans les domaines du soin, de l'égalité de genre et de la migration de main-d'œuvre, bien que ces résultats ne soient pas encore pleinement institutionnalisés. Ces progrès traduisent des engagements normatifs, mais nécessitent une meilleure appropriation nationale pour avoir des effets durables.



Résultat 15: La durabilité dépend de l'appropriation des projets par les organismes compétents et de la volonté politique. Malgré des réformes, les progrès sont entravés par un manque de constance en termes de leadership, l'absence de stratégies de sortie et la brièveté des cycles de projet. En l'absence de plans précis d'institutionnalisation et de renforcement des capacités, les acquis pourraient être remis en cause.

Résultat 16: Les stratégies de sortie sont souvent insuffisantes, voire inexistantes. Dans les contextes difficiles où les capacités sont limitées, il est essentiel de disposer de plans de transition clairs. La question de la durabilité doit être prise en compte dans la conception des projets et ne doit pas être tenue pour acquise.

67. En termes d'impact, le Costa Rica, le Guatemala et le Mexique ont fait des progrès notables en ce qui concerne les normes internationales du travail et la protection sociale, notamment en faisant progresser les réformes relatives au soin, au travail des enfants, au travail domestique et à la migration de main-d'œuvre, ainsi qu'en élaborant des stratégies nationales en matière d'employabilité et de relance de l'emploi. Les systèmes de protection sociale ont également renforcé les cadres institutionnels, notamment la pérennité du régime de retraite. En ce qui concerne le dialogue social, des progrès significatifs ont été observés au Honduras, au Guatemala et au Mexique. Des groupes vulnérables ont bénéficié de l'assistance du BIT (par exemple, garde d'enfants au Guatemala et systèmes de soin en République dominicaine). Il convient toutefois de d'aligner davantage l'action de l'OIT sur les priorités locales afin d'accroître son impact.
68. Pour produire des effets durables, l'action menée doit bénéficier d'un soutien politique, de ressources adéquates et de la coopération des Nations Unies, à l'image du système d'information sur la migration de main-d'œuvre qui a été mis en place au Costa Rica ou des efforts déployés par le Mexique pour promouvoir et protéger les droits des travailleurs migrants. Néanmoins, une planification insuffisante, des financements limités, des changements de responsables et l'absence de stratégies de sortie et d'une large mobilisation des parties prenantes ont compromis la possibilité d'un succès à long terme. Des projets pilotes tels que le Fonds Vision Zéro au Mexique et l'initiative visant à mettre un terme au travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement au Honduras nécessitent un soutien institutionnel plus fort pour produire des effets durables.

Recommandations

69. Recommandation 1: Renforcer l'alignement stratégique, la coordination, la communication et l'apprentissage au sein des bureaux nationaux de l'OIT et de l'Équipe d'appui technique au travail décent pour l'Amérique centrale:

- Doter l'Équipe d'appui technique au travail décent d'un plan d'action pour les pays de la sous-région de l'Amérique centrale, afin de coordonner les activités visant à réaliser l'Agenda du travail décent. Ce plan devrait soutenir les stratégies régionales relatives, entre autres, au travail domestique, à la formalisation et à la migration de main-d'œuvre, orienter l'élaboration des programmes par pays de promotion du travail décent, le cas échéant, et s'aligner sur les priorités nationales en matière de travail décent. Il doit inclure des examens stratégiques annuels et un recensement des besoins et des capacités afin d'adapter les approches selon chaque pays. Une théorie du changement axée sur la sous-région devrait sous-tendre ce plan et être adaptée au contexte local.
- Mettre en place des mécanismes de coordination thématiques à l'échelle de la sous-région pour permettre à l'Équipe d'appui technique au travail décent de fournir un soutien structurel pérenne qui aille au-delà des actions ponctuelles. Ces mécanismes devraient comprendre des procédures opérationnelles normalisées visant à améliorer la planification, la coordination et la communication entre l'Équipe d'appui technique au travail décent et Bureau de pays de l'OIT pour l'Amérique centrale (ETD/BP-San José) et le bureau de pays de l'OIT pour le Mexique et Cuba (CO-Mexico), afin de réduire les disparités et d'assurer la cohérence des messages et des efforts déployés au service du travail décent.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
• ETD/BP-San José • BP-Mexico • Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes • Départements du siège concernés	Haute	Long terme	Moyenne

70. Recommandation 2: Intensifier l'action de l'OIT dans les domaines thématiques où les progrès ont été limités:

- **Résultat 4 – entreprises durables:**

- Envisager l'utilisation de modèles répliquables (comme les groupements d'entreprises en Haïti, «My Green Business» à El Salvador et au Honduras, et les emplois verts au Mexique) dans les pays où les progrès ont été limités et nouer des partenariats avec des associations, des coopératives et des organismes en vue d'adapter les modèles pertinents.

- **Résultat 7 – protection sociale:**

- Diriger une étude de diagnostic à l'échelle régionale sur les activités menées en faveur de la couverture, du financement et de la gouvernance de la protection sociale pour les groupes vulnérables, en ayant à l'esprit l'expérience du Mexique sur le protocole pour la santé des migrants et celle de la République dominicaine sur les communautés de soin.

- **Résultat 8 – justice sociale:**

- Systématiser et analyser les initiatives fructueuses pour les reproduire (par exemple dans des domaines comme l'égalité de genre, la protection sociale et l'emploi des jeunes).
- Envisager l'élaboration conjointe d'études de diagnostic pour le Costa Rica, la République dominicaine et le Panama sur les lacunes institutionnelles, les révisions de la réglementation et les feuilles de route relatives aux politiques nationales.

- **Catalyseur A – données factuelles à l'appui des activités de sensibilisation:**

- Intensifier les recherches factuelles et la collecte, au niveau national, d'informations sur les statistiques du travail et les dynamiques du marché du travail afin d'orienter l'élaboration des programmes et les activités de sensibilisation.
- Intégrer la sensibilisation dans les rapports et mettre au point des produits accessibles qui traduisent les données en récits convaincants.

- **Questions transversales:** Donner la priorité aux personnes en situation de handicap, aux peuples autochtones, à une transition juste et à la non-discrimination, tout en poursuivant les travaux engagés concernant l'égalité de genre, les normes internationales du travail, la migration de main-d'œuvre et les jeunes (notamment les projets menés au Guatemala).

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
• ETD/BP-San José • BP-Mexico • Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes • Départements du siège concernés	Haute	Moyen terme	Moyenne

71. Recommandation 3: Promouvoir une approche adaptative qui réponde aux difficultés conjoncturelles évolutives, tout en renforçant l'appropriation nationale. Cette approche devrait s'ancrer dans la durabilité à long terme et répondre spécifiquement aux besoins et aux priorités des groupes vulnérables:

- Concevoir des solutions tenant compte de la capacité d'absorption locale, grâce à l'évaluation des besoins, à l'analyse de la situation, à la planification de scénarios et à des outils de gestion des risques intégrés à des modèles de projet prévoyant des mécanismes d'adaptation (par exemple en cas de variations budgétaires ou de changements politiques), afin de tenir compte de la situation locale tout en respectant le mandat de l'OIT.
- Optimiser la participation des mandants à tous les niveaux lors de la conception du projet afin de garantir sa pertinence et son appropriation au niveau national, au moyen d'une «liste de contrôle pour une conception participative», à des fins de mobilisation et de validation, pour soutenir la viabilité à long terme du projet.
- Assurer la durabilité dès la conception du projet en intégrant des stratégies de sortie et des mécanismes de suivi élaborés conjointement avec les mandants et les acteurs locaux. Se concentrer sur le suivi de la mise en œuvre au-delà des accords formels, en mettant l'accent sur les résultats à l'échelle locale et nationale. Organiser des ateliers sur la durabilité et désigner des points focaux afin d'assurer la continuité malgré la rotation des effectifs.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
- ETD/BP-San José - BP-Mexico - Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes/Unité régionale de programmation	Haute	Long terme	Moyenne

72. Recommandation 4: Réviser les cadres de gestion financière, de gestion des ressources humaines et de partenariat stratégique afin de garantir une allocation des ressources plus souple, stratégique et axée sur les résultats:

- Diversifier les financements extrabudgétaires en privilégiant les partenariats stratégiques pluriannuels avec les donateurs (tels que le Canada, l'Union européenne et le Japon) afin de réduire la dépendance vis-à-vis d'un petit nombre de donateurs et d'obtenir des financements durables et adaptés au contexte national. Mobiliser le secteur privé pour obtenir des financements à long terme (par exemple, la Fondation Ford pour la justice sociale et la Fondation Mastercard pour l'emploi des jeunes). Identifier des donateurs et adapter la mobilisation aux nouveaux besoins aux niveaux sous-régional et national.
- Accroître la coordination structurée avec le système des Nations Unies et établir une coopération pluriannuelle avec des partenaires clés en mettant l'accent sur les domaines transversaux où les progrès ont été insuffisants (par ex.: Fonds de contributions volontaires des Nations Unies pour les peuples autochtones, Organisation internationale pour les migrations, Programme des Nations Unies pour le développement pour les migrations de main-d'œuvre, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture pour les populations rurales). Définir des rôles clairs afin d'éviter les doubles emplois, d'assurer la complémentarité et de nouer des alliances à long terme en s'appuyant sur la structure tripartite de l'OIT.
- Déterminer les capacités de l'OIT en matière de ressources humaines en Amérique centrale par résultat du programme et budget, recenser les lacunes et les déséquilibres, et promouvoir une répartition et une rotation réalistes du personnel vers les zones insuffisamment couvertes. Envisager des échanges Sud-Sud pour combler les écarts entre différents domaines d'action.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
- ETD/BP-San José - BP-Mexico - Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes/Unité régionale de programmation - Départements du siège concernés	Haute	Moyen terme	Faible

73. Recommandation 5: Renforcer les outils de suivi systématique, les processus décisionnels rationalisés et les mécanismes d'apprentissage continu afin de consolider les activités opérationnelles:

- Élaborer une stratégie régionale ou sous-régionale de gestion des connaissances assortie de principes clairs en matière de documentation, de partage d'informations et d'apprentissage. Nommer des points focaux, mettre en place des plateformes collaboratives telles que des tableaux de bord communs et favoriser les communautés de pratique. Établir des procédures de départ, de transfert et d'intégration permettant de préserver les connaissances et d'assurer la continuité.
- Promouvoir une utilisation cohérente d'outils de conception, de suivi et d'examen dans tous les bureaux. Organiser des examens croisés afin d'échanger sur les progrès accomplis et les défis à relever, normaliser le suivi adapté à la situation de chaque pays et assurer un accès en temps réel aux tableaux de bord communs de suivi. Fixer des normes minimales en matière de communication, prévoyant des discussions régulières et un partage systématique des enseignements à retenir et des bonnes pratiques.
- Veiller à ce que le suivi et les rapports reflètent les priorités transversales de l'OIT au moyen d'indicateurs appropriés et de données ventilées.
- Mettre en place des mécanismes institutionnels pour recenser et conserver une trace des initiatives fructueuses en vue de leur déploiement à plus grande échelle, en particulier les projets pilotes, au moyen d'un répertoire interne commun géré par l'Équipe d'appui technique au travail décent ou le bureau régional.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
• ETD/BP-San José • BP-Mexico • Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes/Unité régionale de programmation	Moyenne	Moyen terme	Moyenne

74. Recommandation 6: Établir un plan d'action pour le renforcement des capacités du personnel du BIT afin de fixer des normes communes en matière de conception, de suivi et d'évaluation, ainsi que de communication concernant les résultats des projets et l'assistance technique, tout en prévoyant des possibilités d'adaptation aux défis conjoncturels:

- Élaborer un plan régional ou sous-régional de renforcement des capacités qui définisse les compétences essentielles et les résultats d'apprentissage attendus pour le personnel en ce qui concerne la conception, le suivi et l'évaluation des projets, ainsi que l'établissement de rapports, et qui garantisse la cohérence de l'action menée tout en laissant une marge de manœuvre pour tenir compte des contextes locaux.
- Renforcer les capacités institutionnelles et du personnel en matière d'adaptation et de gestion stratégique des risques en créant des protocoles simples pour l'analyse politico-économique, la planification de scénarios et la prise de mesures correctives. Dispenser une formation ciblée à la gestion opérationnelle, à la détection précoce, à l'évaluation des risques, à l'analyse situationnelle et à l'atténuation des risques à l'intention du personnel travaillant dans un contexte difficile.

- Offrir une formation continue sur les approches intégrant les considérations de genre, y compris en matière de budgétisation.
- Poursuivre le renforcement des capacités techniques en matière de suivi, d'évaluation et de communication des résultats.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
• ETD/BP-San José • BP-Mexico • Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes/Unité régionale de programmation	Moyenne	Moyen terme	Moyenne

► Réponse du Bureau

- 75. Recommandation 1:** Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes soutient l'appel en faveur de l'élaboration d'un plan d'action sous-régional et d'une théorie du changement visant à accroître la cohérence. Cependant, le Mexique et les pays d'Amérique centrale présentent des différences en termes d'échelle institutionnelle et de mandat, de sorte qu'une théorie du changement devrait nécessairement être flexible et adaptée aux contextes nationaux. Les bureaux de pays de San José et de Mexico dirigeront l'élaboration d'une théorie du changement succincte et adaptée qui servira à orienter les processus annuels de planification et d'examen existants, en tenant compte de stratégies régionales telles que celles relatives à la formalisation (FORLAC 2.0), à la migration de main-d'œuvre, au dialogue social et aux relations de travail, à l'économie du soin, ainsi que d'autres stratégies à venir. Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes assurera une surveillance stratégique et facilitera les échanges entre les bureaux de pays afin de limiter les disparités. Les nouveaux mécanismes de coordination s'appuieront sur les structures existantes, seront simples et éviteront la multiplication des formalités administratives.
- 76. Recommandation 2:** Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes est pleinement favorable à une intensification des efforts déployés en lien avec les résultats 4 (entreprises durables), 7 (protection sociale) et 8 (justice sociale – programmes d'action prioritaire) et le catalyseur A (données factuelles à l'appui des activités de sensibilisation). Les bureaux de San José et de Mexico dirigeront la réalisation de diagnostics sur la protection sociale et la cohérence des politiques et adapteront les bonnes pratiques pertinentes. Les initiatives fructueuses seront sélectionnées et adaptées en vue d'être reproduites. Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes renforcera les activités de sensibilisation fondées sur des données factuelles et intégrera les questions relatives aux personnes en situation de handicap, aux peuples autochtones et à une transition juste.
- 77. Recommandation 3:** Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes accepte cette recommandation. Les modèles de projet intégreront la gestion des risques (une nouvelle plateforme mondiale sera créée), l'évaluation des besoins et la conception participative. Les bureaux de pays assureront la mobilisation et élaboreront des stratégies de sortie, tandis que le Bureau régional et l'Unité régionale de programmation dispenseront des conseils et des formations (des outils mis au point par EVAL et le Bureau régional étant déjà disponibles à cette fin). L'objectif est d'accroître la durabilité.

- 78. Recommandation 4:** Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes convient de la nécessité de diversifier les sources de financement et de renforcer les partenariats. À ces fins, un poste régional de spécialiste technique chargé des partenariats pour la cohérence des politiques a été créé en 2024. Des postes similaires pourraient également être créés dans le cadre de la décentralisation des fonctions du siège vers les équipes d'appui technique au travail décent et bureaux de pays, à l'issue de l'examen du fonctionnement de l'OIT. Le comité de mobilisation des ressources qui a été récemment mis en place au niveau sous-régional s'attachera à conclure des accords pluriannuels avec des donateurs et étudiera attentivement les possibilités de partenariats avec le secteur privé qui seront en adéquation avec le mandat de l'OIT. Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes ne travaillera pas avec des partenaires dont les priorités sont contraires aux principes du travail décent. Le recensement des ressources humaines et les rotations de personnel seront coordonnés avec le siège. Les échanges Sud-Sud contribueront à combler les écarts entre différents domaines d'action.
- 79. Recommandation 5:** Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes approuve l'amélioration de la gestion des connaissances et du suivi, mais souligne que la mise en place de tableaux de bord détaillés et de nouveaux outils nécessiterait des investissements importants et des mises à jour constantes. Il préfère donc s'appuyer sur les plateformes existantes et redynamiser les travaux du comité régional d'évaluation afin de suivre la mise en œuvre des projets et de promouvoir l'apprentissage continu. Il importe de noter que l'évaluation prévue de l'utilité des connaissances dans les Amériques (2026), pour laquelle on espère pouvoir mobiliser des fonds provenant du Compte supplémentaire du budget ordinaire, permettra d'orienter l'élaboration d'une stratégie régionale en matière de connaissances et aidera à hiérarchiser les améliorations qui pourraient être apportées de manière réaliste dans les domaines du suivi et de l'apprentissage.
- 80. Recommandation 6:** Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes soutient pleinement l'élaboration d'un plan régional de renforcement des capacités. Les bureaux de San José et de Mexico recenseront les lacunes en matière de compétences et organiseront des formations ciblées à la conception, au suivi et à l'évaluation de projets, à la budgétisation intégrant les considérations de genre et à la gestion des risques, avec le soutien du Bureau régional, de l'Unité régionale de programmation et du siège. Ce plan fera fond sur les programmes existants et tiendra compte des contextes nationaux.

► **Projet de décision**

- 81. Le Conseil d'administration prie le Directeur général de prendre en considération les recommandations issues des trois évaluations indépendantes de haut niveau présentées dans le document GB.355/PFA/6 (paragraphe 22 à 25, 42 à 46 et 69 à 74) et de veiller à ce que celles-ci soient correctement mises en œuvre, compte tenu de la réponse du Bureau.**