



Conseil d'administration

352^e session, Genève, 28 octobre-7 novembre 2024

Section du programme, du budget et de l'administration

PFA

Segment relatif aux audits et au contrôle

Date: 9 octobre 2024

Original: anglais

Neuvième 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 2024. La partie I concerne la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement (2020-2025). La partie II a trait aux stratégies et aux approches de l'OIT pour l'élaboration et l'utilisation des statistiques du travail. La partie III traite des stratégies et des activités de l'OIT dans le cadre des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) en Afrique de l'Ouest. Le Conseil d'administration est invité à approuver les recommandations et à demander au Directeur général de veiller à leur mise en œuvre (voir le projet de décision au paragraphe 119).

Objectifs stratégiques pertinents: Tous.

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

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

Incidences juridiques: Aucune.

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

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

Unité auteur: EVAL.

Documents connexes: [GB.352/PFA/8](#); [GB.332/PFA/8](#); [GB.331/PFA/8](#).

Introduction

1. Le présent document contient un bref résumé de trois évaluations de haut niveau que le Bureau de l'évaluation du BIT (EVAL) a effectuées en 2024 sur la [Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement \(2020-2025\)](#), le [développement et l'utilisation de statistiques du travail au sein de l'OIT](#) et les [programmes par pays de promotion du travail décent de l'OIT en Afrique de l'Ouest](#). Ces évaluations visent à éclairer la prise de décision stratégique et à favoriser la conformité aux normes internationales. Elles reposent sur une collecte de données exhaustive, fondée sur plusieurs méthodes, notamment l'analyse de documents, une synthèse d'évaluations de projets, des entretiens, des enquêtes et des études de cas. Chaque évaluation est construite sur un système de notation à six niveaux, allant de «très insatisfaisant» à «très satisfaisant». Cette année, la tâche des équipes d'évaluation a été compliquée par un accès limité à certaines données clés de l'OIT, qui n'avaient pas été recueillies, n'avaient pas été agrégées ou avaient été perdues à cause d'une mauvaise gestion des connaissances. Cela a engendré des retards, des inefficacités et des lacunes dans l'analyse.

► Partie I. Évaluation indépendante de haut niveau de la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement (2020-2025) (évaluation portant sur la période 2018-2024)

Objet et champ d'étude

2. La présente évaluation de haut niveau de la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement et de son plan de mise en œuvre (2020-2025) couvre la période allant de janvier 2018 à juin 2024 et traite brièvement des événements et des discussions qui, pendant la période de transition 2018-19, ont contribué à l'élaboration de ces deux documents. Lorsqu'il a adopté la Stratégie en matière de coopération pour le développement à sa 340^e session, le Conseil d'administration a demandé au Bureau de lui présenter un plan de mise en œuvre de cette stratégie. Il a examiné et adopté ce plan à sa 341^e session (mars 2021). En outre, la stratégie et son plan de mise en œuvre ont fait l'objet d'un examen à mi-parcours en 2023, à la demande du Conseil d'administration. L'évaluation présentée ici porte sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné dans la stratégie et les plans qui l'accompagnent, le but étant d'aider le Bureau et les mandants à prendre des décisions éclairées sur les orientations futures de la coopération pour le développement. Elle ne porte pas sur les résultats et l'impact du vaste portefeuille d'activités de coopération pour le développement de l'OIT en tant que tel, mais bien sur la valeur ajoutée par la stratégie elle-même. L'évaluation de haut niveau repose sur l'examen de documents, une méta-étude de 206 évaluations de projets, plus de 260 entretiens avec des parties prenantes¹, une enquête mondiale menée auprès des mandants et deux

¹ L'équipe s'est entretenue avec 117 femmes (45 pour cent) et 145 hommes (55 pour cent). Les enquêtes ont été envoyées à 1 018 mandants dans les trois langues; le taux de réponse a été de 23,8 pour cent. Une enquête générale auprès du personnel

enquêtes conduites auprès du personnel du BIT; un certain nombre de problèmes se sont posés quant aux données, comme indiqué au paragraphe 1. L'équipe a sélectionné cinq études de pays et quatre études de cas thématiques ².

Résultats, par critère d'évaluation

A. Pertinence

Résultat 1: La stratégie ne présente pas une vision claire des améliorations à opérer et ne décrit pas vraiment les impacts souhaités après l'achèvement des activités. Son objectif et ses critères de réussite ne sont pas clairs et on n'y trouve aucune théorie du changement.

Résultat 2: La stratégie prend en compte dans une large mesure les conclusions de l'évaluation indépendante de haut niveau consacrée en 2015 à la Stratégie de l'OIT en matière de coopération technique pour 2010-2015 et de l'évaluation effectuée en 2021 par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), mais certains points critiques requièrent une plus grande attention.

3. La stratégie est dépourvue d'un objectif et de critères de réussite clairs. Le plan de mise en œuvre détaille les réalisations attendues et les responsabilités, mais il est surtout axé sur le siège et offre peu d'indications pour le personnel sur le terrain, où se passe l'essentiel du développement. Certains éléments sont mis en retrait ou formulés de façon imprécise, et de ce fait se prêtent à diverses interprétations au lieu d'énoncer des objectifs spécifiques et mesurables. L'intention stratégique de nombreuses actions est floue et, même si la stratégie renvoie à d'autres plans, sa valeur ajoutée du point de vue de la clarté des actions et des réalisations attendues n'est pas toujours évidente.
4. Certains problèmes mis en évidence lors de [l'évaluation de haut niveau de 2015](#) et de [l'évaluation réalisée en 2021 par le MOPAN](#) ne sont toujours pas résolus. Des projets peinent encore à produire des résultats dans les délais impartis, parce qu'ils sont trop ambitieux et démarrent lentement. On maintient des projets de petite ampleur à l'impact limité, au lieu de passer systématiquement à des projets de grande ampleur et à long terme. Des problèmes d'inefficience persistent dans des domaines importants et les données sur l'impact de la coopération pour le développement sont lacunaires. La médiocrité du suivi des projets empêche de prendre des mesures en temps utile lorsque les résultats sont insuffisants. Pour régler ces problèmes, il faudrait doter la stratégie d'objectifs plus spécifiques et de pistes d'action claires vers les résultats escomptés.

du BIT a été envoyée à 2 000 personnes (taux de réponse: 23,2 pour cent); une autre enquête destinée aux membres du personnel des services institutionnels a été envoyée à 65 personnes (taux de réponse: 23 pour cent).

² Études de pays: Bangladesh, Jordanie (à distance), Ouganda, Ouzbékistan et Paraguay. Études de cas thématiques: l'Accélérateur mondial pour l'emploi et la protection sociale à l'appui de transitions justes, Better Work, le Partenariat visant à améliorer les perspectives des personnes déplacées de force et des communautés d'accueil (PROSPECTS) et le Centre international de formation de l'OIT, à Turin.

B. Cohérence

Résultat 3: La stratégie suit globalement les orientations définies dans les documents clés de la Conférence internationale du Travail et dans d'autres plans de l'OIT, mais le degré de cohérence n'est pas homogène. Les mesures qu'elle définit en vue de mieux aligner la coopération pour le développement sur les besoins des mandants et sur certains résultats du programme et budget ne sont pas assez détaillées et ne sont assorties d'aucun critère de réussite.

5. La stratégie couvre les priorités énoncées dans la Résolution concernant une coopération efficace de l'OIT pour le développement à l'appui des objectifs de développement durable, adoptée par la Conférence internationale du Travail à sa 107^e session (2018) (résolution de 2018 sur la coopération pour le développement), mais donne peu d'indications pratiques. La cohérence est plus forte en ce qui concerne le développement des capacités, la transparence et les partenariats inclusifs, mais moindre pour ce qui est de l'adoption d'une approche programmatique, de la coordination et de l'inclusion. La stratégie fait écho à l'appel lancé par la résolution de 2018 sur la coopération pour le développement en faveur d'une participation accrue des mandants, mais ne présente pas une approche cohérente et mesurable pour atteindre cet objectif.
6. Les documents du programme et budget insistent sur la nécessité d'orienter les efforts de mobilisation de ressources en faveur de la coopération pour le développement vers les domaines où les fonds sont rares; la stratégie est ainsi un moyen important de définir clairement comment y parvenir. La stratégie renvoie au programme et budget, mais il n'est pas précisé comment des ressources seront mobilisées pour combler les lacunes dans la couverture des activités de la coopération pour le développement dans les huit résultats stratégiques ni quelles initiatives seront menées systématiquement à cette fin.
7. La stratégie met l'accent sur le renforcement de la cohérence entre l'OIT, le système des Nations Unies et diverses autres parties prenantes. Les actions énoncées dans le plan de mise en œuvre à cet égard sont plus détaillées.

C. Efficacité

Résultat 4: Le mécanisme de pilotage et de mise en œuvre de la stratégie s'est révélé inefficace. Les activités de suivi et d'établissement de rapports ont diminué après l'examen à mi-parcours de 2023.

Concernant le pilier 1 * – services aux mandants –, des outils et des lignes directrices ont été mis en place en vue de favoriser l'appropriation des PPTD par les pays et de soutenir la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. La coopération pour le développement est souvent en phase avec les priorités nationales, mais des difficultés persistent. Des lacunes subsistent pour ce qui est d'utiliser la coopération pour le développement pour favoriser le dialogue social et le tripartisme et répondre aux besoins organisationnels des mandants.

Résultat 6: Concernant le pilier 2 – partenariats pour la cohérence des politiques –, l'OIT a maintenu son cap qui consiste à promouvoir le travail décent par une meilleure coordination des politiques, mais la valeur ajoutée des mesures prises au titre de la stratégie n'est pas évidente. S'agissant de l'Accélérateur mondial pour l'emploi et la protection sociale à l'appui de transitions justes, la structure de gestion est en place et des pays pionniers volontaires sont en train d'établir des feuilles de route. Quant à la Coalition mondiale pour la justice sociale, elle est prometteuse pour ce qui est d'améliorer la cohérence, mais elle n'en est qu'à ses débuts.

Résultat 7: Concernant le pilier 3 – partenariats pour le financement –, l'évaluation de haut niveau a relevé peu d'éléments indiquant que la stratégie a sensiblement contribué à l'augmentation récente du financement de la coopération pour le développement, qui s'explique en grande partie par les événements géopolitiques. Les partenaires de financement ont souligné que l'OIT devait promouvoir plus vigoureusement la combinaison unique d'activités normatives, d'activités relevant de son expertise technique et d'activités au niveau des pays, en vue d'obtenir des résultats durables.

Résultat 8: Concernant le pilier 4 – efficacité, résultats en matière de travail décent et transparence –, l'OIT a fourni la plupart des outils, lignes directrices, initiatives de formation et produits de communication prévus. Elle a amélioré la transparence des activités de coopération pour le développement et a pris des mesures pour renforcer les garanties sociales et environnementales. En revanche, les progrès sont moins évidents s'agissant de la mise en place de systèmes d'amélioration continue de ce que fait l'OIT pour assurer et soutenir la coopération pour le développement.

* Dans la stratégie, il est question de quatre «objectifs prioritaires». Par souci de concision, l'équipe chargée de l'évaluation utilise le terme «piliers».

8. La stratégie n'est pas dotée d'un mécanisme institutionnel efficace de mise en œuvre. L'entité responsable est le Département des partenariats multilatéraux et de la coopération pour le développement (PARTNERSHIPS), mais celui-ci partage cette responsabilité avec de nombreux autres intervenants, raison pour laquelle les responsabilités ne sont pas claires. La mise en œuvre et le suivi des progrès sont assurés par un réseau de coordonnateurs. PARTNERSHIPS participe à certaines activités relevant de la stratégie et pas à d'autres. Le contrôle et la gestion de ce processus sont peu rigoureux. Depuis l'examen à mi-parcours, la présentation de rapports est irrégulière.
9. Le premier pilier de la stratégie repose sur les stratégies existantes de l'OIT en matière de développement des capacités, de dialogue social, de tripartisme, de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire. L'Organisation a fait de ces sujets des priorités et a lancé de nombreuses initiatives pour améliorer les services qu'elle offre à ses trois groupes de mandants, la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire revêtant une importance croissante à cet égard. Des éléments factuels montrent que les projets donnent de meilleurs résultats lorsque les mandants participent davantage aux activités de coopération pour le développement de l'OIT et aux processus de planification des Nations Unies. Globalement, les programmes de coopération pour le développement ont répondu aux besoins et aux priorités des mandants nationaux, mais des lacunes ont subsisté dans les cas où les intérêts divergents des partenaires de financement ont pris le dessus.
10. Concernant le deuxième pilier, de nouveaux accords ont été conclus avec des institutions financières internationales et l'OIT a rejoint des partenariats axés sur les politiques, souvent, il est vrai, dans des domaines où les politiques sont déjà cohérentes. Bien que l'OIT ait pris part à des programmes communs des Nations Unies, les progrès à ce sujet ne sont pas évidents et les parties prenantes s'interrogent sur les avantages que présentent ces programmes au regard de la complexité accrue des procédures.
11. L'Accélérateur mondial pour l'emploi et la protection sociale à l'appui de transitions justes est un exemple de la cohérence qu'encourage la stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement et constitue une illustration du programme commun défendu par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies. L'OIT a joué un rôle essentiel dans l'élaboration de cette approche et 15 pays se sont portés volontaires pour jouer le rôle de pionniers; certains commencent d'ailleurs à élaborer des feuilles de route pour la mise en œuvre. Quant à la nouvelle Coalition mondiale pour la justice sociale, elle est très prometteuse pour ce qui est d'améliorer la cohérence.

12. Les résultats obtenus dans le cadre du troisième pilier ont été modestes. L'évaluation de haut niveau a relevé peu d'éléments indiquant que la stratégie avait directement fait changer le type et le volume des financements de la coopération pour le développement, mais elle a mis en avant l'importance de la coopération pour le développement s'agissant de la concrétisation des priorités en matière normative. Sans son expertise technique et son action normative, l'OIT n'attirerait pas les partenaires de la coopération pour le développement. Des tensions subsistent au sein de l'OIT entre ceux qui mettent l'accent sur la politique normative et le programme législatif à long terme et ceux qui mettent en avant les avantages immédiats que la coopération pour le développement apporte aux bénéficiaires.
13. Les parties prenantes externes apprécient la façon dont les activités de coopération pour le développement permettent à l'OIT de combiner son mandat normatif et son expertise technique spécialisée. Elles craignent qu'en mettant trop l'accent sur la croissance de la coopération pour le développement, l'OIT devienne un «organisme de mise en œuvre parmi d'autres», sans véritable avantage comparatif, d'autres organismes ayant davantage de capacités d'exécution, en particulier dans les pays où l'OIT n'a pas de représentation. L'Organisation risque en outre de solliciter à l'excès ses capacités et de voir sa réputation entachée si la qualité de ses activités de coopération pour le développement se détériore en raison d'une croissance non maîtrisée.
14. La stratégie ne donne pas une vision audacieuse du rôle de l'OIT en matière de coopération pour le développement; de ce fait, les objectifs à atteindre et la direction à prendre sont peu clairs. La finalité, l'orientation et les limites de l'approche de la stratégie concernant les partenariats et les modalités de financement sont floues. Si elle établit une nouvelle stratégie en matière de coopération pour le développement, l'OIT devra y définir des objectifs et des cibles plus explicites qui détermineront dans quel sens elle travaillera et quel sera son niveau d'ambition en tant qu'organisme chargé de la mise en œuvre. Les partenaires de financement ont indiqué qu'ils voyaient dans l'OIT un organisme spécialisé et non un organisme de mise en œuvre généraliste et que c'est sous cet angle qu'ils examinaient les propositions de financement.
15. Le quatrième pilier comprend des activités disparates offrant des outils et des ressources visant à renforcer les initiatives de coopération pour le développement existantes. Parmi ces activités figurent la création par le Centre international de formation de l'OIT (Centre de Turin) d'une plateforme et de modules de formation en ligne pour le personnel de la coopération pour le développement, en vue d'accroître la transparence, et ainsi faire respecter les normes internationales, et de progresser dans la mise en place d'un cadre pour la viabilité environnementale et sociale. Toutefois, aucun progrès n'a été signalé en ce qui concerne la mise en œuvre d'un nouveau modèle d'estimation des coûts de la coopération pour le développement et les efforts systémiques visant à accroître l'efficacité.
16. Aucune action plus ambitieuse et potentiellement plus efficace n'a été poursuivie dans le cadre de ce pilier. Comme le signalent de nombreux rapports internes et externes, il faut améliorer le suivi des activités de coopération pour le développement de l'OIT, tant au niveau des projets qu'à celui des portefeuilles. Un meilleur suivi permettrait d'agir sur les projets qui ne donnent pas les résultats escomptés, de mettre en évidence et de corriger le manque d'efficacité dans le système et d'accroître l'impact des projets.

17. Améliorer le système d'évaluation des projets permettrait aussi d'améliorer la qualité, la durabilité et l'impact des projets de coopération pour le développement et de faire en sorte que les enseignements tirés des projets antérieurs soient pris en compte, que l'OIT suive un cap clair dans ses activités de coopération pour le développement et que les atouts de l'Organisation soient exploités au mieux.

D. Efficience

Résultat 9: Dans la stratégie, une attention limitée est accordée à l'efficience globale de la mise en œuvre des projets de coopération pour le développement par l'OIT, alors que cette question est source de préoccupations. Diverses évaluations internes et externes ont mis en évidence des problèmes tenant à la lenteur et à la complexité des systèmes et des procédures, et l'évaluation de haut niveau n'a fait qu'accentuer ces préoccupations.

18. Les processus et procédures de l'OIT font l'objet d'un suivi rigoureux du point de vue du respect des règles et les évaluations permettent d'évaluer les résultats passés et de mettre en lumière les enseignements tirés. Néanmoins, les systèmes qui soutiennent la mise en œuvre des activités de coopération pour le développement doivent faire l'objet d'un suivi plus étroit et être améliorés en continu. Les évaluations de haut niveau de l'OIT, les évaluations de projets, les méta-études, les analyses de synthèse, les audits internes et externes et les évaluations du MOPAN ont systématiquement mis en évidence des problèmes d'inefficience. Le personnel chargé de la mise en œuvre des activités de coopération pour le développement et les unités techniques qui les appuient, que ce soit au siège ou sur le terrain, sont frustrés par le manque de réactivité face à leurs besoins.
19. Le temps qu'il faut pour recruter le personnel clé de la coopération pour le développement reste un gros point faible, malgré quelques améliorations signalées par le Département du développement des ressources humaines de l'OIT (HRD) et la création d'une boîte à outils en ligne. On pourrait gagner en efficience en modifiant les dispositions relatives à la mobilité du personnel et aux contrats et en accordant une plus grande attention à la gestion et à la rétention des talents dans le domaine de la coopération pour le développement (par exemple, en utilisant des listes de recrutement ou des listes de candidats admissibles), mais cela suppose de modifier les règles de l'OIT.
20. Les procédures d'achat sont en cours de rationalisation et de numérisation, mais doivent encore être améliorées. Par ailleurs, les mécanismes de contrôle des achats en vigueur dans certaines régions accroissent les retards. Il est fréquent que les points faibles de l'OIT dans ces domaines, par rapport à des organismes partenaires plus souples, soient mis en évidence lorsque les activités sont menées dans des situations de fragilité et de crise.
21. En mettant en commun les ressources humaines et en créant des économies d'échelle, une approche programmatique de la mise en œuvre des activités de coopération pour le développement fait gagner en efficience, comme on l'a vu avec le Programme international pour l'abolition du travail des enfants et comme les études de cas des évaluations de haut niveau l'ont montré au sujet de Better Work, du Partenariat visant à améliorer les perspectives des personnes déplacées de force et des communautés d'accueil (PROSPECTS), et du Bangladesh, où il a été décidé de regrouper des projets.

E. Impact et durabilité

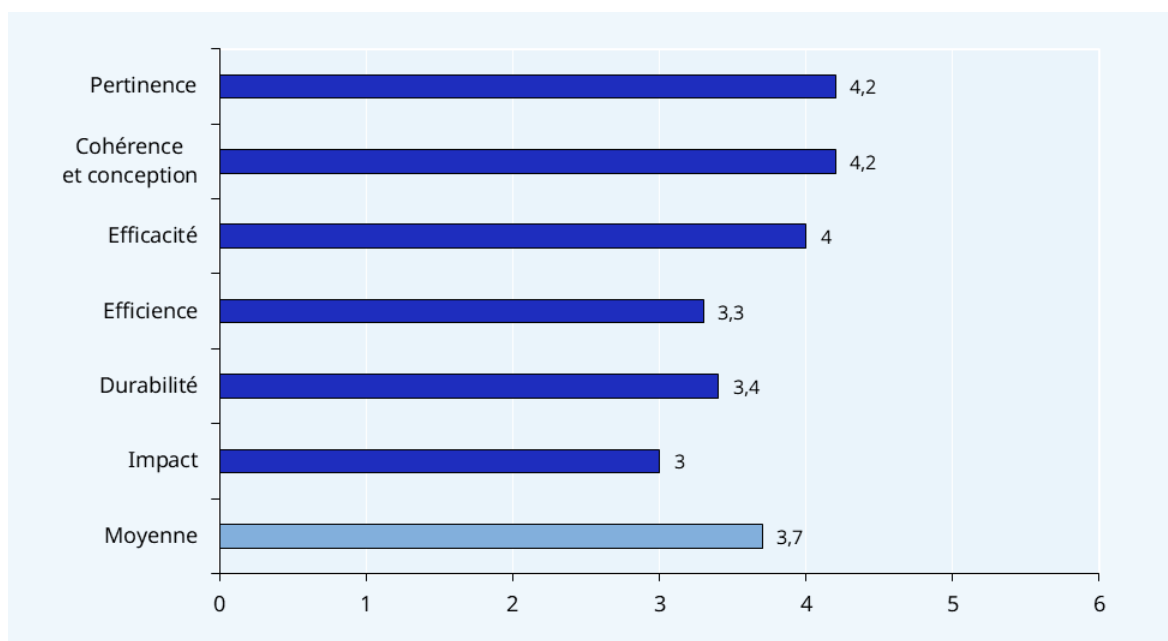
Résultat 10: Pour l'essentiel, la stratégie réaffirme les pratiques existantes au lieu de donner des orientations innovantes pour les priorités et les approches futures. Les professionnels de la coopération pour le développement n'ayant pas véritablement participé à son élaboration, qui a été du reste peu transparente, l'appropriation par le personnel a été limitée. Pour garantir l'impact et la durabilité, il faudrait à l'avenir mettre l'accent sur la description de la réussite.

22. De l'avis des parties prenantes de l'OIT, la stratégie confirme ce que l'OIT fait déjà au lieu d'ouvrir la voie à des approches innovantes qui auraient un impact mesurable sur la coopération pour le développement. L'élaboration de la stratégie a manqué de transparence et d'une large consultation des parties prenantes, ce qui se traduit par un faible niveau d'appropriation par le personnel. De l'avis général, les activités de coopération pour le développement de l'OIT ont plutôt besoin d'une orientation stratégique plus forte pour gagner en impact et régler les problèmes de gestion et de mise en œuvre qui se posent de longue date.
23. Il convient à l'avenir de mettre l'accent sur l'interconnexion des quatre piliers et d'améliorer le suivi et la collecte de données, afin de pouvoir mesurer les progrès à long terme en matière d'impact. Dans sa forme actuelle, la stratégie ne décrit pas ce qu'est la réussite.

Évaluation globale

24. La figure 1 présente l'évaluation globale faite par l'équipe d'évaluation.

► **Figure 1. Évaluation globale**



Note: 6 = très satisfaisant; 5 = satisfaisant; 4 = assez satisfaisant; 3 = peu satisfaisant; 2 = insatisfaisant; 1 = très insatisfaisant.

Conclusions et enseignements tirés

25. La stratégie aborde de nombreuses questions essentielles et suit globalement ce que préconise la résolution de 2018 sur la coopération pour le développement, mais elle ne dresse pas un état des lieux clair, pas plus qu'elle ne définit clairement les objectifs à atteindre ou la voie à suivre. Elle se concentre plutôt sur des activités qui peuvent, certes, être utiles mais dont la contribution au renforcement de la coopération pour le développement n'a pu être évaluée. La stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement et son plan de mise en œuvre n'échappent pas aux critiques dont font généralement l'objet les projets individuels de l'Organisation: ils sont axés sur les activités, ne comprennent pas de théories du changement et ne mettent pas l'accent voulu sur la mesure des progrès accomplis en matière d'impacts. **Les enseignements à en tirer pour la nouvelle stratégie sont notamment les suivants:**
26. **Il faudrait une stratégie mieux ciblée et plus ambitieuse.** La stratégie existante couvre de nombreuses questions stratégiques, mais elle vise principalement à affiner les dispositifs déjà en place au lieu de chercher à être plus porteuse de changements et à remédier à des faiblesses systémiques bien enracinées. Les parties prenantes ont souligné la nécessité d'innover plutôt que de proposer une version légèrement améliorée des mêmes dispositifs. Voir la recommandation 1.
27. **Il faudrait une stratégie qui consacre clairement la place centrale qu'occupe la coopération pour le développement.** Un grand nombre de personnes consultées ont souligné à quel point la coopération pour le développement est vitale pour soutenir la réalisation de la mission essentielle de l'OIT. D'autres ont toutefois fait observer que certains, au sein de l'OIT, considéraient que la coopération pour le développement était accessoire, voire détournait l'Organisation de sa mission. L'approche de la coopération pour le développement que poursuit l'OIT – en s'appuyant sur le tripartisme, le dialogue social et l'action normative – occupe une place centrale et doit être résolument renforcée, car elle constitue le principal mécanisme dont dispose l'Organisation pour atteindre ses objectifs et répondre aux besoins des mandants. Des orientations de la direction seraient bienvenues pour promouvoir la réciprocité des responsabilités des unités administratives et des unités chargées de la coopération pour le développement. Voir la recommandation 3.
28. **Il faudrait une stratégie qui insiste sur l'importance d'une croissance équilibrée, de la diversification et du ciblage des efforts dans le cadre des activités de coopération pour le développement – en faisant moins mais mieux.** Les partenaires de financement voudraient que les priorités de l'OIT soient clairement définies, ce que l'Organisation a des difficultés à faire au-delà du programme et budget, qui couvre toute la gamme de ses activités. En affirmant que «tout ce qu'elle fait a un caractère prioritaire», l'Organisation peut considérablement élargir ses recherches de financements en faveur de la coopération pour le développement, mais la mobilisation des ressources est, de ce fait, davantage orientée vers la réalisation des priorités stratégiques de ses partenaires de financement. L'OIT doit donc déterminer de manière plus résolue ses priorités en matière de coopération pour le développement, pour être à même, comme l'y invite la résolution de 2018 sur le sujet, de «promouvoir tous les piliers du travail décent de manière équilibrée» et de «s'inscrire dans une approche programmatique, ciblée et à plus long terme». Voir les recommandations 1 et 4.

- 29. Il faudrait une stratégie qui facilite l'appropriation nationale et donne aux mandants davantage de moyens d'agir.** L'évaluation de haut niveau a certes mis en évidence une certaine amélioration de la participation des mandants aux activités de coopération pour le développement, mais des mécanismes propres à consolider cette tendance sont nécessaires, y compris un cadre plus solide et plus transparent qui soit satisfaisant pour les mandants. Voir la recommandation 1.
- 30. Il faudrait une stratégie qui vise à améliorer en continu les systèmes de l'OIT, l'approche de l'Organisation concernant l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des projets de coopération pour le développement, ainsi que l'appui à ces projets.** Aucune composante de l'OIT n'a un champ de compétences qui englobe toutes les fonctions essentielles nécessaires à la mise en œuvre effective et efficiente de la coopération pour le développement. Le mécanisme utilisé par la stratégie actuelle ne désigne aucun responsable en dernier ressort. Il est donc nécessaire d'adopter une nouvelle approche qui passerait soit par la création d'une fonction dédiée au suivi de la coopération pour le développement, soit par la mise en place d'un ensemble de mécanismes pilotés par l'équipe de direction et aptes à faire évoluer les choses (comme cela a été le cas pendant la pandémie de COVID-19). Voir les recommandations 2 et 3.

Recommandations

- 31. Réponse globale du Bureau:** Le Bureau accueille avec satisfaction l'évaluation de haut niveau de la stratégie en matière de coopération pour le développement, et se félicite qu'elle reconnaisse le rôle central que la coopération pour le développement joue dans la fourniture d'une large gamme de services aux mandants et la réalisation du mandat de l'OIT. L'augmentation des contributions volontaires et la diversification des partenariats témoignent de l'intérêt que les partenaires de l'OIT continuent de porter aux activités de coopération pour le développement et de leur confiance dans l'Organisation. Tout en soulignant que cette évaluation de haut niveau est axée sur la stratégie de coopération pour le développement elle-même et n'évalue pas les projets et activités menés par l'OIT en la matière, le Bureau est résolu à donner suite à ses conclusions et à intégrer ses recommandations dans la mise en œuvre de la stratégie actuelle et d'autres initiatives connexes, s'il y a lieu. Il convient de mentionner que le Bureau a entrepris en 2023 un processus d'examen de l'exécution des activités de l'OIT en matière de coopération pour le développement dans le but de repérer les éventuels goulets d'étranglement et points à améliorer.
- 32. Recommandation 1:** Engager des consultations sur la nécessité, la forme et la portée d'une nouvelle stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement pour la période 2026-2029, avec pour objectif de la présenter au Conseil d'administration d'ici à la fin de l'année 2025 si possible, en mettant en œuvre à cette fin un processus transparent auquel seront associés les mandants, la direction, les spécialistes des politiques, les professionnels de terrain des projets de coopération pour le développement, les fonctions de contrôle et les spécialistes de la gestion administrative et financière. Dans le cadre de ce processus il faudrait:
- chercher à recenser et exploiter les possibilités d'adopter une approche plus ciblée et stratégique en matière de mobilisation de ressources, en mettant l'accent sur les liens avec le rôle normatif de l'OIT et en s'efforçant de combler les déficits de financement dans les principaux domaines d'action du plan stratégique pour 2026-2029, des propositions de programme et budget pour 2026-27 et des programmes d'action prioritaires;

- déterminer comment susciter au mieux à l'échelle de l'OIT la volonté d'améliorer l'efficacité, l'effectivité et l'impact de l'exécution des projets de coopération pour le développement, et promouvoir la réciprocité des responsabilités des unités administratives et des unités chargées de la réalisation des projets dans ce domaine;
- étudier les moyens de donner effet au principe d'une approche plus programmatique de la coopération pour le développement qui est énoncé dans la résolution de 2018, en tirant des enseignements du succès des programmes de plus grande envergure et en envisageant la mise en place de mécanismes destinés à favoriser une intégration et un regroupement accrus des efforts;
- examiner la manière dont la nouvelle architecture proposée pour le programme et budget pour 2026-27 (par exemple, le résultat stratégique 10 et le résultat facilitateur A, produit 4) pourrait englober l'actuel pilier «partenariats pour la cohérence des politiques» de sorte que les futures stratégies en matière de coopération pour le développement mettent l'accent sur la mobilisation de ressources et l'efficacité de la fourniture de services de qualité aux mandants;
- déterminer comment renforcer l'évaluation des projets de coopération pour le développement pour garantir la qualité de leur conception et préciser les modalités de la contribution des unités de l'OIT;
- examiner les possibilités eu égard à un cadre réaliste mais solide qui garantirait la participation des mandants aux étapes cruciales de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets de coopération pour le développement;
- déterminer si une «unité chargée de la coopération pour le développement» qui assurerait le suivi et la gestion du portefeuille d'activités dans ce domaine serait utile dans le cadre d'une approche à l'échelle de l'OIT. Cette unité recenserait et porterait au maximum les liens entre, d'un côté, la coopération pour le développement et, de l'autre, le programme et budget et les normes de l'OIT, et veillerait à ce que les projets bénéficient de dotations optimales en ressources humaines et formation du personnel.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Cabinet du Directeur général (régions et équipes d'appui technique au travail décent (ETD))	Élevée	À court terme	Variable
Sous-directrice générale/Relations externes et institutionnelles (ADG/ECR): Département des partenariats multilatéraux et de la coopération pour le développement (PARTNERSHIPS)			
Sous-directeur général/Services de gestion interne (ADG/CS): Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM)			
Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) et Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV)			
Sous-directrice générale/pôle Gouvernance, droits et dialogue (ADG/GRD) et Sous-directrice générale/pôle Emplois et protection sociale (ADG/JSP)			

33. Réponse du Bureau: Le Bureau accueille favorablement cette recommandation et les propositions d'action qui l'accompagnent. Conformément à la pratique établie, un processus de consultation inclusif et transparent sera engagé en 2024 en vue de l'élaboration d'une stratégie mieux ciblée et plus prospective qui tiendra compte des conclusions de l'évaluation et sera adaptée aux besoins des mandants de l'OIT et aux priorités des partenaires de développement, en conformité avec le plan stratégique pour 2026-2029 et les programmes et budgets correspondants pour 2026-27 et 2028-29.

34. Recommandation 2: Mettre au point une politique et un mécanisme nouveaux aux fins du suivi des activités de coopération pour le développement, qui favorisent la responsabilisation, permettent de comparer les résultats attendus et les résultats effectifs, offrent la souplesse nécessaire pour répondre à l'évolution des besoins et mettent en évidence non seulement les fonds dépensés mais aussi les activités menées dans le cadre des projets et les réalisations accomplies. Les objectifs sont les suivants:

- assurer le suivi en temps réel et la visibilité de l'exécution des projets pour favoriser une gestion agile du portefeuille d'activités de la coopération pour le développement (par opposition à l'état des lieux final ou rétrospectif actuellement procuré par les évaluations et les audits) en s'appuyant sur des plateformes de technologies de l'information efficaces et des programmes de formation appropriés;
- étudier la possibilité de créer une fonction spécialement chargée du suivi de la coopération pour le développement, comme l'ont fait des institutions sœurs des Nations Unies;
- collecter des données sur les goulets d'étranglement administratifs qui pèsent sur l'exécution des projets et les utiliser pour améliorer en continu ces systèmes;
- renforcer la responsabilisation ainsi que la gestion de la performance des programmes de coopération pour le développement et des responsables de projets, en recensant leurs besoins en matière de développement des capacités et en améliorant les processus utilisés pour les sélectionner;
- améliorer progressivement l'évaluation et la mesure des progrès accomplis en matière d'impact sur les bénéficiaires des activités de coopération pour le développement, grâce à un suivi renforcé.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Cabinet du Directeur général	Élevée	À court et à moyen terme	Élevée
ADG/CS: PROGRAM			
ADG/ECR: PARTNERSHIPS avec Département de la gestion financière (FINANCE), Département de la gestion de l'information et des technologies (INFOTEC)			

35. Réponse du Bureau: Bien que cette recommandation se rapporte davantage à la mise en œuvre des projets de coopération pour le développement qu'à la stratégie elle-même, le Bureau convient de la nécessité de poursuivre l'élaboration de politiques et d'outils visant à assurer le suivi des activités de coopération pour le développement, d'améliorer la coordination et la planification et de renforcer la responsabilisation pour une approche

programmatique des résultats. Ainsi qu'il est mentionné plus haut, le Bureau a entrepris en 2023 une analyse des processus administratifs relatifs à la mise en œuvre des activités de coopération pour le développement afin de recenser les éléments à améliorer. Le Bureau entend faire fond sur les conclusions et recommandations formulées dans la présente évaluation et les intégrer dans les analyses en cours. Des politiques et procédures de gouvernance interne nouvelles ou actualisées pourraient être nécessaires pour remédier rapidement aux problèmes de nature technique ou opérationnelle dans l'exécution des projets de coopération pour le développement, en veillant à ce que la coopération pour le développement s'inscrive dans une démarche programmatique correspondant aux priorités des mandants de l'OIT telles qu'elles sont exposées dans le programme et budget et les PPTD ou d'autres cadres nationaux.

36. Recommandation 3: Soit dans le cadre de la nouvelle stratégie en matière de coopération pour le développement, soit en vertu des plans d'action du pôle Services de gestion interne compétent au siège ou dans les bureaux régionaux, définir et mettre en œuvre des mesures concrètes aux résultats mesurables en vue de renforcer l'efficacité de l'appui apporté aux professionnels de la coopération pour le développement travaillant sur le terrain. Les objectifs sont les suivants:

- promouvoir la réciprocité des responsabilités des unités chargées de l'exécution des projets et des services d'appui (en fixant des indicateurs clés de performance appropriés relatifs à l'efficacité et aux délais) et chercher à combler le «fossé culturel» qui les sépare;
- étudier les innovations possibles dans les domaines du recrutement pour la coopération pour le développement, comme l'établissement de listes de candidats admissibles, de la gestion des compétences et de la recherche de financements destinés à assurer la continuité entre les phases des projets;
- préciser les mesures pouvant être prises pour que l'allocation des fonds perçus au titre de l'appui aux programmes pour financer des projets de coopération pour le développement ne fasse plus l'objet de retards comme c'est le cas actuellement;
- examiner les possibilités de fournir un appui ciblé supplémentaire aux programmes par pays menés dans les pays où l'Organisation n'a pas de représentation à des moments clés des cycles de PPTD, des bilans communs de pays, des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable ou de répondre à de fortes augmentations de la demande.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
ADG/CS: FINANCE, HRD, PROGRAM	Élevée	À court et à moyen terme	Faible à moyenne
ADG/ECR: PARTNERSHIPS			

37. Réponse du Bureau: Comme indiqué au sujet de la recommandation 2, le Bureau s'attache à renforcer les systèmes de responsabilisation et, dans la mesure du possible, à simplifier et à uniformiser les fonctions et services dans l'ensemble de l'environnement opérationnel, y compris concernant la fourniture d'un appui technique au personnel affecté à la coopération pour le développement. L'harmonisation accrue des politiques, processus et contrats dans le domaine des ressources humaines, des formations initiales et régulières améliorées, ainsi que

l'utilisation plus systématique de systèmes d'information normalisés pour toutes les activités, viseront à renforcer l'efficacité et la cohérence. Il faut approfondir les analyses ciblées des risques réalisées lors du lancement des projets afin de s'assurer que le Bureau dispose des capacités et des compétences nécessaires pour produire des résultats dans les délais convenus.

- 38. Recommandation 4:** Renforcer les stratégies de communication de sorte qu'elles soient adaptées à différents publics et couvrent le rôle déterminant que joue l'OIT en matière de promotion du travail décent et dans le cadre de la relation entre action humanitaire et développement, en mettant en avant la forte valeur ajoutée qu'apportent le socle normatif, les études techniques de grande qualité et l'approche tripartite de l'Organisation. Les objectifs sont les suivants:

- tirer parti des exemples de réussites;
- présenter les difficultés rencontrées et la manière de les surmonter en utilisant l'approche de l'OIT;
- mettre en avant les avantages tirés des investissements à long terme réalisés pour relever les défis du travail décent, en présentant les résultats obtenus au fil du temps dans des pays donnés ou au moyen d'une approche programmatique;
- former le personnel de l'OIT chargé de la mobilisation de ressources à expliquer aux partenaires de financement potentiels la valeur ajoutée de l'OIT;
- promouvoir des approches collaboratives qui associent les avantages comparatifs de l'OIT aux points forts essentiels d'autres parties prenantes.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
ADG/GRD: Département des normes internationales du travail (NORMES)	Élevée	À court et à moyen terme	Moyenne
ADG/JSP: Département de la protection sociale universelle (SOCPRO) et Département de la politique de l'emploi, de la création d'emplois et des moyens de subsistance (EMPLOYMENT)			
ADG/ECR: Toutes les unités techniques, y compris le Département de la communication et de l'information du public (DCOMM)			
ETD			

- 39. Réponse du Bureau:** Le Bureau renforcera ses stratégies, ses produits et les compétences de son personnel en matière de communication, en utilisant des technologies et des outils de communication propres à mettre davantage en avant la valeur ajoutée spécifique que confère à l'Organisation son approche normative et tripartite, et à consolider sa réputation de chef de file dans le domaine des connaissances, de partenaire de développement efficace et d'interlocuteur dynamique dans le système multilatéral. Les efforts de communication seront axés sur les résultats obtenus par les projets de coopération pour le développement et, plus largement, sur l'impact et la contribution des activités programmatiques se rapportant à l'Agenda du travail décent. Le Bureau continuera également à mettre en avant la valeur ajoutée que les activités de l'OIT apportent aux mandants et aux partenaires de développement.

► Partie II. Évaluation indépendante de haut niveau des stratégies et approches de l'OIT en matière d'établissement et d'utilisation des statistiques du travail (période d'évaluation 2018-2023)

Objet et champ d'application

40. L'évaluation de haut niveau fait le point sur les efforts déployés par le Bureau pour développer et soutenir la production de statistiques du travail au cours de la période 2018-2023, l'accent étant mis sur l'ensemble de la fonction statistique du BIT assurée par le Département de la statistique (STATISTICS) et divers départements chargés des politiques. L'évaluation de haut niveau a été réalisée à l'aide de données provenant de diverses sources: une étude de synthèse de 33 évaluations de projets sur les statistiques, un examen de la documentation de l'OIT, des entretiens avec le personnel du BIT, les mandants, les partenaires de financement, les Nations Unies et d'autres partenaires, sept études de cas (dont quatre études par pays approfondies, une étude documentaire et deux études thématiques), ainsi que des enquêtes auprès du personnel du BIT, des mandants et des partenaires ³.

Résultats, par critère d'évaluation

A. Pertinence

Résultat 1: L'OIT jouit d'une position stratégique dominante dans le domaine des statistiques du travail qui est reconnue par ses mandants et par les parties prenantes aux niveaux mondial, régional et national. Ses travaux statistiques sont strictement alignés sur les cadres mondiaux et sont reconnus comme un moyen de faire avancer la justice sociale grâce à la Coalition mondiale pour la justice sociale dirigée par l'Organisation. Les gouvernements (notamment les bureaux nationaux de statistique et les ministères du travail), les organismes des Nations Unies, les institutions financières internationales et les instituts de recherche sont les plus gros utilisateurs des statistiques de l'OIT.

Résultat 2: Compte tenu des ressources limitées dont elle dispose, l'OIT donne la priorité à la promotion de l'adoption, par les bureaux nationaux de statistique, des normes définies par la Conférence internationale des statisticiens du travail (CIST) afin d'assurer la disponibilité de données statistiques de qualité, pertinentes et harmonisées.

Résultat 3: Les statistiques produites par l'OIT se situent au niveau agrégé, notamment en ce qui concerne les objectifs de développement durable (ODD), et sont utilisées pour étayer les décisions stratégiques sur la base de comparaisons nationales, régionales et mondiales. Cependant, elles concernent moins les problèmes rencontrés au quotidien par les organisations d'employeurs et de travailleurs.

³ Les études de cas portaient sur le Pakistan, le Paraguay, le Sénégal et le Viet Nam (études par pays approfondies); le Mozambique (étude documentaire); les travaux statistiques menés par le BIT sur l'économie informelle; les partenariats établis par le Bureau pour promouvoir les statistiques du travail (études thématiques). Au total, 185 personnes (58 pour cent d'hommes et 42 pour cent de femmes) ont été interrogées; 28 pour cent des membres du personnel, 25 pour cent des mandants et 32 pour cent des partenaires de l'échantillon total ont répondu à l'enquête.

41. Les travaux de l'OIT sur les statistiques du travail comprennent: a) l'établissement de normes, b) la collecte, l'analyse et la diffusion de données, c) l'assistance technique ⁴ et d) le renforcement des capacités. Les normes statistiques sont fondées sur les définitions des conventions et recommandations de l'OIT adoptées par la Conférence internationale du Travail. Les demandes de services et de soutien émanant des mandants et des autres parties prenantes sont recueillies dans le cadre du processus de consultation pour l'élaboration des normes statistiques, à l'occasion de la CIST et lors de l'évaluation des besoins des pays en matière de politiques.
42. L'OIT contribue par ses activités statistiques à l'établissement de rapports sur 14 indicateurs des ODD dont elle est responsable ou coresponsable. C'est elle, principalement, qui fournit aux organisations internationales de coopération pour le développement présentes aux niveaux mondial et régional (telles que la Banque mondiale, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) ou l'Union africaine) les statistiques du travail dont elles ont besoin pour remplir leurs mandats respectifs et établir leurs rapports sur les ODD.
43. Le BIT aide les bureaux nationaux de statistique et les ministères du travail à collecter des statistiques du travail, à les analyser et à établir des rapports à leur sujet conformément aux normes internationalement reconnues de la CIST. Le soutien aux organisations d'employeurs et de travailleurs est fourni sous la forme d'enquêtes diagnostiques et de travaux de recherche fondés sur la demande qui sont réalisés au niveau national. Estimant que les rapports phares ont une utilité limitée pour l'élaboration des politiques au niveau national, les mandants s'appuient davantage sur les données nationales élaborées avec l'aide du BIT. La technicité de la terminologie des conventions internationales du travail et l'absence de traduction dans les langues locales figurent parmi les difficultés fréquemment signalées.
44. L'OIT a renforcé la visibilité des femmes, des jeunes et des personnes en situation de handicap par l'action normative dans le domaine des statistiques, la mise à disposition d'un plus grand volume de données et l'appui aux secteurs dans lesquels ces groupes sont surreprésentés. La transition juste vers la durabilité environnementale occupe une place moins importante.

B. Cohérence

Résultat 4: Les activités statistiques de l'OIT sont conformes aux résolutions de la CIST et aux cadres stratégiques. Toutefois, ces documents ne sont pas des cadres d'appui globaux, notamment pour la mise en œuvre au niveau régional.

Résultat 5: STATISTICS dirige les travaux statistiques au BIT et soutient les départements chargés des politiques à l'échelle de l'Organisation au moyen du résultat facilitateur A. Depuis 2020, STATISTICS a consacré environ 30 pour cent de son temps de travail à d'autres résultats stratégiques *. Certains de ces départements s'emploient également à recueillir et analyser des statistiques. L'intégration de personnel doté de capacités statistiques dans les départements chargés des politiques renforce la cohérence entre la production de données et l'élaboration des politiques.

Résultat 6: Les activités statistiques de l'OIT sont très largement consacrées à la promotion de l'adoption des résolutions de la CIST au moyen d'enquêtes sur la main-d'œuvre, tandis qu'un appui limité est apporté aux données administratives et aux données sur les établissements. La mesure de l'emploi sur les plateformes numériques et dans le domaine du soin nécessitera à court terme des efforts supplémentaires dans les régions

* Source: Tableau de bord officiel de l'OIT pour le suivi des ressources.

⁴ En matière de collecte et d'analyse de données sur la base de normes statistiques convenues, par exemple un examen de la méthodologie d'enquête.

45. Par ses activités statistiques, l'OIT soutient les travaux consacrés à l'élaboration des normes internationales du travail, en établissant des normes statistiques opérationnelles fondées sur ses conventions et recommandations, tout en demandant aux États Membres de collecter et publier des statistiques et des données connexes. Malgré ses atouts incomparables, le large mandat de l'Organisation en matière de statistiques du travail nécessite un cadre d'orientation global. Si les documents stratégiques existants, tels que le programme et budget et les PPTD, fournissent quelques orientations, ils se limitent à tracer des perspectives de long terme destinées à faciliter la mise en cohérence des stratégies, notamment au niveau régional.
46. Au siège de l'OIT, STATISTICS, qui jouit de l'appui de statisticiens régionaux, est responsable de la réalisation des travaux statistiques de l'Organisation. Les données et analyses qu'il fournit sont utilisées par les départements du BIT chargés des politiques. Au cours des trois périodes biennales, environ 72 pour cent des résultats de l'Organisation en matière de travail décent faisant appel à des statistiques ont été communiqués dans le cadre de plusieurs résultats du programme et budget (autres que le résultat A).
47. La fonction statistique de l'OIT constitue à la fois un résultat facilitateur et une composante à part entière de différents domaines d'action, comme le montre la proportion du temps total consacré par STATISTICS au soutien direct aux départements chargés des politiques (31 pour cent en 2020-2023). STATISTICS a bénéficié d'un appui pour la réalisation du produit A.1 en 2020-2023, mais cet appui a été pour l'essentiel fourni par des statisticiens régionaux, les départements chargés des politiques représentant 5 pour cent du temps moyen consacré à la réalisation du produit A.1.
48. Malgré les progrès notables réalisés en matière d'enquêtes sur la main d'œuvre, des lacunes subsistent dans la collecte de données administratives et de données tirées des enquêtes auprès des établissements, d'où l'impossibilité de satisfaire la demande de certains départements chargés des politiques, tels que le Département des entreprises durables, de la productivité et de la transition juste (ENTERPRISES), le Service de la sécurité et de la santé au travail et du milieu de travail, ou ACTRAV et ACT/EMP. Ces départements utilisent d'autres sources de données, comme la Banque mondiale, qui peuvent ne pas être en adéquation avec le mandat de l'OIT, et/ou procèdent à la collecte de données supplémentaires avec un certain soutien de STATISTICS.
49. Bien que l'utilisation d'approches fondées sur les mégadonnées soit reconnue en ce qui concerne les besoins de compétences et l'inadéquation des compétences au titre du produit 5.1 (2020-2023), seuls deux des résultats attendus des programmes par pays ont comporté un soutien dans ce domaine. La question du travail via les plateformes numériques est un domaine nouveau pour les statistiques du travail, jusqu'à présent couvert dans la région Amérique latine et Caraïbes en mesurant l'emploi sur ces plateformes.

C. Efficacité

Résultat 7: La production de statistiques du travail a connu de profondes mutations depuis 2018, qui ont permis d'améliorer la qualité et la disponibilité des données. En 2023, il ne restait dans la catégorie III aucun des indicateurs des ODD dont l'OIT a la responsabilité *.

Résultat 8: Malgré les divers défis posés par la transition vers les normes définies à la 19^e CIST, le volume de données reposant sur ces normes dans un peu plus de la moitié des États Membres est le signe de progrès notables. Les domaines d'action dans lesquels d'importants progrès ont été faits en matière statistique sont la protection sociale, les migrations de main-d'œuvre, l'inclusion des personnes en situation de handicap et l'informalité.

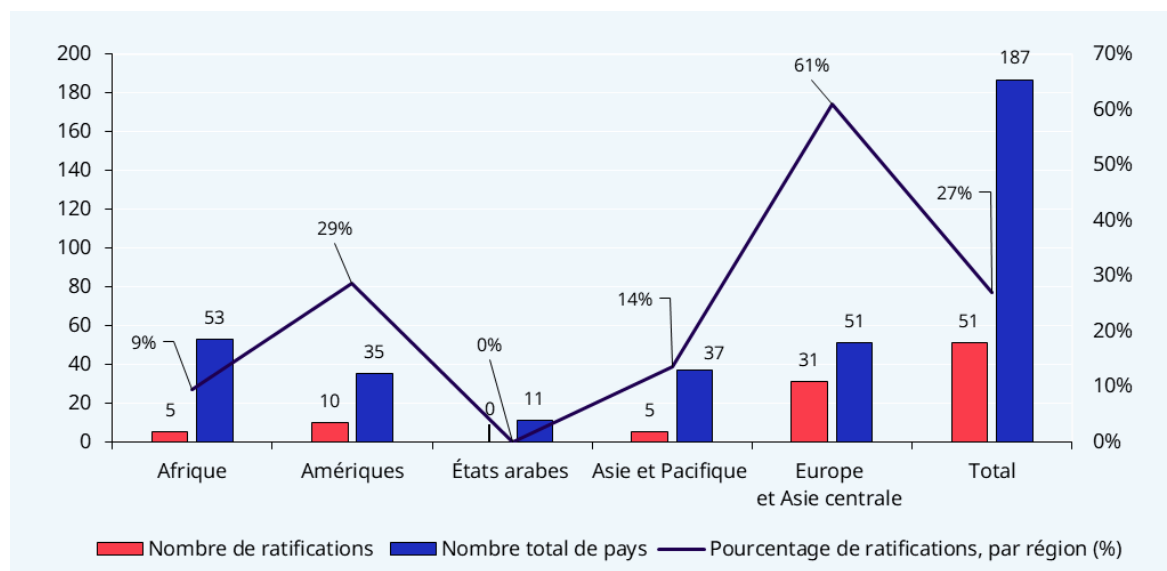
Résultat 9: Au cours de la période considérée, l'OIT a dépassé de 83 pour cent les objectifs du programme et budget relatifs aux statistiques, probablement en raison d'une réduction du nombre de cibles. Plus précisément, la cible fixée pour le résultat A (produit A.1) a diminué de 54 pour cent en 2020-21, et encore de 50 pour cent en 2022-23.

Résultat 10: Les bureaux nationaux de statistique, suivis des ministères du travail, ont été les principaux bénéficiaires des activités de renforcement des capacités et d'aide à la collecte et à l'analyse des données.

* Les indicateurs de catégorie III ne font pas l'objet d'une méthodologie claire ni d'une collecte régulière de données.

50. Les travaux sur les statistiques du travail sont évalués au moyen du résultat facilitateur A du cadre de résultats du programme et budget, qui ne rend pas compte spécifiquement, dans l'ensemble des résultats stratégiques, des performances obtenues en matière de statistiques du travail.
51. À ce jour, 51 États Membres ont ratifié la convention (n° 160) sur les statistiques du travail, 1985 (figure 2). L'OIT déploie des efforts considérables de sensibilisation auprès des bureaux nationaux de statistique, auxquels elle apporte un soutien en vue de l'adoption des normes de la CIST. Actuellement, 120 (64 pour cent) et 16 (9 pour cent) des 187 États Membres ont adopté en tout ou partie les résolutions des 19^e et 20^e CIST, respectivement.

► **Figure 2. Ratification de la convention n° 160, par région (2024)**



52. Les améliorations apportées au traitement des microdonnées, l'affinement des estimations modélisées et la consolidation des données statistiques dans ILOSTAT, entre autres, ont permis de réduire la charge qui pèse sur les bureaux nationaux de statistique et d'améliorer la qualité et la disponibilité des données harmonisées, et ont aidé ILOSTAT à être plus réactive dans des domaines d'action tels que les migrations de main-d'œuvre ou l'inclusion du handicap. Depuis 2023, 160 États Membres ont fourni des microdonnées à l'OIT, augmentant ainsi le nombre d'indicateurs disponibles de 233 pour cent. Cependant, pour la plupart des pays, les microdonnées ne sont publiées que pour les codes à deux chiffres de la Classification internationale type des professions (CITP), ce qui entraîne, de la part de certains départements chargés des politiques, des demandes de données ad hoc concernant les codes de la CITP à trois et quatre chiffres.

- 53. L'existence de microdonnées a permis à l'OIT de produire et de diffuser des estimations régionales et mondiales harmonisées sur l'économie informelle, les migrations de main-d'œuvre et le travail forcé, lesquelles couvrent davantage de pays.
- 54. L'OIT promeut les systèmes d'information sur le marché du travail et aide actuellement 30 pays et deux organisations intergouvernementales régionales à les mettre en place. Il s'agit majoritairement (63 pour cent) de pays ou d'organisations de la région Afrique, puis de la région Amérique latine et Caraïbes (30 pour cent). Deux appartiennent à la région des États arabes. Les régions Asie et Pacifique, Europe et Asie centrale ne sont pas concernées.
- 55. Depuis 2018, l'OIT a un peu plus que doublé (+108 pour cent) la couverture des États Membres qui fournissent des données administratives pour l'enquête sur la sécurité sociale, des données étant désormais disponibles pour 78 pour cent des États Membres. Les enquêtes administratives sur des domaines tels que les migrations de main-d'œuvre ou la sécurité et la santé au travail (SST) ont connu des difficultés liées aux données en raison du faible nombre de rapports fournis par des pays soumis à des contraintes de capacité et des contraintes techniques.
- 56. Depuis 2018, le portail ILOSTAT a connu une augmentation de 313 pour cent et de 384 pour cent du nombre de consultations et d'utilisateurs, respectivement. Cependant, le personnel du BIT et les parties prenantes nationales ont signalé des difficultés de navigation sur le portail.
- 57. STATISTICS a mené des formations en présentiel et en ligne pour les mandants, conjointement avec le Centre de Turin et des organismes régionaux. Ces formations, assurées au niveau régional ou mondial, s'adressent principalement aux bureaux nationaux de statistique et ciblent notamment l'emploi, l'économie informelle, les migrations de main-d'œuvre, les compétences, la protection sociale et le travail des enfants. Les statistiques sur les coopératives, les emplois verts, la SST et les relations professionnelles figurent moins souvent dans les initiatives de renforcement des capacités.

D. Efficacité

Résultat 11: La réponse de l'OIT aux demandes et aux besoins des mandants en matière de statistiques du travail est limitée par l'insuffisance des ressources humaines et financières.

Résultat 12: Malgré des améliorations, la mise à disposition en temps voulu de données pour certains domaines d'action (tels que les salaires, les migrations de main-d'œuvre, les relations professionnelles, les entreprises ou la SST) reste un sujet de préoccupation. Le soutien au renforcement des capacités est fortement centralisé.

- 58. Entre 2020 et 2023, 13,1 millions de dollars des États-Unis (dollars É.-U.) ont été consacrés au produit A.1, soit 0,8 pour cent du total des dépenses de l'OIT ⁵. Les interventions au niveau mondial ont représenté les dépenses les plus importantes (37 pour cent), suivies par les interventions menées dans la région Amérique latine et Caraïbes (23 pour cent), dans la région des États arabes (15 pour cent) et dans la région Asie et Pacifique (14 pour cent). L'Afrique (9 pour cent) et l'Europe et l'Asie centrale (2 pour cent) ont représenté les dépenses les plus faibles. Les ressources extrabudgétaires destinées à la coopération pour le développement (69 pour cent) ont constitué la plus grosse source de dépenses, suivies par la coopération technique financée par le budget ordinaire (CTBO) (21 pour cent) et le Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) (10 pour cent).

⁵ À l'exclusion des ressources du budget ordinaire.

59. Au niveau régional, sept statisticiens dans quatre régions apportent un soutien pratique aux bureaux nationaux, aux mandants et aux partenaires. L'absence de capacités statistiques dans les bureaux nationaux accroît la charge de travail des statisticiens régionaux. Au siège, le personnel de STATISTICS, qui dispose d'un effectif limité, fournit un appui adéquat à certains domaines d'action, tels que la SST, les entreprises et les emplois verts.
60. Les départements du BIT chargés des politiques, les organismes des Nations Unies, les institutions financières internationales et les organisations intergouvernementales régionales sont très demandeurs d'une assistance technique, mais cette assistance est fournie avec des ressources limitées et il n'existe pas de mécanisme interne de recouvrement des coûts liés à l'assistance fournie en nature. Aucun mécanisme fonctionnel ne relie les projets de coopération pour le développement au produit A.1.
61. L'insuffisance des ressources, l'accent mis, en matière d'assistance technique, sur les enquêtes auprès des ménages, la diffusion de normes statistiques dans un nombre croissant de domaines touchant au travail et des capacités nationales limitées nuisent à la mise à disposition des données en temps voulu. L'OIT utilise toujours les normes de la 13^e CIST pour produire des estimations régionales et mondiales pour les indicateurs des ODD relatifs à l'emploi. Malgré le recours à des modules complémentaires aux fins des enquêtes sur la main-d'œuvre, lesquels assurent de la flexibilité et de l'efficacité par rapport aux coûts, la multiplication de ces enquêtes pèse sur les bureaux nationaux de statistique.

E. Durabilité

Résultat 13: Le besoin d'assistance du BIT reste important, car l'OIT est la seule organisation qui dirige l'action normative et apporte un soutien technique dans le domaine des statistiques du travail et de la fourniture de données statistiques harmonisées.

Résultat 14: L'adoption de normes statistiques, le renforcement des capacités et la fourniture d'un soutien technique au niveau national sont des gages de durabilité. Les travaux statistiques de l'OIT ont facilité l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes.

62. Les initiatives de renforcement des capacités menées par l'OIT ont eu pour effet de renforcer les capacités des bureaux nationaux de statistique (et en deuxième lieu des ministères du travail) dans le domaine de la production, de la collecte et de l'analyse des statistiques. En facilitant la coordination interinstitutionnelle au moyen de systèmes d'information sur le marché du travail, l'Organisation peut contribuer à l'amélioration des pratiques de collecte de données d'autres organismes gouvernementaux. Toutefois, l'OIT ne dispose pas de plan de déploiement de ces systèmes qui soit cohérent et doté de ressources.
63. Les partenariats avec des institutions et initiatives internationales et régionales de coopération pour le développement – telles que le Statistical Data and Metadata eXchange, la Banque mondiale et la Commission économique des Nations Unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes – permettent de toucher un plus large public et d'obtenir de meilleurs résultats et offrent des possibilités d'améliorer la durabilité grâce à la mobilisation de ressources et à un déploiement à plus grande échelle.

F. Impact émergent

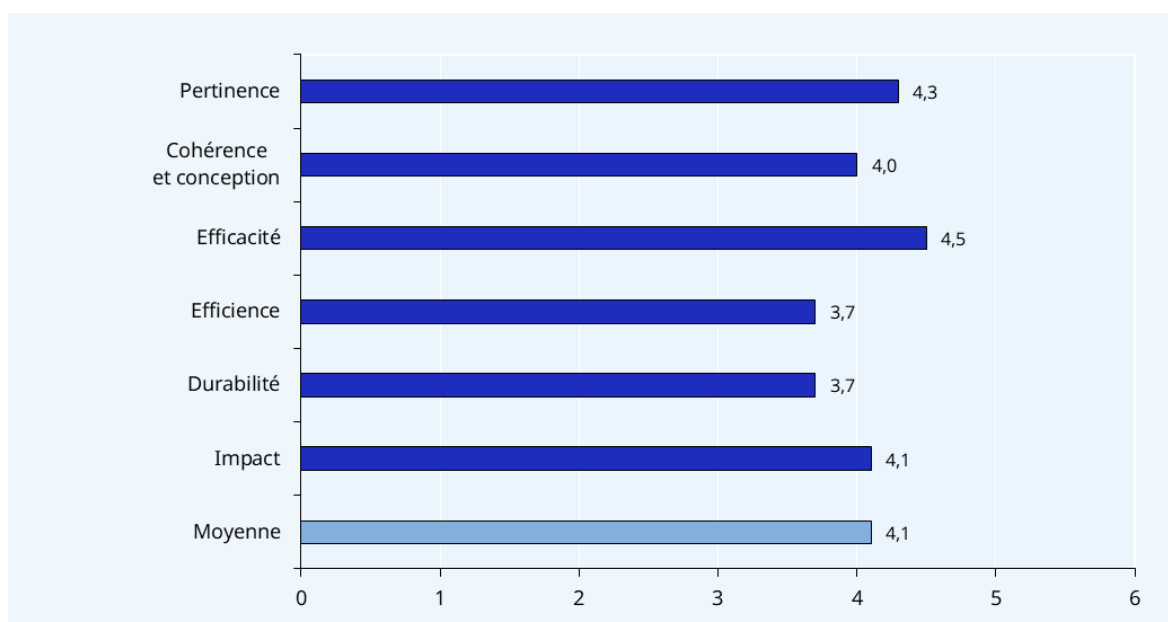
Résultat 15: Les actions de l'OIT ont eu un impact positif sur l'élaboration des politiques et le renforcement des capacités. Toutefois, l'absence de stratégies de soutien global à tous les mandants et le manque de ressources humaines et financières tant à l'OIT que dans les bureaux nationaux de statistique limitent l'impact dans le contexte de l'évolution des normes de la CIST.

64. La mise à disposition d'un plus gros volume de données s'est traduite par l'intégration de statistiques du travail de l'OIT dans divers index et rapports, tels que l'indice de développement humain du Programme des Nations Unies pour le développement, les indicateurs du développement dans le monde de la Banque mondiale, l'indice de compétitivité mondiale du Forum économique mondial et l'indicateur du vivre mieux de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques. Au niveau national, des liens de cause à effet existent entre la production de données et l'élaboration de politiques dans divers domaines d'action, tels que l'économie informelle, l'emploi, la protection sociale et le travail des enfants.
65. L'OIT manque de ressources pour soutenir techniquement et défendre les normes de la CIST actuellement mises en place, car cela nécessite une action de sensibilisation continue.
66. L'interprétation des statistiques et leur communication entre gouvernements et organisations d'employeurs et de travailleurs aux fins de l'élaboration des politiques restent limitées en raison du soutien limité apporté par l'OIT.

Évaluation globale

67. La figure 3 présente l'évaluation globale réalisée par l'équipe d'évaluation

► Figure 3. Évaluation globale



Note: 6 = très satisfaisant; 5 = satisfaisant; 4 = assez satisfaisant; 3 = peu satisfaisant; 2 = insatisfaisant; 1 = très insatisfaisant.

Conclusions et enseignements tirés

68. Le BIT est considéré comme l'une des principales sources de référence dans le domaine des statistiques du travail, lesquelles sont principalement utilisées par des gouvernements et des organismes de développement. Les changements survenus depuis 2018 ont contribué à améliorer la qualité et la disponibilité des données, notamment en ce qui concerne les indicateurs des ODD. Un décalage considérable subsiste toutefois entre l'adoption et l'application des normes statistiques sur le plan national.
69. L'absence de cadre stratégique global en bonne et due forme nuit à la cohérence de la planification et de la mise en œuvre, en particulier au niveau régional, où l'appui reste essentiellement axé sur la demande. Une approche équilibrée de la production de statistiques du travail fondée sur plusieurs sources – enquêtes sur la main-d'œuvre, registres administratifs et enquêtes auprès des établissements – est cruciale pour garantir la disponibilité des données et remédier aux lacunes.
70. Les travaux statistiques du BIT apportent un appui à plusieurs conventions dans différents domaines d'action. Ils contribuent largement à la prise de décisions stratégiques aux niveaux national et international, mais sont moins utiles pour régler les problèmes quotidiens rencontrés par les organisations de travailleurs et d'employeurs.
71. Le faible niveau des ressources mobilisées entraîne une dépendance excessive à l'égard du budget ordinaire, lequel est déjà mis à rude épreuve, et la capacité du BIT de répondre en temps voulu aux demandes de données statistiques s'en trouve limitée.

Recommandations

72. **Recommandation 1:** Le BIT devrait élaborer une stratégie applicable à l'échelle de l'Organisation concernant sa fonction statistique. L'objectif étant de renforcer la cohérence des travaux statistiques consacrés à l'ensemble des résultats stratégiques, cette stratégie devrait permettre de classer les activités par ordre de priorité afin qu'il soit possible de répondre de manière plus complète aux besoins changeants des mandants, et de prendre en considération différentes sources de données et différentes évolutions observées dans le monde du travail, par exemple l'économie des plateformes. Pour améliorer la disponibilité des données en temps utile, le BIT devrait étudier la possibilité d'élaborer un cadre lui indiquant comment utiliser d'autres sources de collecte de données et d'autres techniques d'analyse – comme les mégadonnées et l'apprentissage automatique – pour recenser et prévoir les besoins de compétences, actualiser la CIP-08 et mesurer l'inadéquation des compétences.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Directeur général adjoint (DDG): STATISTICS	Élevé	À court et à long terme	Forte
ADG/CS; PROGRAM			

73. **Réponse du Bureau:** Le Bureau élaborera une stratégie pour le renforcement des statistiques du travail, qui sera fondée sur la Stratégie du Secrétaire général de l'ONU pour l'exploitation des données, afin d'appuyer l'exécution des activités statistiques dans l'ensemble de l'Organisation. Compte tenu des besoins croissants des mandants, il est essentiel d'établir un ordre de priorité. STATISTICS propose de mettre en place un groupe de coordination des données statistiques, sous la direction du statisticien principal, en collaboration avec les

départements concernés – c’est-à-dire aussi bien les producteurs que les utilisateurs de données statistiques. Ce groupe aidera à définir les différentes étapes du processus d’élaboration de la stratégie, et s’attachera en particulier à promouvoir la cohérence régionale, à créer des mécanismes d’assurance qualité, à soutenir la production et la collecte d’indicateurs statistiques et à étudier les nouveaux domaines et les nouvelles priorités recensées par la CIST. Il étudiera également les principaux déficits actuels, recherchera des solutions innovantes et exposera les mesures qui pourraient être adoptées pour les combler, sous réserve de ressources suffisantes. La stratégie sera présentée au Conseil d’administration du BIT en 2026.

- 74. Recommandation 2:** Compte tenu des difficultés internes liées au manque de ressources humaines et financières de STATISTICS et de l’importance de la demande interne et externe d’appui technique, le BIT devrait recenser les possibilités de recouvrement interne de ses coûts pour garantir la viabilité financière de STATISTICS et l’optimisation de ses ressources. Il pourrait notamment mettre à profit les projets de coopération pour le développement pour renforcer les capacités internes et maintenir les services d’appui statistique. Cela permettrait de garantir la disponibilité des ressources spécifiquement affectées à des secteurs critiques tels que la SST, le travail du soin, les entreprises et les emplois verts.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
DDG; STATISTICS	Élevé	À court et à long terme	Forte
ADG/CS; FINANCE			
ADG/ECR; PARTNERSHIPS			

- 75. Réponse du Bureau:** Le Bureau étudiera différentes options pour remédier aux difficultés financières de STATISTICS par le recouvrement ou le partage des coûts des activités statistiques avec les régions et les départements. Il recensera les mesures permettant d’affecter des ressources suffisantes provenant de produits concrets à tous les résultats stratégiques afin de fournir un appui statistique renforcé aux domaines critiques qui en auraient besoin actuellement et, en particulier, d’offrir une assistance technique aux mandants au niveau des pays. Avec le soutien de PARTNERSHIPS et de FINANCE, une attention particulière sera accordée aux projets de coopération pour le développement, afin de veiller à ce que des ressources soient expressément prévues dans leurs plans de travail lorsqu’une contribution statistique est nécessaire. Il est proposé qu’une évaluation statistique des divers projets de coopération pour le développement soit effectuée et systématiquement prévue au stade de la conception.
- 76. Recommandation 3:** Le BIT devrait renforcer sa stratégie de mobilisation de ressources destinées aux statistiques du travail, car l’insuffisance des financements provenant du budget ordinaire pose des difficultés majeures; il importe donc de mobiliser des ressources supplémentaires pour soutenir les mandants et les parties prenantes. Les exemples récents de collaboration avec des partenaires tels que la Fondation Bill et Melinda Gates illustrent l’intérêt qu’ont les donateurs pour les statistiques. Le BIT pourrait lancer des campagnes de mobilisation de fonds pour combler ses déficits de ressources, en collaborant avec des partenaires et en renforçant les partenariats par des propositions de financement conjoint, en particulier dans des domaines d’action présentant un intérêt commun.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
DDG; STATISTICS	Élevé	À court et à long terme	Forte
ADG/ECR; PARTNERSHIPS			

77. Réponse du Bureau: Le Bureau est conscient de la nécessité d'élaborer une stratégie solide de mobilisation de ressources destinées aux statistiques du travail, mais considère que les activités telles que l'action normative et l'appui technique devraient être financées par des mécanismes stables ne dépendant pas des orientations données par les donateurs. Bien que les projets de coopération pour le développement permettent de compléter les fonds du budget ordinaire, de nombreux partenaires évitent de financer des fonctions essentielles. En conséquence, le Bureau souligne que, bien que la coopération pour le développement soutienne ce processus, elle ne devrait pas être considérée comme une ressource illimitée. Pour mettre en œuvre avec efficacité les principales résolutions de la CIST, il faudrait pouvoir disposer de financements durables, en particulier pour aider les pays en difficulté. Le Bureau devra étudier la possibilité de créer des fonds d'affectation spéciale avec des partenaires potentiels, notamment dans le cadre de la coopération Sud-Sud, une attention particulière devant être accordée aux domaines sous-financés tels que l'économie du soin, la SST et les enquêtes auprès des établissements.

78. Recommandation 4: Par souci d'accessibilité, le BIT devrait décentraliser au niveau national et/ou sous-régional ses activités de renforcement des capacités dans le domaine des statistiques et renforcer notamment les institutions du travail et les instituts de statistique pour un impact plus durable. En outre, il faudrait mettre au point des programmes de formation à l'intention des utilisateurs des statistiques du BIT – le personnel, les mandants et d'autres parties prenantes nationales – pour essayer de toucher un public plus vaste. Une stratégie de communication est également nécessaire pour faire en sorte que des informations adaptées soient mises à la disposition de différents publics, en particulier au niveau des pays. En outre, l'interface utilisateur d'ILOSTAT devrait être améliorée.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
DDG; STATISTICS	Élevé	À court et à long terme	Moyenne

79. Réponse du Bureau: Dans certaines régions, le Bureau a organisé des activités de renforcement des capacités en partenariat avec le Centre de Turin. Il faudrait toutefois que ces activités soient également organisées dans les régions où elles n'existent pas encore et proposées dans diverses langues à tous les mandants de l'OIT afin d'améliorer la communication autour des statistiques du travail. Cet effort mériterait d'être intensifié mais cela nécessiterait des ressources supplémentaires qui ne sont actuellement pas disponibles. Le Bureau prépare aussi un programme de formation sur les statistiques du travail spécialement adapté aux besoins des partenaires sociaux, et il verra s'il y a lieu également de proposer des cours à d'autres parties prenantes, ou de mettre en place des cours en ligne à suivre de façon autonome, sur les notions fondamentales de la statistique du travail. Les communications seront améliorées grâce au renforcement de l'interface d'ILOSTAT ainsi qu'au moyen de blogs, de guides et de manuels statistiques.

► Partie III. Évaluation indépendante de haut niveau des stratégies et activités de l'OIT liées aux programmes par pays de promotion du travail décent en Afrique de l'Ouest, notamment en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Nigéria et dans la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (période d'évaluation 2018-2023)

Objet et champ d'application

80. La présente évaluation de haut niveau fait le point sur le travail accompli par l'OIT dans la sous-région de l'Afrique de l'Ouest entre 2018 et 2023, l'accent étant mis sur la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Nigéria et la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Les conclusions et les recommandations qui y figurent se fondent sur de multiples sources, notamment des analyses de documents clés, une synthèse de 20 évaluations de projets, une analyse des résultats des programmes par pays, des entretiens et des discussions de groupe avec 179 personnes, deux enquêtes auprès du personnel de l'OIT et des mandants et quatre études de cas ⁶.

Résultats, par critère d'évaluation

A. Pertinence

Résultat 1: Les stratégies et activités de l'OIT concernant les PPTD sont ciblées sur les défis en matière de travail décent en Afrique de l'Ouest.

Résultat 2: Les mandants ont une meilleure compréhension de la finalité, de la gouvernance, du financement et du suivi des PPTD, mais cette compréhension pourrait être encore affinée.

Résultat 3: La plupart des PPTD menés dans la sous-région couvrent un large éventail de résultats stratégiques, bien qu'ils doivent répondre à des priorités spécifiques. Il existe un décalage entre les objectifs des PPTD et les ressources extrabudgétaires mobilisées.

Résultat 4: La plupart des PPTD ne définissent pas de manière explicite les approches programmatiques intégrées à mettre en œuvre, même s'ils tiennent compte des causes multidimensionnelles des déficits de travail décent.

81. L'OIT a aligné les stratégies et les activités liées aux PPTD sur les besoins des mandants. Les diagnostics par pays en matière de travail décent ont facilité les évaluations consultatives et la participation précoce des mandants à la conception des PPTD. Ces derniers sont alignés sur les résultats du programme et budget de l'OIT ainsi que sur les cadres de développement régionaux et internationaux, comme le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le

⁶ Des réponses à l'enquête ont été reçues de 42 membres du personnel du BIT (taux de réponse de 30 pour cent) et de 37 mandants (taux de réponse de 21 pour cent). Les entretiens ou les groupes de discussion ont été menés avec 179 personnes (47 pour cent de femmes) à Dakar, à Genève et à New York et dans neuf pays: Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Libéria, Niger, Nigéria, Sierra Leone et Togo. Les études de cas portent sur la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Nigéria et la CEDEAO.

développement durable, la Déclaration d'Abidjan, l'Agenda 2063 de l'Union africaine: l'Afrique que nous voulons, et les ODD. Cet alignement garantit que les PPTD guident efficacement la programmation par pays de l'OIT.

82. Le fait que le personnel du BIT et les mandants n'aient ni les mêmes attentes ni les mêmes perspectives en ce qui concerne la portée, l'appropriation et les objectifs des PPTD montre bien qu'une clarification s'impose. Les PPTD couvrent fréquemment un large éventail, voire la totalité, des résultats stratégiques du programme et budget. Ce vaste champ d'action offre la possibilité de programmer l'intégration d'interventions dans un grand nombre de domaines techniques et autorise une certaine souplesse dans la mobilisation et l'affectation des ressources à mesure qu'elles deviennent disponibles durant le cycle des PPTD. Toutefois, l'ampleur de ce champ d'action risque également d'entraîner une dispersion des activités et d'atténuer leur impact. Par ailleurs, les PPTD n'ont pas toujours clairement défini l'approche programmatique intégrée requise, bien qu'ils tiennent dûment compte des causes multidimensionnelles des déficits de travail décent. Cette question a été traitée et cernée de manière plus efficace dans le cadre de divers projets de coopération pour le développement.
83. Un objectif n'est qu'en partie mis en évidence dans les PPTD, celui de la transposition des résultats à grande échelle et de l'assistance technique nécessaire à cet effet. Certains mandants ont indiqué mieux comprendre la notion d'appropriation des PPTD, tout en signalant la nécessité d'un alignement plus rigoureux, notamment en ce qui concerne les rôles et responsabilités en matière de mobilisation des ressources et de financement de la mise en œuvre. Une difficulté soulignée par les mandants réside dans le décalage entre les cycles de budgétisation nationaux et le calendrier des PPTD.

B. Cohérence

Résultat 5: Une intégration plus étroite entre le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et le PPTD permet la prise en considération des priorités des mandants dans le travail du système des Nations Unies, mais les effets de cette intégration sont peu clairs. Les PPTD font rarement référence aux partenaires des Nations Unies.

Résultat 6: Les PPTD ne présentent pas en détail les moyens de transposer les résultats à grande échelle.

Résultat 7: Les mandants ont été consultés lors de la conception et de l'élaboration des PPTD, mais à des degrés divers. Les organisations d'employeurs et de travailleurs voudraient être plus étroitement associés à la mise en œuvre et que leurs réseaux soient mieux exploités.

Résultat 8: Dans les pays confrontés à des situations d'après-crise, l'OIT a su s'adapter et poursuivre la mise en œuvre des projets tout en assurant la sécurité du personnel.

84. La réforme du système des Nations Unies pour le développement a renforcé la cohérence entre l'OIT et le système des Nations Unies. Les PPTD sont désormais mieux intégrés dans le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Il a toutefois été constaté que les PPTD faisaient rarement référence au système des Nations Unies et aux partenariats. La collaboration avec les organismes des Nations Unies a fluctué en fonction des programmes d'action nationaux. On citera à titre d'exemple les activités conjointes menées avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation internationale pour les migrations, le Fonds d'équipement des Nations Unies, le Programme des Nations Unies pour le développement, le Programme des Nations Unies pour l'environnement, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, l'UNICEF et l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.

85. Dans le cadre des PPTD, les théories du changement sont souvent d'ordre général, portent sur un large éventail de résultats stratégiques et ne sont pas suffisamment précises quant aux contributions des mandants et au rôle des partenaires des Nations Unies. D'une manière générale, elles ne précisent ni la voie à suivre pour assurer la transposition des résultats à grande échelle et ni l'impact attendu des projets pilotes sur la formulation des politiques.
86. Les mandants ont été associés à la conception des PPTD. Toutefois, des appels sont lancés en faveur d'une utilisation renforcée de ce processus aux fins d'un dialogue social authentique et d'une participation accrue, celle-ci ne devant pas être limitée à l'examen de documents provisoires. Si la participation des jeunes, des femmes et des personnes en situation de handicap à la conception des PPTD reste faible, on note une amélioration liée au recours accru à un modèle tripartite qui inclut d'autres parties prenantes (en Côte d'Ivoire et au Nigéria, par exemple). La participation de nouveaux acteurs, qui déborde le modèle tripartite traditionnel, est considérée comme bénéfique. Les évaluateurs ont constaté que les fonctions des comités de pilotage des PPTD pouvaient varier et que le suivi des plans de travail et des cadres logiques n'était pas assuré régulièrement.
87. L'OIT a adapté ses interventions en réponse à la crise du COVID-19, qui a entraîné des retards dans les projets et un recul temporaire des résultats des programmes par pays. Elle a poursuivi ses projets dans des pays politiquement instables tout en assurant la sécurité du personnel dans un contexte marqué par une insécurité croissante. Ces pays continuent de solliciter une assistance technique, mais la stratégie de l'OIT en matière de mobilisation de ressources, de collaboration avec les mandants et de promotion du dialogue social n'est pas clairement définie.

C. Efficacité

Résultat 9: Le nombre de PPTD a augmenté dans la sous-région, où un PPTD est actuellement mis en œuvre dans cinq pays sur neuf, et deux autres vont être lancés prochainement.

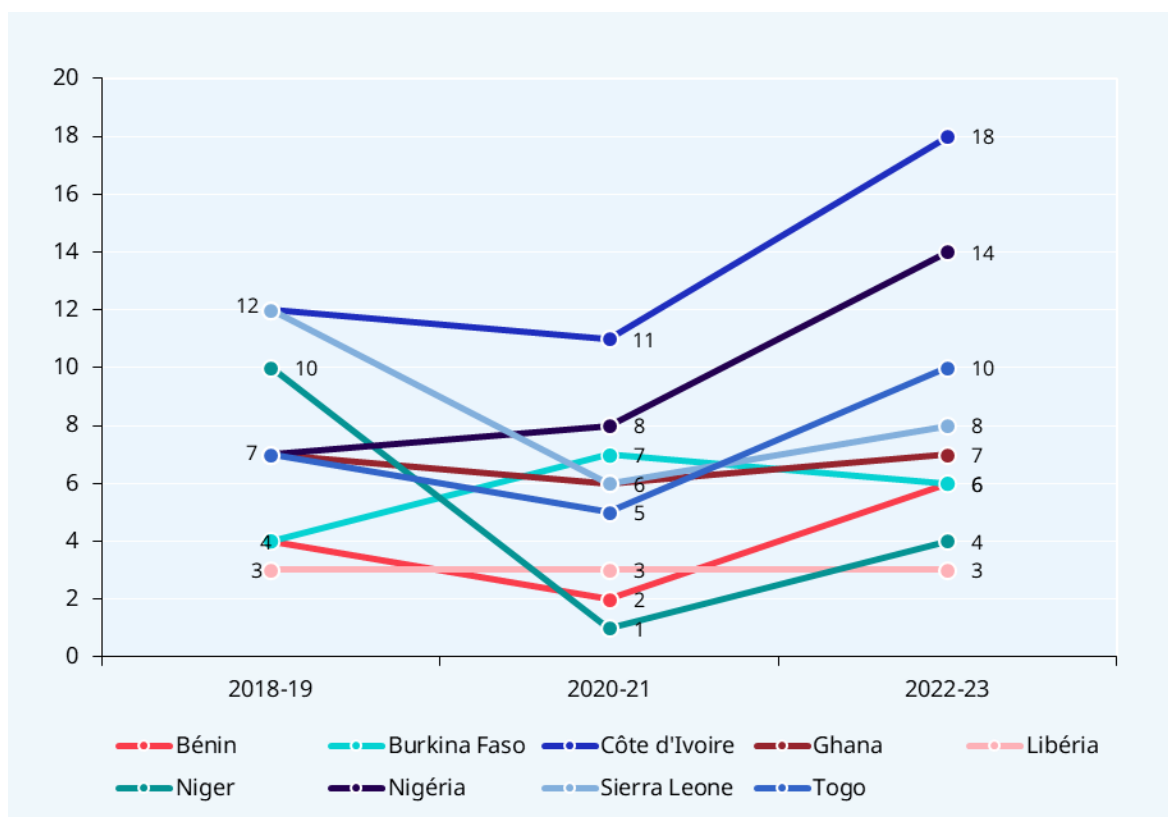
Résultat 10: L'assistance technique financée par le budget ordinaire a été largement axée sur l'amélioration de l'emploi et le renforcement des mandants tripartites et du dialogue social, et des ressources extrabudgétaires ont été affectées aux entreprises et à la protection pour tous. Les résultats stratégiques touchant à l'égalité des genres, aux compétences et à l'apprentissage tout au long de la vie doivent faire l'objet d'une attention accrue.

Résultat 11: Des avancées importantes ont été réalisées dans de nombreux domaines du travail décent, notamment le travail des enfants, l'emploi, les entreprises, les migrations et la protection sociale.

Résultat 12: L'action de l'OIT en faveur des normes internationales du travail a contribué à la ratification de nouvelles conventions et à l'amélioration de la qualité des rapports. Le dialogue social a été renforcé dans plusieurs pays, mais des progrès sont encore à faire en ce qui concerne la représentation des travailleurs. La durabilité environnementale et la transition équitable sont devenues des objectifs prioritaires dans plusieurs pays.

88. D'une manière générale, il est indéniable que les PPTD font progresser l'Agenda du travail décent en Afrique de l'Ouest. Des PPTD sont actuellement mis en œuvre dans cinq pays sur neuf, et deux autres devraient être approuvés prochainement. Le nombre de projets de coopération pour le développement est passé de 23 en 2018 à 63 en 2023, ce qui correspond à une augmentation du budget de 400 pour cent. Dans sept pays, l'OIT a renforcé des domaines comme l'entrepreneuriat et la protection pour tous, la protection sociale étant une priorité dans les PPTD. Des résultats notables ont été obtenus sur les plans politique, technique et institutionnel.

► Figure 4. Nombre de résultats de programmes par pays enregistrés par période biennale



89. L'engagement de l'OIT a favorisé l'adoption de nouvelles conventions dans cinq pays ainsi que l'amélioration de la qualité des rapports présentés à la Commission d'experts pour l'application des conventions et recommandations. Les travaux sur l'égalité des genres ont bien avancé, mais restent sous-financés au regard du volume d'activités prévu. Les interventions expressément ciblées sur les personnes en situation de handicap ont été peu nombreuses. Les résultats et la couverture des activités de l'OIT liées à la durabilité environnementale ont été améliorés.
90. Plusieurs domaines requièrent une attention soutenue, en particulier les initiatives de mobilisation des ressources visant à assurer une meilleure répartition entre les pays et à mieux aligner les ressources sur les priorités des PPTD. En outre, il est essentiel de renforcer les activités de sensibilisation et de cibler la mobilisation des ressources – sur les compétences, l'égalité des genres, l'inclusion des personnes en situation de handicap et les défis liés à l'économie informelle.
91. Par ailleurs, les modalités de gestion de l'OIT ont subi diverses contraintes, principalement l'absence de bureau dans la plupart des pays de la sous-région, et un éparpillement des rôles et des responsabilités entre plusieurs bureaux, ce qui a parfois compliqué l'exécution des projets.
92. Le programme de promotion du travail décent de la CEDEAO a servi de relais à la stratégie sous-régionale de l'OIT, axée sur la promotion de l'emploi, la protection sociale, le travail des enfants et le travail forcé, le dialogue social et les normes du travail. Malgré un partenariat de longue date, les capacités limitées de la CEDEAO et de l'OIT ont entravé la mise en œuvre du programme. Les évaluateurs suggèrent de poursuivre la coopération par divers moyens: réunions périodiques des dirigeants, organisation d'activités de renforcement des capacités, détachement de personnel affecté aux projets et séances régulières de planification et de suivi.

D. Efficience

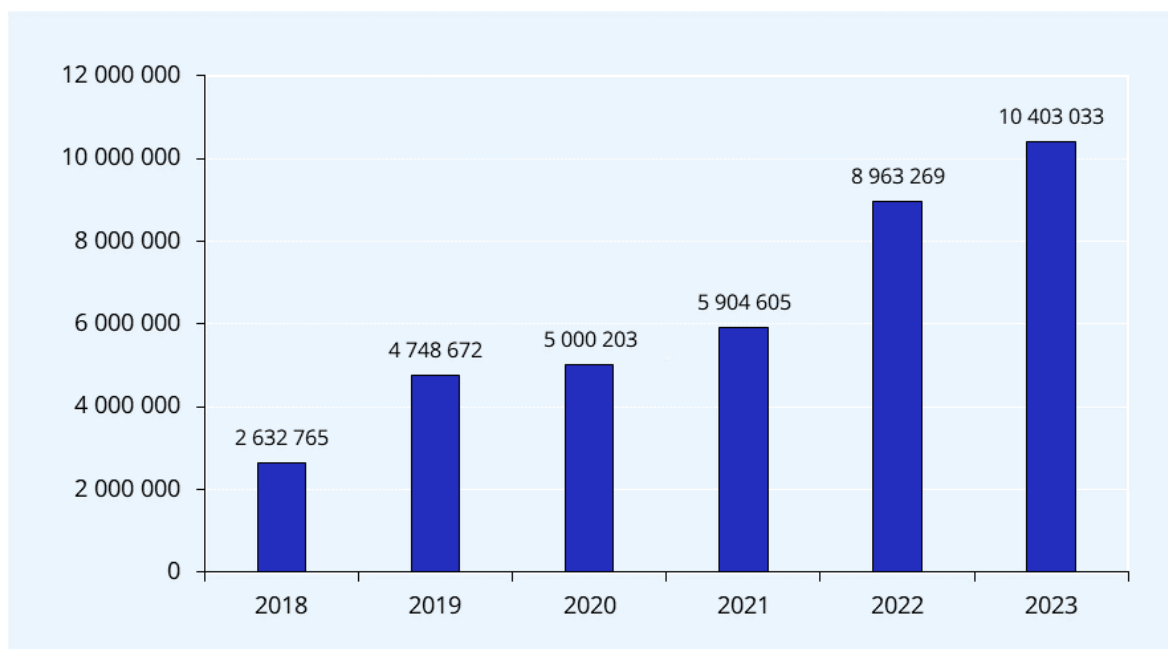
Résultat 13: La mobilisation de ressources a été plus efficace dans les pays où l'OIT dispose d'un bureau de pays (Côte d'Ivoire et Nigéria) ou dans ceux qui ont suscité l'intérêt de certains partenaires de financement (Ghana et Sierra Leone).

Résultat 14: L'OIT a tiré parti des partenariats établis avec les mandants, les gouvernements, les organisations d'employeurs, les organismes des Nations Unies et les organisations de la société civile/les organisations non gouvernementales pour optimiser l'utilisation efficace des ressources et amplifier les résultats dans l'ensemble de la sous-région de l'Afrique de l'Ouest.

Résultat 15: La coordination interne entre les projets de l'OIT a parfois permis de réaliser des économies. Toutefois, des difficultés comme la lenteur des décaissements et la complexité des procédures de passation de marchés ont entravé la mise en œuvre et occasionné des retards.

93. Les ressources extrabudgétaires affectées à la coopération technique ont été principalement mises au service des entreprises et de la protection pour tous. La mobilisation de ressources a été limitée dans le cas du Bénin, du Niger et du Togo. Les ressources allouées au titre de la CTBO ont été consacrées pour l'essentiel au renforcement des capacités des mandants tripartites, du dialogue social et de l'emploi. Les fonds du CSBO ont contribué à élargir la portée des interventions effectuées à l'aide des ressources de la CTBO et de l'assistance technique, ce qui a permis à l'OIT de poursuivre son action sans interruption.

► **Figure 5. Dépenses annuelles liées aux projets de coopération technique financés par des ressources extrabudgétaires dans neuf pays d'Afrique de l'Ouest (en dollars É.-U.)**



Note: Les neuf pays sont les suivants: Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Libéria, Niger, Nigéria, Sierra Leone et Togo.

94. L'OIT a tiré parti des partenariats conclus en Afrique de l'Ouest pour gagner en efficacité dans la mise en œuvre de ses activités, bien qu'elle dispose d'un financement moins important que d'autres organismes des Nations Unies. Les ressources nationales provenant des gouvernements et des organisations d'employeurs ont été utilisées aux fins d'une appropriation commune et d'un partage des coûts. Les organisations de travailleurs ont été

mobilisées en vue de couvrir de vastes populations à un moindre coût, bien qu'il soit possible de procéder de manière plus systématique. Il y a lieu de renforcer les capacités aux niveaux infranational et local pour faire mieux respecter les prescriptions administratives de l'OIT.

95. La coopération de l'OIT avec d'autres organismes des Nations Unies a été fructueuse, mais les résultats ont souvent été limités à l'échelon local. On citera comme exemples de collaboration réussie le projet «Accélérer l'action pour l'élimination du travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement en Afrique» (ACCEL Phases 1 et 2), le projet ENACTE, le Programme conjoint sur la gouvernance des migrations de main-d'œuvre et le projet AGRIDOM. Toutefois, la lenteur des décaissements et la pesanteur des procédures de passation de marchés ont freiné l'exécution des projets, en particulier dans les pays dans lesquels l'OIT n'a pas de bureau.

E. Durabilité

Résultat 16: Les stratégies et les activités liées aux PPTD mis en œuvre par l'OIT dans la sous-région de l'Afrique de l'Ouest ont abouti à des résultats durables, notamment grâce à l'appropriation des stratégies et des approches par les mandants et à la mise en réserve de ressources qui permettront de faire fructifier les progrès et les réalisations.

Résultat 17: Les perspectives limitées de durabilité étaient dans bien des cas liées à l'absence de stratégies de sortie et de durabilité au stade de la conception des projets, et à une détermination insuffisante à intensifier les interventions au niveau national.

96. L'obtention de résultats durables est attestée par la ratification de conventions de l'OIT, l'élaboration de politiques et de stratégies nationales, les engagements financiers pris par les gouvernements et le secteur privé (informalité et travail des enfants en Côte d'Ivoire, migrations de main-d'œuvre au Ghana, protection sociale au Nigéria, par exemple).
97. Plusieurs facteurs facilitateurs de nature à accroître la durabilité des interventions de l'OIT ont été recensés. Ce sont notamment une participation accrue des mandants et des autres parties prenantes clés à tous les stades des PPTD et des projets de coopération pour le développement, le cas échéant, conjuguée à une meilleure mise à profit des capacités et des réseaux des organisations d'employeurs et de travailleurs; une collaboration avec les ministères des finances ou de la planification; les partenariats avec les Nations Unies; la nécessité d'apporter une attention plus grande aux stratégies de durabilité ou d'extension des activités qu'aux stratégies de sortie.

F. Impact émergent

Résultat 18: Aux niveaux stratégique et normatif, les interventions de l'OIT ont favorisé l'adoption et la mise en œuvre de normes internationales du travail et de cadres normatifs dans toute l'Afrique de l'Ouest. On citera notamment la ratification de conventions et l'adoption de politiques, nouvelles ou révisées, dans des domaines comme l'emploi, la protection sociale et le travail des enfants.

Résultat 19: Les stratégies et les activités des PPTD mis en œuvre par l'OIT ont contribué au développement institutionnel, s'agissant notamment des structures de gouvernance, nouvelles ou restructurées, qui ont facilité le dialogue social.

Résultat 20: Les interventions de l'OIT ont bénéficié aux groupes vulnérables, comme les travailleurs de l'économies informelle et de l'économie rurale. Des résultats notables ont été obtenus en matière de protection sociale et d'extension de la couverture d'assurance maladie. Les moyens de subsistance ont été améliorés, davantage toutefois au niveau local qu'à l'échelon national.

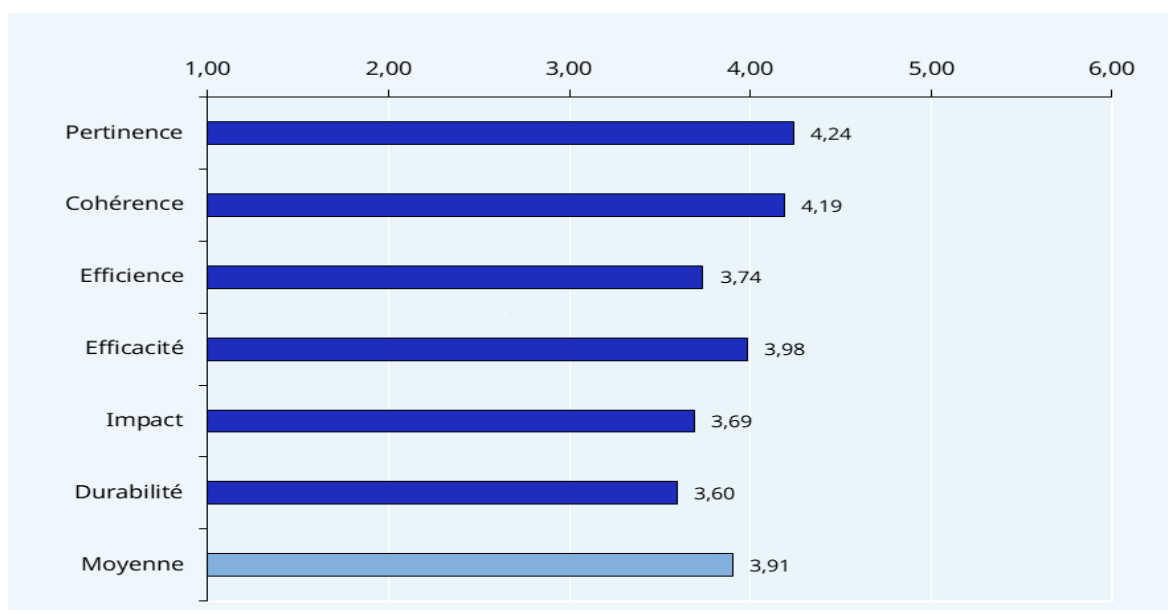
Résultat 21: Les initiatives visant à transposer à grande échelle les interventions réussies et à les reproduire dans d'autres zones géographiques ou en faveur d'autres groupes socio-économiques ont été peu nombreuses.

- 98.** Compte tenu des ressources disponibles pour la mise en œuvre des stratégies et des activités relatives aux PPTD en Afrique de l'Ouest, il ressort de l'évaluation que les interventions de l'OIT ont eu un impact notable sur l'Agenda du travail décent dans la sous-région, en particulier pour les groupes vulnérables. Cet impact est attesté par l'adoption de normes internationales du travail et par le fait que les neuf pays concernés ont désormais ratifié les huit conventions fondamentales. La révision ou l'élaboration de politiques nationales dans certains pays et la collaboration avec la CEDEAO comptent également parmi les avancées constatées.
- 99.** Les stratégies et activités relatives aux PPTD ont également contribué au développement institutionnel, notamment la mise en place ou la revitalisation de structures de gouvernance qui ont facilité le dialogue social en renforçant la capacité organisationnelle des administrations publiques et des organisations d'employeurs et de travailleurs à remplir leur mission et à réaliser leurs objectifs, et en favorisant une plus grande écoute des gouvernements à l'égard des syndicats. Le soutien apporté par le Centre de Turin a été très favorablement accueilli et un appui encore plus soutenu a été demandé.
- 100.** Diverses interventions ont amélioré les moyens de subsistance des communautés au niveau local grâce à des activités génératrices de revenus et au renforcement des systèmes et marchés locaux (par exemple, au Niger et en Sierra Leone). L'ampleur de ces effets doit encore être évaluée par rapport à la taille de la population, sous l'angle des déficits de travail décent.
- 101.** Les mandants et les parties prenantes attendent de l'OIT qu'elle s'engage davantage, tant au niveau stratégique que directement, pour amplifier les résultats des interventions pilotes. Des difficultés subsistent pour ce qui est de définir les impacts spécifiques et mesurables de l'ensemble des activités menées par l'OIT dans un domaine thématique donné (projets relevant du budget ordinaire auxquels s'ajoutent tous les projets de coopération pour le développement pertinents).

Évaluation globale

- 102.** La figure 6 présente l'évaluation globale de l'équipe d'évaluation.

► **Figure 6. Évaluation globale**



Note: 6 = Très satisfaisant; 5 = Satisfaisant; 4 = Assez satisfaisant; 3 = Peu satisfaisant; 2 = Insatisfaisant; 1 = Très insatisfaisant.

Conclusions et enseignements tirés

- 103.** Les PPTD de l'OIT en Afrique de l'Ouest répondent aux besoins des mandants et aux cadres internationaux en ce qu'ils associent les groupes vulnérables à leurs activités et favorisent la prise en main des programmes par les autorités nationales. Malgré les progrès réalisés en termes de cohérence, la collaboration de l'OIT avec le système des Nations Unies offre une image contrastée. Les PPTD ont fait progresser la mise en œuvre de l'Agenda du travail décent, mais leur couverture présente encore des lacunes et les contraintes financières persistent. Les partenariats ont permis de gagner en efficacité, en dépit de la lenteur des décaissements. Dans l'ensemble, les PPTD ont eu un impact significatif sur la région puisqu'ils ont permis l'adoption de normes internationales du travail, l'amélioration des politiques de protection sociale et la réalisation de progrès notables dans l'élimination du travail des enfants.
- 104.** Il est essentiel d'intégrer la mise en œuvre des PPTD dans des programmes plus vastes, de renforcer les capacités des parties prenantes et de tirer parti des partenariats tant internes qu'externes. Cette approche permet d'aligner les priorités locales et nationales, de renforcer la prise en main des programmes par les parties prenantes et de promouvoir des résultats tangibles et pérennes.

Recommandations

- 105. Recommandation 1:** L'OIT devrait renforcer la participation des mandants et des parties prenantes au niveau local afin d'améliorer la conception et la mise en œuvre d'approches programmatiques intégrées dans les PPTD et les projets. À cet effet, l'OIT devrait:
- s'appuyer sur les bonnes pratiques de la sous-région en matière de projets de coopération pour le développement et mener plus systématiquement des diagnostics qui permettent d'évaluer les causes profondes et multidimensionnelles des déficits de travail décent au niveau des ménages. Les mandants et les autres parties prenantes locales (tels que les acteurs de l'économie rurale et de l'économie informelle) devraient être associés aux diagnostics et à la formulation des programmes;
 - élaborer des stratégies et des activités au titre des PPTD qui soient verticalement intégrées et horizontalement cohérentes et qui s'appuient sur de larges partenariats, réorienter le discours et la perception des partenaires financiers en ce qui concerne les activités à financer en priorité pour enclencher un changement systémique.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Bureaux de pays (BP) Abidjan et Abuja	Élevé	Moyen terme	Faible
ETD/BP-Dakar			

- 106. Réponse du Bureau:** Le bureau régional approuve la recommandation et continuera de coopérer avec les mandants et les parties prenantes, en associant les spécialistes d'ACTRAV et d'ACT/EMP, pour renforcer la participation des partenaires sociaux. Les bureaux de pays d'Abidjan et d'Abuja – avec l'appui du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique (BR-Afrique), de l'ETD/BP-Dakar et d'experts du Bureau – rechercheront des approches innovantes pour mieux comprendre et traiter les dimensions multiples des déficits de travail décent. Cela permettra d'étayer la mise en œuvre des PPTD, d'améliorer la programmation et de renforcer les partenariats.

107. Recommandation 2: L'OIT devrait accorder une plus grande place dans les PPTD aux moyens d'aider les mandants à transposer les résultats des projets à plus grande échelle. L'OIT devrait:

- définir dans les PPTD, en accord avec les mandants, les conditions à remplir et le chemin à suivre pour transposer les résultats des programmes à plus grande échelle, et identifier les acteurs concernés, notamment les ministères des finances et les bureaux de planification, ainsi que les besoins techniques, financiers et en matière de capacités, les partenariats et le rôle de l'OIT;
- mettre à profit les bonnes pratiques issues des projets pilotes dans le domaine considéré.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
BP-Abidjan et BP-Abuja	Élevé	Moyen terme	Faible

108. Réponse du Bureau: Le bureau régional approuve la recommandation. La capacité d'évolution des programmes de coopération pour le développement de la région est un critère fondamental de la coopération pour le développement dont il est tenu compte d'un bout à l'autre des projets, de l'évaluation préalable à l'évaluation finale en passant par la phase pilote. En collaboration avec PARTNERSHIPS et EVAL, la région examinera une sélection de projets pilotes, à la recherche d'exemples de changement d'échelle réussi. La participation active de ministères clés – notamment les ministères des finances, de l'économie et de la planification – dans les processus et les comités de pilotage des PPTD est une pratique établie. Le bureau régional travaillera avec les bureaux de pays pour assurer une participation plus active des parties prenantes.

109. Recommandation 3: L'OIT devrait intégrer dans ses efforts de mobilisation des ressources une série de messages qui mettent en évidence les effets structurels et durables des interventions systémiques et programmatiques. L'OIT devrait:

- promouvoir des approches systémiques intégrées afin de remédier aux problèmes structurels et encourager les partenaires financiers à soutenir des interventions globales alignées sur les PPTD, en mettant l'accent sur les sujets pour lesquels trop peu de ressources sont disponibles, tels que l'égalité des genres, le développement des compétences et l'informalité;
- créer, avec les mandants, des produits de communication indépendants qui mettent en avant les priorités des PPTD pour appuyer les efforts de mobilisation des ressources. Les mandants devraient intégrer les PPTD dans leurs mécanismes de planification et de budgétisation.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
BP-Abidjan et BP-Abuja	Élevé	Court terme	Faible
ETD/BP-Dakar			
ADG/ECR: PARTNERSHIPS			

110. Réponse du Bureau: Les bureaux concernés intensifieront leurs actions dans le sens de la recommandation. Les approches intégrées, la durabilité et la théorie du changement sont essentielles à l'élaboration, au financement et à la mise en œuvre des PPTD. Le bureau régional poursuivra ses efforts pour attirer un large éventail de partenaires financiers et saisir les possibilités de financement disponibles pour mettre en œuvre les priorités définies par les mandants.

111. Recommandation 4: L'OIT devrait continuer de promouvoir les domaines stratégiques qui figurent parmi les priorités sous-régionales insuffisamment financées. L'OIT devrait:

- encourager la mobilisation de spécialistes techniques du siège et de l'ETD/BP-Dakar et la participation de partenaires financiers pour soutenir les domaines d'action prioritaire sous-financés, tels que le dialogue social, l'égalité des genres, le développement des compétences, la transition vers l'économie formelle et la transition juste.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
BP-Abidjan et BP-Abuja	Élevé	Court terme	Faible
ETD/BP-Dakar			
DDG: Programmes d'action prioritaire – Transition de l'économie informelle vers l'économie formelle (AP/FORMALIZATION) et des transitions justes vers des économies et des sociétés écologiquement durables			
ADG/GRD: Département de la gouvernance et du tripartisme (GOVERNANCE) et Département des conditions de travail et de l'égalité (WORKQUALITY)/Service des questions de genre, de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion (GEDI)			
ADG/JSP: EMPLOYMENT/Service des compétences et de l'employabilité (SKILLS)			

112. Réponse du Bureau: Le bureau régional – en coordination avec l'ETD/BP-Dakar, le BP-Abidjan et le BP-Abuja – redoublera d'efforts en vue de mobiliser des ressources en faveur des domaines prioritaires sous-financés. Il reconnaît que les partenaires peuvent être confrontés à des difficultés liées à leurs priorités programmatiques, institutionnelles et financières.

113. Recommandation 5: L'OIT devrait se concentrer davantage sur le renforcement des capacités, l'apprentissage et la gestion des connaissances. L'OIT devrait:

- intensifier ses efforts de renforcement des capacités institutionnelles, en particulier celles des institutions qui manquent de ressources, afin de renforcer la mise en œuvre des PPTD, en développant la théorie du changement et en la mettant au service de la responsabilisation, de l'apprentissage et de la présentation de rapports, et en envisageant une plus grande participation du Centre du Turin;
- faciliter l'apprentissage mutuel en tenant le personnel national des projets informé durant l'élaboration d'un PPTD et en le consultant en cas de besoin;
- former le personnel et les responsables nationaux des projets aux politiques et procédures de passation des marchés et à la gestion financière.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
BP-Abidjan et BP-Abuja	Modéré	Moyen terme	Faible
BR-Afrique			
Trésorier et contrôleur des finances (TR/CF): PROCUREMENT			

114. Réponse du Bureau: Le bureau régional approuve la recommandation et renforcera les capacités des mandants, en particulier des institutions sous-financées, au moyen des fonds affectés à la CTBO et d'autres ressources. Le renforcement des capacités et la gestion des connaissances font partie intégrante des projets de coopération pour le développement. La région renforcera les capacités des gestionnaires de projets, du personnel et des mandants, en élargissant la formation au suivi des PPTD.

115. Recommandation 6: L'OIT devrait renforcer l'aide apportée à la CEDEAO pour l'exécution de son PPTD. L'OIT devrait:

- aligner les politiques et stratégies des PPTD et du PPTD de la CEDEAO;
- promouvoir l'inclusion expresse du dialogue social, de l'égalité des genres, du développement des compétences, de la transition vers l'économie formelle et de la transition juste dans le prochain PPTD de la CEDEAO;
- accroître les capacités dont elle dispose pour soutenir la mise en œuvre et le suivi du PPTD de la CEDEAO, notamment sa participation à des événements internationaux sur le travail décent et la justice sociale.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
BR-Afrique	Élevé	Court terme	Moyen
BP-Abuja			

116. Réponse du Bureau: Le bureau régional approuve la recommandation et continuera d'appuyer la mise en œuvre du PPTD de la CEDEAO par le biais de la CTBO, de la coopération pour le développement, de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, ainsi que des activités de renforcement des capacités du Centre de Turin. La mise au point du PPTD et du PPTD de la CEDEAO permettra d'assurer la cohérence avec les politiques nationales et régionales, en mettant l'accent sur les stratégies d'intégration régionales et à l'échelle des commissions économiques régionales.

117. Recommandation 7: L'OIT devrait renforcer sa représentation dans les pays où elle n'est pas implantée et l'étendre dans les pays où elle est présente, en fonction de ses responsabilités. L'OIT devrait:

- rechercher des modèles de représentation innovants, tels que le détachement de spécialistes de l'appui technique au travail décent ou le recours à du personnel de projet, selon des formules transparentes en matière de gestion du temps, et pour des tâches telles que la représentation de l'équipe de pays des Nations Unies, la mobilisation des ressources, la coordination et la gestion des connaissances;

- examiner la capacité du BP-Abuja à soutenir la CEDEAO et à collaborer avec cette dernière de manière efficace.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Cabinet du Directeur général: Cabinet	Élevé	Court terme	Moyen
ADG/CS: HRD, PROGRAM			
BR-Afrique			
BP-Abuja			

- 118. Réponse du Bureau:** Le Bureau approuve la recommandation, tout en prenant note des contraintes en matière de ressources et de capacités. Le bureau régional s'attachera à renforcer sa présence et sa représentation, notamment en envisageant le détachement de spécialistes. Les actions en cours dans le cadre des projets de coopération pour le développement, des missions de soutien de spécialistes, de l'engagement des directeurs des bureaux de pays dans les équipes de pays des Nations Unies et des processus liés aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable positionnent l'OIT de manière efficace. L'appui à la CEDEAO demeure une priorité stratégique, comme en témoignent l'affectation de personnel, au sein du BP-Abuja, au projet II sur la libre circulation des personnes et la migration en Afrique de l'Ouest et la mise en œuvre coordonnées du PPTD de la CEDEAO grâce à la planification annuelle conjointe des travaux.

► Projet de décision

- 119. Le Conseil d'administration demande au Directeur général de prendre en considération les recommandations issues des trois évaluations indépendantes de haut niveau qui figurent dans le document GB.352/PFA/9 (paragraphe 32-38, 72-78 et 105-117) et de veiller à ce qu'elles soient dûment mises en œuvre.**