



Conseil d'administration

349^e session, Genève, 30 octobre-9 novembre 2023

Section du programme, du budget et de l'administration

PFA

Segment relatif aux audits et au contrôle

Date: 27 septembre 2023

Original: anglais

Cinquième 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 2023. La partie I porte sur les stratégies et les mesures adoptées par l'OIT en vue de promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail pendant la période 2018-2023. La partie II concerne les stratégies et activités de l'OIT visant à promouvoir le travail décent dans l'économie rurale (l'accent étant mis sur l'emploi rural) pendant la période 2016-2023. La partie III traite des activités de l'OIT dans les situations d'après-conflit et de relèvement dans la région des États arabes, en particulier en Iraq et au Yémen, pendant la période 2019-2023. 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 88).

Objectifs stratégiques pertinents: Tous.

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

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

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Dans la limite des crédits budgétaires existants.

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

Unité auteur: EVAL.

Document connexe: [GB.349/PFA/4](#).

► Table des matières

	Page
Introduction	5
Partie I. Évaluation indépendante de haut niveau des stratégies et des mesures adoptées par l'OIT en vue de promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail, 2018-2023.....	5
Objet et champ d'application	5
Résultats, par critère d'évaluation.....	6
A. Pertinence	6
B. Cohérence	7
C. Efficacité	8
D. Efficience	9
E. Durabilité.....	9
F. Impact émergent	10
Évaluation globale	11
Conclusions et enseignements tirés	11
Recommandations	12
Réponse du Bureau.....	15
Partie II. Évaluation indépendante de haut niveau des stratégies et activités de l'OIT visant à promouvoir le travail décent dans l'économie rurale (l'accent étant mis sur l'emploi rural), 2016-2023.....	16
Objet et champ d'application	16
Résultats par critère d'évaluation.....	17
A. Pertinence	17
B. Cohérence	18
C. Efficacité	18
D. Efficience	19
E. Durabilité.....	20
F. Impact émergent	21
Évaluation globale	21
Conclusions et enseignements tirés	22
Recommandations	22
Réponse du Bureau.....	25

Partie III. Évaluation indépendante de haut niveau des activités de l'OIT dans les situations d'après-conflit et de relèvement dans la région des États arabes, en particulier en Iraq et au Yémen, 2019-2023.....	26
Objet et champ d'application	26
Résultats généraux	26
Résumé des résultats et des conclusions par critère d'évaluation	27
A. Pertinence	27
B. Cohérence et conception.....	27
C. Efficacité	28
D. Efficience	29
E. Impact émergent	29
F. Durabilité.....	30
Conclusions et enseignements	31
Évaluation globale.....	31
Recommandations	32
Réponse du Bureau.....	34
Projet de décision.....	35

► Introduction

1. Le présent document est un résumé succinct de trois évaluations indépendantes de haut niveau menées en 2023 par le Bureau de l'évaluation de l'OIT (EVAL)¹. Son objectif principal est d'éclairer la prise de décisions stratégiques et de contribuer aux politiques et programmes futurs. Les évaluations sont conformes aux critères internationalement reconnus, adaptés au mandat spécifique de l'OIT. Le processus de collecte des données a été rigoureux et a fait appel à diverses méthodes, notamment des analyses de documents, des études de synthèse portant sur des évaluations de projets connexes, des entretiens, des enquêtes en ligne et des études de cas thématiques et nationales. L'évaluation globale repose, dans chaque cas, sur un barème de notation à six niveaux, allant de «très insatisfaisant» à «très satisfaisant». Ce système de notation sert de référence au lecteur, qui peut ainsi comparer le contenu des sections sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la viabilité et l'impact émergent. Les évaluateurs ont rencontré des difficultés, en particulier pour se mettre en relation avec les parties prenantes dans certains pays, en raison d'attitudes peu coopératives et de procédures excessivement bureaucratiques. Dans un contexte d'après-pandémie (COVID-19) qui a vu le retour aux visites sur le terrain et à l'observation directe, il semble nécessaire de redoubler d'efforts pour revenir à l'acceptation totale d'un processus d'évaluation parfois intrusif.

► Partie I. Évaluation indépendante de haut niveau des stratégies et des mesures adoptées par l'OIT en vue de promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail, 2018-2023

Objet et champ d'application

2. Cette évaluation de haut niveau porte sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact émergent des stratégies et des mesures adoptées par l'OIT pour promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail entre 2018 et le début de 2023. Il s'agissait de déterminer comment l'Organisation a intégré les objectifs en la matière à ses cadres stratégiques et programmatiques, la mesure dans laquelle elle a atteint les résultats prévus, comment ces résultats ont été obtenus et quels facteurs contextuels ont influé sur les résultats. Les conclusions de l'évaluation sont destinées à éclairer la prochaine discussion récurrente sur les principes et droits fondamentaux au travail, qui aura lieu pendant la 112^e session de la Conférence internationale du Travail en juin 2024. L'évaluation s'appuie sur une synthèse de 33 rapports d'évaluation de projets pertinents, 188 entretiens approfondis et 1 enquête auprès des mandants nationaux et du personnel de l'OIT. L'équipe a sélectionné

¹ Independent high-level evaluation of ILO's strategies and actions to promote fundamental principles and rights at work, 2018-23; Independent high-level evaluation of ILO's strategies and actions to promote decent work in the rural economy (with a focus on rural employment), 2016-23; Independent high-level evaluation of the ILO's post-conflict and recovery work in the Arab States region, with emphasis on Iraq and Yemen, 2019-23.

6 pays pour des entretiens approfondis axés sur la collecte de données, dont beaucoup ont été conduits en présentiel au niveau national, et elle a réalisé 3 études thématiques détaillées ².

Résultats, par critère d'évaluation

A. Pertinence

Résultat 1. Dans le cadre des stratégies et mesures adoptées par l'OIT au niveau des pays, les mandants ont été associés à la définition des domaines devant bénéficier en priorité d'un appui du BIT, ce qu'illustrent les niveaux généralement élevés de satisfaction à l'égard des programmes de l'OIT en matière de principes et droits fondamentaux au travail. Toutefois, ces programmes étaient souvent motivés par des préoccupations externes liées à la réputation, au commerce et à l'investissement; si ces motivations ont souvent fait concorder les intérêts des pays et ceux des donateurs et facilité une adhésion politique relativement forte des dirigeants nationaux, en revanche des lacunes tout aussi importantes, sinon plus, dans le domaine des principes et droits fondamentaux au travail (dans des secteurs non soumis à des considérations de commerce international) n'ont pas été traitées.

Résultat 2. Contrairement aux priorités énoncées dans le Cadre d'action pour le respect, la promotion et la réalisation effectifs et universels des principes et droits fondamentaux au travail 2017-2023, adopté par la Conférence internationale du Travail en 2017, l'OIT n'a guère mis à jour ses stratégies ni renforcé ses activités de promotion et de coopération pour le développement en matière de liberté syndicale et de négociation collective pendant la période d'évaluation, qui sont pourtant des droits habilitants importants.

Résultat 3. Au cours de la période d'évaluation, l'OIT a produit un grand nombre de travaux de recherche, de notes d'orientation et d'outils sur les principes et droits fondamentaux au travail, qui ont contribué à fonder les politiques et la prise de décisions à différents niveaux sur des données probantes et sur les bonnes pratiques internationales.

Résultat 4. L'OIT a aidé ses mandants et d'autres acteurs à comprendre les incidences négatives du COVID-19 sur les droits fondamentaux au travail et, dans certains cas, à trouver des solutions négociées pour y faire face. De nombreux informateurs clés ont toutefois souligné que les principes et droits fondamentaux au travail avaient été moins respectés pendant la pandémie, malgré l'abondance de documents d'orientation de l'OIT.

3. L'OIT a mis à profit la programmation à fort impact pour relever les défis posés dans le domaine des principes et droits fondamentaux au travail, en travaillant souvent sur des questions phares au sujet desquelles les intérêts des partenaires convergent, ce qui a favorisé un renforcement de la volonté politique et un accroissement des ressources allouées à ses interventions. Néanmoins, l'intensification des activités visant à promouvoir la liberté syndicale et la négociation collective en tant que droits habilitants essentiels était une priorité importante de la Conférence internationale du Travail que le BIT n'est pas parvenu dans l'ensemble à mettre en œuvre. En revanche, d'excellents résultats ont été obtenus dans les domaines prioritaires que sont les travaux de recherche et les activités de partage des connaissances menés par le Bureau sur les principes et droits fondamentaux au travail. De même, en ce qui concerne l'assistance fournie aux mandants tripartites pendant la crise du COVID-19, le Bureau a fait preuve

² Ces pays étaient la Côte d'Ivoire, l'Égypte, le Guatemala, le Kenya, le Pérou et le Viet Nam. L'évaluation de haut niveau couvre trois autres pays – le Bangladesh, l'Ouzbékistan et le Qatar – qui ont fait l'objet d'une analyse de documents moins poussée. Elle s'intéresse à trois domaines thématiques: la promotion par l'OIT de la ratification des conventions fondamentales et la contribution de l'Organisation à cette ratification pendant la période 2018-2023; la suite donnée par l'Organisation aux recommandations de la Commission de l'application des normes (CAS) appelant un suivi de la part du Bureau pour la période 2018-2023; l'intégration des principes et droits fondamentaux au travail dans les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) pendant la période 2018-2023.

d'adaptabilité et a aidé les mandants à mieux comprendre et à mieux traiter les conséquences de la pandémie sur le plan des droits fondamentaux au travail.

B. Cohérence

Résultat 5. Les cadres stratégiques de l'OIT soulignent systématiquement l'importance des principes et droits fondamentaux au travail. Bien que les objectifs en la matière soient repris en partie dans le programme et budget, les lacunes du cadre de résultats et des indicateurs connexes ont rendu moins visibles certains d'entre eux – par exemple la lutte contre le travail forcé et la liberté syndicale –, et d'autres qui sont difficiles à mesurer. Au niveau national, les efforts déployés par le BIT pour que les mandants comprennent mieux les principes et droits fondamentaux au travail et les intègrent mieux aux programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) ont été largement couronnés de succès, des améliorations considérables ayant été enregistrées depuis la dernière évaluation de haut niveau des stratégies concernant les principes et droits fondamentaux au travail.

Résultat 6. Les mandats institutionnels et les compétences techniques en matière de principes et droits fondamentaux au travail sont largement répartis au sein du BIT, de nombreuses sections ou unités ayant des mandats qui se chevauchent et se complètent. En contradiction avec son rôle de chef de file dans le domaine de la promotion de l'ensemble de ces principes et droits, le Service des principes et droits fondamentaux au travail (FUNDAMENTALS) a porté son attention principalement sur le travail des enfants et le travail forcé. Du fait de contraintes internes et externes, ce service n'a guère pu diversifier son portefeuille d'activités.

Résultat 7. Même si la stratégie intégrée de FUNDAMENTALS concernant les principes et droits fondamentaux au travail (2017-2023) comporte une théorie globale du changement, des étapes à franchir et des résultats attendus, elle n'a pas été largement utilisée comme feuille de route et n'a pas fait l'objet d'un suivi ou d'une évaluation. L'impact réel de la stratégie sur les niveaux d'intégration dans le portefeuille de FUNDAMENTALS et dans d'autres services techniques a été limité. Alors que les programmes de l'OIT traitent souvent conjointement du travail des enfants et du travail forcé, la stratégie n'a donné lieu qu'à quelques projets intégrant tous les aspects des principes et droits fondamentaux au travail.

Résultat 8. Le Département des normes internationales du travail (NORMES) et d'autres services techniques ont fréquemment recours à une assistance technique à court terme pour donner suite aux observations des organes de contrôle. Bien que cela ne soit pas systématiquement le cas, le personnel du BIT tient compte des observations de la Commission d'experts pour l'application des conventions et recommandations (CEACR) lorsqu'il conçoit des programmes de coopération pour le développement de plus grande échelle et plus globaux. Néanmoins, à quelques exceptions notables près, le contrôle de l'application des normes est rarement le principal moteur des activités de coopération pour le développement menées sur le long terme et relativement plus complètes.

4. Faute d'avoir associé pleinement d'autres composantes du Bureau à la conception de sa stratégie intégrée sur les principes et droits fondamentaux au travail pour la période 2017-2023 ou d'avoir assuré totalement la mise en œuvre et le suivi de cette stratégie, FUNDAMENTALS a manqué une occasion de guider le Bureau sur la voie stratégiquement importante de la promotion et de la mise à profit des synergies entre les différents principes et droits fondamentaux dans les programmes de coopération pour le développement menés par l'OIT. La mise en œuvre et le suivi de la stratégie auraient pu pousser le Bureau à trouver des solutions plus systématiques aux contraintes en matière de ressources humaines et au cloisonnement des départements, et auraient conduit plus souvent à des initiatives conjointes fondées sur le principe d'Une seule OIT. Toutefois, l'expérimentation d'approches intégrées, même à petite échelle, a permis de tirer des enseignements utiles qui pourraient guider les efforts d'intégration à l'avenir.
5. Malgré les quelques exemples fréquemment mentionnés de mesures de suivi efficaces des observations des organes de contrôle de l'OIT, comme dans le cas du Myanmar, de

l'Ouzbékistan et du Qatar, la coordination entre ces organes et les activités de coopération pour le développement est restée relativement limitée; rares sont les cas où les graves déficits en matière de principes et droits fondamentaux au travail constatés par les organes de contrôle ont donné lieu à des réponses globales et à grande échelle des responsables de la coopération pour le développement. Bien que les réponses du Bureau aux questions importantes soulevées par les organes de contrôle aient parfois débouché sur des réformes qui ont eu un impact réel sur la vie des populations, il est regrettable que les nombreux signalements des organes de contrôle n'aient donné lieu qu'à un nombre limité de réformes.

6. Outre ce qui vient d'être dit, la forte dépendance des programmes de coopération pour le développement à l'égard des priorités des donateurs a encore compliqué la tâche, déjà extrêmement difficile, qui consiste à amener les différentes parties d'une organisation importante, complexe et géographiquement dispersée à travailler sur des objectifs transversaux très ambitieux et de haut niveau, tels que la promotion des principes et droits fondamentaux au travail.

C. Efficacité

Résultat 9. L'OIT a poursuivi l'objectif de la ratification universelle des conventions fondamentales en utilisant différents moyens, a fourni une assistance adaptée aux besoins et a saisi les occasions qui se présentaient, atteignant ou dépassant la plupart des cibles.

Résultat 10. Peu de projets de l'OIT ont porté sur les lacunes structurelles qui existent sur le plan des droits fondamentaux que sont la liberté syndicale et la négociation collective, y compris dans le cadre des travaux menés par le BIT dans les domaines du dialogue social, de la coopération sur le lieu de travail et des relations professionnelles. Lorsque cela a été le cas, des plans d'action tripartites et des forums de dialogue social sur la liberté syndicale et la négociation collective, des réformes juridiques, la simplification du processus d'enregistrement des syndicats et le renforcement des capacités du système judiciaire sont des exemples de résultats positifs.

Résultat 11. Parmi les résultats notables en matière d'égalité femmes-hommes et de non-discrimination, le Bureau a élargi avec succès la Coalition internationale pour l'égalité salariale et le Réseau mondial sur l'entreprise et le handicap. Toutefois, à l'exception de l'égalité de chances pour les personnes en situation de handicap et autres personnes en situation de vulnérabilité, le Bureau a eu du mal à atteindre les objectifs prévus par le programme et budget, ce qu'il a attribué à la nouveauté de certains axes de travail (comme l'économie du soin et des services à la personne) et au fait que les réformes en matière d'égalité des genres et d'inclusion n'ont pas été prioritaires pendant la crise du COVID-19.

Résultat 12. L'OIT a contribué à de nombreux résultats positifs en ce qui concerne l'élimination du travail des enfants et du travail forcé, un domaine dans lequel le volume de ses activités reste relativement important. Le Bureau a renforcé les cadres stratégiques et les plans d'action et élargi l'alliance 8.7. Conformément aux recommandations du cadre d'action de 2017, il a apporté un appui à la mise à jour des listes de travaux dangereux et aux activités de communication et de sensibilisation menées à différents niveaux. Malgré les activités précédentes, le Bureau n'a pas atteint un grand nombre de cibles prévues dans le programme et budget au cours de l'exercice biennal 2020-21.

7. L'évaluation a mis en évidence diverses actions qui ont produit des résultats positifs dans le domaine des principes et droits fondamentaux au travail. Des progrès impressionnants ont été réalisés sur la voie de la ratification universelle des normes fondamentales du travail au cours de la période d'évaluation, grâce à des efforts de promotion efficaces et persistants et à l'assistance qui a été fournie en temps utile lorsque des possibilités de ratification se sont présentées. L'OIT a inscrit dans le programme et budget des objectifs visant à promouvoir l'égalité femmes-hommes et la non-discrimination, qui étaient peut-être trop ambitieux au regard du calendrier et de la nature des réformes requises. C'est le cas, en particulier, des

objectifs concernant l'économie du soin et des services à la personne et l'équité salariale. De même, les critères de progrès établis par l'Organisation pour évaluer les résultats obtenus sur la voie de l'élimination du travail des enfants et du travail forcé étaient trop restrictifs et ne tenaient pas compte des contributions de l'OIT à l'amélioration de la sensibilisation, au renforcement des mécanismes de prise en charge et d'orientation et à l'établissement d'un lien entre la lutte contre le travail des enfants et la protection sociale, la finance sociale et d'autres actions visant les causes économiques et sociales profondes.

D. Efficience

Résultat 13. Les principes et droits fondamentaux au travail ont été intégrés aux programmes de l'OIT sur le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales et la gouvernance des migrations, des exemples notables étant le recrutement équitable et les programmes liés à la déclaration sur les entreprises multinationales. Des critères liés à la protection sociale, à la finance sociale, au développement des moyens de subsistance ou au renforcement de l'inspection du travail dans la stratégie d'intervention de chaque projet ont également été intégrés aux programmes relatifs au travail des enfants et à l'inclusion sociale. Par ailleurs, peu d'approches globales à grande échelle, dans lesquelles différents départements s'accordent sur les moyens de partager les ressources de manière stratégique aux fins de la promotion des principes et droits fondamentaux au travail, ont été mises en place.

Résultat 14. Bien qu'il ait été fait état d'exemples dans lesquels des objectifs importants en matière de principes et droits fondamentaux au travail ont été atteints avec des ressources limitées, un financement insuffisant dans l'ensemble, le manque de temps et l'échelle limitée des interventions ont eu un effet négatif sur l'efficience du Bureau. Celui-ci a généralement fixé des priorités en tenant compte de son avantage comparatif et dans des domaines où les déficits en matière de principes et droits fondamentaux au travail étaient les plus criants, mais les priorités des donateurs ont finalement pesé sur le montant des ressources allouées, exception faite des crédits relativement limités dont le Bureau dispose au titre du Compte supplémentaire du budget ordinaire. L'Organisation s'est heurtée à un déficit de ressources humaines qui a compromis ses capacités dans des domaines essentiels.

8. Le Bureau a intégré les principes et droits fondamentaux au travail dans un nombre limité d'axes de travail stratégiques. Ces axes de travail – lutter contre le travail forcé de travailleurs migrants en vue d'obtenir des conditions plus équitables, ou s'attaquer aux «causes profondes» du travail des enfants, du travail forcé et de l'exclusion économique grâce à la protection sociale et à un accès amélioré aux services financiers – ont mis en évidence les économies d'échelle et les meilleurs résultats auxquels peut aboutir une action menée de façon stratégique dans le cadre de l'initiative Une seule OIT. Grâce à cette approche, l'OIT a pu accroître l'impact de son action, malgré des contraintes financières persistantes et un pouvoir d'influence limité sur les priorités des donateurs.

E. Durabilité

Résultat 15. L'OIT a donné aux mandants nationaux la possibilité de participer à des forums de partage des connaissances et à des programmes de formation conçus pour améliorer leur compréhension des principes et droits fondamentaux au travail et leur expertise dans ce domaine et ainsi favoriser la durabilité. Les pratiques d'assistance technique du Bureau ont souvent été alignées sur les différents mandats institutionnels et ont renforcé les stratégies et usages des mandants en matière de promotion des principes et droits fondamentaux au travail. Les activités de renforcement des capacités des organisations de travailleurs ont porté notamment sur la liberté syndicale et la négociation collective afin de renforcer l'organisation syndicale et la négociation collective dans le secteur informel et les secteurs économiques émergents. Dans le cas des employeurs et de leurs organisations, le renforcement des capacités a été centré sur les principes et droits fondamentaux au

travail dans le contexte de la vérification de la conformité et de la diligence raisonnable et a abouti à la multiplication des forums d'entreprises sur les principes et droits fondamentaux au travail, par exemple la Plateforme sur le travail des enfants et le Réseau mondial d'entreprises sur le travail forcé. Dans de nombreux pays, les efforts de l'OIT ont contribué à améliorer l'efficacité de l'inspection du travail ainsi qu'à renforcer son rôle de sensibilisation aux principes et droits fondamentaux au travail et de contrôle de leur application.

Résultat 16. Les évaluateurs indépendants ont constaté que l'OIT n'a souvent pas fait assez, dans ses projets liés aux principes et droits fondamentaux au travail, pour institutionnaliser les stratégies d'intervention, que ce soit en raison d'une réalisation tardive des activités planifiées, d'une allocation insuffisante de temps et de ressources ou du défaut d'élaboration d'une stratégie de sortie efficace. En outre, l'OIT s'est heurtée à de nombreuses difficultés structurelles profondément enracinées, liées aux contraintes auxquelles sont soumises les institutions du marché du travail et l'environnement opérationnel, qui ont réduit l'efficacité de ses efforts de renforcement des capacités et la durabilité globale des résultats.

9. Dans les nombreux pays où l'OIT travaille, les programmes de renforcement des capacités menés par le Bureau ont favorisé l'autonomisation des individus et le développement des institutions des mandants. Dans le contexte plus large de la sensibilisation aux principes et droits fondamentaux au travail et des réformes juridiques et des politiques, les efforts déployés ont contribué, dans de nombreux pays, à soutenir les activités de promotion de ces principes et droits engagées par les mandants et d'autres acteurs clés. Compte tenu des difficultés institutionnelles que connaissent les institutions nationales du marché du travail (par exemple, insuffisance des ressources, rapports de force inégaux et incitations inadaptées) et de l'existence d'environnements peu favorables dans de nombreux pays (par exemple, rétrécissement de l'espace civique et persistance de normes sociétales permettant la discrimination et l'exclusion), le renforcement des capacités des mandants nécessite des investissements à long terme de l'OIT. En outre, il est tout à fait possible d'améliorer encore la manière dont l'OIT institutionnalise ses activités de soutien et conçoit et met en œuvre des programmes globaux de renforcement des capacités qui, au fil du temps, favorisent l'évolution des personnes, des institutions et de la société.

F. Impact émergent

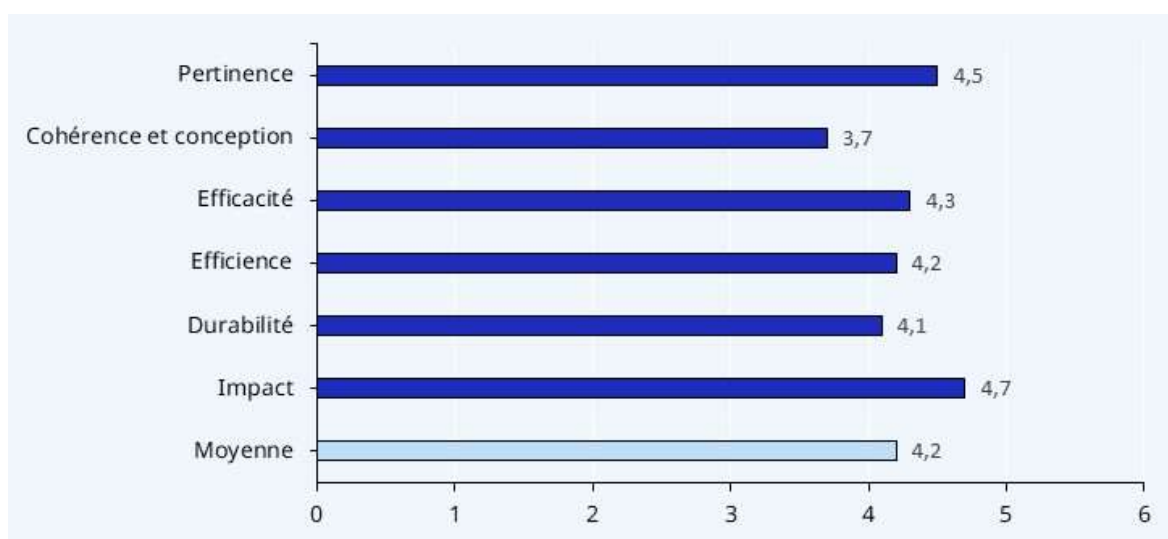
Résultat 17. Les normes du travail fondamentales sont mentionnées dans un nombre croissant de cadres internationaux concernant le développement, le commerce et l'investissement, ainsi que dans la législation. Les principes et droits fondamentaux au travail figurent dans des documents d'orientation internationaux, les droits des travailleurs étant de plus en plus reconnus comme des droits de l'homme par l'Organisation des Nations Unies et d'autres institutions multilatérales. L'OIT a relativement bien réussi, au niveau national, à influencer sur l'élaboration des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et à faciliter la participation des mandants à ces cadres.

Résultat 18. Le Bureau n'a pas mis en œuvre de systèmes de suivi et d'évaluation adéquats pour déterminer la mesure dans laquelle ses interventions ont contribué à améliorer l'application des principes et droits fondamentaux au travail au niveau des pays et des projets. En ce qui concerne l'impact plausible, les mandants nationaux et les évaluations de projets ont souvent indiqué que l'amélioration des connaissances et de la sensibilisation ainsi que le renforcement des cadres stratégiques et juridiques constituaient des retombées importantes des interventions de l'OIT, à même de favoriser un meilleur respect à long terme des normes du travail fondamentales. En outre, les organes de contrôle de l'OIT ont documenté de nombreux exemples précis de progrès réalisés par les États Membres au cours de la période d'évaluation grâce à ces interventions.

10. Au cours de la période d'évaluation, la [Déclaration de 1998 de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail](#), qui est déjà l'une des déclarations de l'OIT les plus citées, a continué d'imprimer sa marque dans les cadres stratégiques internationaux concernant le développement, le commerce, l'investissement et les droits de l'homme, ce qui témoigne de sa pertinence et de sa capacité à contribuer utilement au développement durable, ainsi que de l'efficacité des activités de promotion menées par l'OIT.

Évaluation globale

► **Figure 1. Évaluation globale des stratégies et des mesures adoptées par l'OIT en vue de promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail, 2018-2023**



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

Conclusions et enseignements tirés

11. L'OIT a pris des mesures efficaces contre les atteintes aux droits fondamentaux au travail grâce à une programmation à impact, lorsque les intérêts nationaux et extérieurs coïncidaient, ce qui a suscité une volonté politique forte et favorisé une augmentation des ressources. Toutefois, elle a négligé de donner la priorité à la liberté syndicale et à la négociation collective en tant que droits habilitants essentiels, qui n'ont pas reçu l'attention nécessaire.
12. L'OIT a excellé dans la conduite de travaux de recherche et le partage de connaissances sur les principes et droits fondamentaux au travail et s'est bien adaptée aux contraintes imposées par la pandémie de COVID-19, durant laquelle elle a aidé les mandants tripartites à traiter les problèmes relatifs aux droits au travail. Néanmoins, elle a manqué des occasions de diffuser sa stratégie intégrée 2017-2023 sur les principes et droits fondamentaux au travail auprès des différentes composantes du Bureau.
13. La coordination entre les organes de contrôle de l'OIT et les activités de coopération pour le développement est restée limitée, tout comme les réponses globales aux déficits constatés dans le domaine des principes et droits fondamentaux au travail. La dépendance à l'égard des priorités des donateurs n'a pas facilité la convergence des efforts sur l'objectif consistant à remédier à ces déficits.
14. Si l'OIT a progressé dans la promotion de la ratification universelle des normes fondamentales du travail, des leçons doivent être tirées en ce qui concerne la définition de priorités cohérentes au niveau des pays et la fourniture d'une assistance à long terme.

15. La réalisation des objectifs ambitieux prévus dans le programme et budget en matière d'élimination du travail des enfants et du travail forcé n'a pas fait l'objet d'un suivi suffisant, et ces objectifs devraient être assortis d'indicateurs plus complets.
16. L'OIT a effectivement intégré les principes et droits fondamentaux au travail dans les axes de travail stratégiques, mettant ainsi en évidence la possibilité d'obtenir de meilleurs résultats. Les programmes de renforcement des capacités ont contribué à responsabiliser les individus et les institutions des mandants, mais des investissements à long terme sont nécessaires pour régler les problèmes institutionnels. La Déclaration de 1998 de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail a conservé sa pertinence au sein des cadres internationaux. Dans l'ensemble, l'OIT a réalisé des progrès importants dans la promotion des droits au travail, mais elle doit améliorer la définition des priorités stratégiques en la matière et veiller à ce que ces droits soient plus systématiquement pris en compte.

Recommandations

17. **Recommandation 1.** L'OIT devrait accélérer les efforts qu'elle accomplit en vue d'affermir sa stratégie et ses activités de promotion de la liberté syndicale et de la négociation collective, lesquels ont été entrepris à la fin de la période d'évaluation. De même, elle devrait poursuivre les efforts engagés pour stimuler les travaux sur l'égalité des genres, la non-discrimination et le travail forcé, là où ces aspects sont toujours des questions sensibles. À cette fin, l'OIT pourrait faire fond sur les bonnes pratiques émergentes et les enseignements tirés et mettre à profit ce qui suit:
 - Les points d'entrée programmatiques faisant l'objet d'un large consensus et d'une volonté politique relativement forte devraient être utilisés pour établir un dialogue sur les principes et droits politiquement et socialement plus sensibles.
 - Un appui politique et économique existe dans le contexte des cadres relatifs au commerce et à l'investissement responsables.
 - Les capacités de recherche, de communication et de sensibilisation du Bureau apportent de solides arguments en faveur d'un respect et d'une application accrue des principes et droits fondamentaux au travail, en particulier en ce qui concerne ceux qui, généralement, retiennent moins l'attention ou d'une action renforcée dans les domaines auxquels les partenaires de développement accordent moins de ressources.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Pôle Gouvernance, droit et dialogue (ADG/GRD): Département de la gouvernance et du tripartisme (GOVERNANCE) et Département des normes internationales du travail (NORMES); avec le programme Better Work; le Service des questions de genre, de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion (GEDI); le Service des marchés du travail inclusifs, des relations professionnelles et des conditions de travail (INWORK); le Service des migrations de main-d'œuvre (MIGRANT); le Département de statistique (ILO-STAT), les directeurs régionaux (équipes d'appui technique du travail décent (ETD), bureaux régionaux, bureaux de pays); en consultation avec le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) et le Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV).	Élevée	À court et à long terme	Variable

18. Recommandation 2. L'OIT devrait formaliser ce qui est, de fait, le cas: les responsabilités en matière de mobilisation de ressources et de services techniques liés aux principes et droits fondamentaux au travail sont réparties entre diverses unités techniques. Pour renforcer la cohérence interne dans ce contexte, l'OIT devrait:

- préciser le rôle de FUNDAMENTALS en tant que «centre d'excellence» en affinant son mandat et en faisant mieux connaître ses points forts aux autres services du BIT, aux mandants nationaux et aux donateurs (par exemple, FUNDAMENTALS est le chef de file technique des projets relatifs au travail des enfants et au travail forcé, dirige la recherche intégrée sur les principes et droits fondamentaux au travail et promeut la conception de projets innovants et la communication en s'appuyant sur ses propres unités techniques et celles d'autres services ainsi que sur le savoir-faire du personnel sur le terrain pour leur mise en œuvre);
- veiller à ce que les différentes unités et le personnel sur le terrain participent à la conception (refonte) de toute future stratégie intégrée concernant les principes et droits fondamentaux au travail, et s'assurer que celle-ci fait l'objet d'un suivi et d'évaluations;
- poursuivre des stratégies de recherche, de sensibilisation et de communication qui mettent en évidence les liens entre les principes et droits fondamentaux au travail et qui soient adaptées aux différents contextes nationaux;
- promouvoir plus systématiquement les approches intégrées et le principe d'Une seule OIT au niveau national, en collaboration avec les mandants nationaux;
- promouvoir les travaux menés par les équipes interdisciplinaires aux fins de l'élaboration de produits interinstitutionnels, éventuellement en faisant le bilan de ces efforts dans les évaluations des performances.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
ADG/GRD: FUNDAMENTALS, NORMES	Élevé	À court et à moyen terme	Variable

19. Recommandation 3. L'OIT devrait continuer de promouvoir résolument les ratifications et de plus amples synergies entre les activités des organes de contrôle et les programmes de coopération pour le développement. À cette fin, elle devrait:

- continuer de fournir une assistance sur mesure afin de surmonter les obstacles à la ratification, et tirer parti des occasions de favoriser la ratification universelle des normes fondamentales;
- intensifier les efforts actuellement déployés pour informer le personnel du BIT chargé de l'exécution des programmes, ainsi que les consultants en matière d'élaboration et d'évaluation de projets, sur le rôle et les fonctions des organes de contrôle, éventuellement au moyen de formations obligatoires;
- donner des indications plus précises et renforcer le contrôle de la qualité en ce qui concerne l'élaboration des documents de projets, en particulier sur la manière dont les projets indépendants intègrent les principes et droits fondamentaux au travail, l'objectif étant de garantir la cohérence avec les principes et, dans la mesure du possible, l'inclusion de stratégies de promotion de chacun des principes et droits fondamentaux au travail;
- poursuivre et intensifier les efforts visant à améliorer la capacité des partenaires sociaux au niveau national à utiliser les mécanismes du système de contrôle conçus pour promouvoir la responsabilisation des gouvernements.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
• ADG/GRD: NORMES, FUNDAMENTALS • Pôle Relations externes et institutionnelles (ADG/ECR): PARTNERSHIPS • Pôle Services de gestion interne (ADG/CS): Développement des ressources humaines (HRD) • EVAL	Élevé	De moyen à long terme	Moyenne

20. Recommandation 4. La sécurité et la santé au travail (SST) ayant été élevées récemment au rang des principes et droits fondamentaux au travail, l'OIT devrait mettre à profit certains des enseignements tirés, comme indiqué dans le présent rapport d'évaluation, et renforcer la promotion de la ratification et le mécanisme de contrôle de la convention (n° 155) sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981, et de la convention (n° 187) sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail, 2006, ainsi qu'étendre le champ de ses activités sur la sécurité et la santé au travail et les principes et droits fondamentaux au travail en:

- tirant parti de la dynamique créée par la qualification d'un milieu de travail sûr et salubre en tant que principe et droit fondamental au travail pour concevoir des produits et des campagnes promouvant la ratification des conventions n°s 155 et 187, favoriser la promotion, le respect et la réalisation par les États Membres de la SST en tant que principe et droit fondamental au travail, comme cela été fait pour le protocole de 2014 relatif à la convention sur le travail forcé, 1930, et rappeler aux États Membres l'obligation qui leur incombe de présenter des rapports annuels s'ils n'ont pas ratifié les conventions n°s 155 et 187;
- mettant à profit l'intérêt manifesté par les donateurs et les mandants pour les activités menées dans des domaines où d'autres principes et droits fondamentaux au travail recoupent la SST, comme l'élimination du travail des enfants et la promotion de milieux du travail sûrs et salubres pour tous les travailleurs, y compris les jeunes travailleurs; la conduite responsable des entreprises et la SST; les organisations de travailleurs et la promotion d'une culture de SST; et la SST dans les conventions collectives;
- renforçant la capacité du mécanisme de contrôle et de son secrétariat à suivre l'application des conventions n°s 155 et 187 et à gérer la charge de travail accrue qu'induit le traitement des rapports auxquels donnent lieu les nouvelles ratifications.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
ADG/GDR: Service de l'administration du travail, de l'inspection du travail et de la sécurité et santé au travail (LABADMIN/OSH), FUNDAMENTALS et NORMES	Élevé	À moyen terme	Variable

21. Recommandation 5. L'OIT devrait continuer d'investir dans les partenariats stratégiques avec d'autres organismes des Nations Unies, les organisations économiques régionales et les institutions financières internationales, et tirer parti de ces partenariats pour intégrer les principes et droits fondamentaux au travail dans les cadres de développement internationaux relatifs au développement durable, aux entreprises responsables, aux droits de l'homme et à une croissance économique inclusive et équitable. L'OIT devrait:

- continuer de promouvoir l'intégration des principes et droits fondamentaux au travail et la participation des partenaires sociaux dans les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable;
- continuer de participer aux initiatives conjointes des Nations Unies, en tant que moyen de mobiliser des ressources et de positionner l'OIT aux fins de l'intégration des principes et droits fondamentaux au travail dans des initiatives plus vastes;
- renforcer les alliances avec les institutions s'attachant à promouvoir les droits de l'homme et l'élargissement de l'espace civique.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
• ADG/GRD: FUNDAMENTALS • ADG/ECR: PARTNERSHIPS et ETD	Élevé	À moyen terme	Variable

Réponse du Bureau

22. Le Bureau se félicite de l'évaluation indépendante de haut niveau, il prend note des 18 résultats et il est déterminé à adopter les mesures nécessaires pour mettre en œuvre les 5 recommandations concernant les stratégies et activités de l'OIT relatives aux principes et droits fondamentaux au travail. Il utilisera les conclusions de la discussion récurrente (112^e session de la Conférence internationale du travail, juin 2024) et le plan d'action et de suivi, qui sera soumis au Conseil d'administration en novembre 2024 et guidera les activités de l'ensemble du Bureau relatives à tous les principes et droits fondamentaux au travail. Ce plan d'action et de suivi sera aligné sur les plans d'action spécifiques pertinents, qu'il complètera, par exemple le plan d'action concernant la Stratégie globale en matière de SST, ou les stratégies de l'OIT, y compris en matière de négociation collective. En outre, le Bureau veillera à garantir une plus grande visibilité aux droits et principes fondamentaux au travail moins fréquemment couverts, dont le travail forcé, la liberté syndicale et la négociation collective, et à leur consacrer des efforts accrus.
23. En ce qui concerne la **recommandation 1**, le Bureau consolidera un cadre d'action pour Une seule OIT afin de renforcer sa stratégie et ses activités en matière de liberté syndicale et de négociation collective autour de trois priorités stratégiques: une gouvernance efficace, des institutions et des politiques fortes et inclusives et des activités de sensibilisation fondées sur des données factuelles. Il continuera de renforcer ses activités liées à l'égalité des genres, à la non-discrimination et au travail forcé, en intégrant ces concepts dans les travaux relatifs à d'autres catégories de principes et de droits fondamentaux au travail et vice versa, et en favorisant une plus grande collaboration en son sein. En outre, le Bureau encouragera une meilleure représentation des principes et droits fondamentaux au travail dans toutes les nouvelles ETD.
24. En ce qui concerne la **recommandation 2**, le Bureau précisera le rôle de FUNDAMENTALS en tant qu'unité responsable de la promotion des cinq principes et droits fondamentaux au travail, menant des travaux de recherche, des projets et des activités de sensibilisation intégrés et apportant des compétences techniques dans les domaines du travail des enfants et du travail forcé. FUNDAMENTALS sera cochef de file dans les domaines de la liberté syndicale et de la négociation collective en tant que droits habilitants et collaborera avec le Service des questions de genre, de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion sur la question de la non-discrimination, et avec LABADMIN/OSH sur celle de la SST. Sous la direction de FUNDAMENTALS, une équipe interdisciplinaire de points focaux chargés des principes et droits fondamentaux au travail sera

constituée à l'échelle du Bureau (siège, terrain et Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail, Turin (Centre de Turin)) pour promouvoir des approches intégrées et le principe d'Une seule OIT aux niveaux national et mondial. L'équipe examinera, suivra et appuiera la mise en œuvre de la stratégie concernant les principes et droits fondamentaux au travail, ainsi que les suites données aux conclusions de la discussion récurrente, y compris par le canal des quatre programmes d'action.

25. En ce qui concerne la **recommandation 3**, le Bureau élaborera et mettra en place des campagnes mondiales et nationales de ratification, conformément au programme et budget, axées en particulier sur les normes internationales du travail les moins ratifiées. Il redoublera d'efforts pour relier la coopération technique aux organes de contrôle de l'OIT et élaborera des outils (cartographie des interventions et méthode de sélection fondée sur des données factuelles) pour attirer des financements extrabudgétaires supplémentaires au titre de la coopération pour le développement et intensifier les actions concernant tous les principes et droits au travail. En outre, le Bureau veillera à ce que les membres du personnel affectés aux projets comprennent mieux le rôle et les fonctions des organes de contrôle de l'OIT. Il s'attachera, par l'intermédiaire de l'équipe interdisciplinaire, à faire mieux connaître les mécanismes de contrôle dans toute l'Organisation (terrain et siège).
26. En ce qui concerne la **recommandation 4**, le Bureau mettra au point une campagne mondiale centrée sur la ratification des conventions n^{os} 155 et 187, sur la convention (n^o 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948, et sur la convention (n^o 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949, en tant que droits habilitants. Des efforts seront faits pour inciter les donateurs à accroître leurs contributions au titre de la SST et d'autres principes et droits fondamentaux au travail, et pour renforcer la capacité des mandants à concrétiser ces principes et droits (y compris à présenter des rapports sur les conventions fondamentales non ratifiées).
27. En ce qui concerne la **recommandation 5**, l'OIT renforcera sa collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies, les institutions financières internationales et les organisations économiques régionales, notamment par l'intermédiaire de l'alliance 8.7, de la Coalition pour l'égalité salariale, de l'initiative pour un recrutement équitable, et d'autres partenariats. Elle continuera à participer aux initiatives conjointes des Nations Unies, en particulier dans le cadre des équipes de pays des Nations Unies et des programmes de coopération pour le développement, de la recherche (par exemple, estimations mondiales) et des activités de sensibilisation, notamment en faisant figurer les principes et droits fondamentaux au travail dans les analyses communes de pays et les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

► Partie II. Évaluation indépendante de haut niveau des stratégies et activités de l'OIT visant à promouvoir le travail décent dans l'économie rurale (l'accent étant mis sur l'emploi rural), 2016-2023

Objet et champ d'application

28. L'évaluation de haut niveau fait le point sur les efforts déployés par le Bureau pour promouvoir le travail décent dans l'économie rurale au cours de la période 2016-2023, en mettant l'accent

principalement sur le résultat 5 des programmes et budgets de l'OIT pour 2016-17 et 2018-19, et sur le produit 3.2 des programmes et budgets pour 2020-21 et 2022-23. Elle a accordé une attention particulière à la promotion de l'emploi rural, tout en évaluant le rôle du dialogue social, de la protection sociale et des normes internationales du travail dans le cadre de ces efforts. Elle a été menée sur la base de données obtenues à partir de diverses méthodes: *a)* étude de synthèse de 32 rapports d'évaluation; *b)* examen des documents de l'OIT; *c)* entretiens avec le personnel du BIT, les mandants et les donateurs, l'ONU et d'autres partenaires; *d)* 9 études de cas (5 études de cas par pays approfondies, 2 études de cas sommaires et 2 études thématiques); et *e)* enquêtes auprès du personnel du BIT, des mandants et des partenaires³.

Résultats par critère d'évaluation

A. Pertinence

Résultat 1. Les programmes de l'OIT visant à promouvoir le travail décent dans l'économie rurale répondent aux besoins des mandants et aux priorités des pays. Toutefois, le degré de participation à l'établissement de ces programmes varie d'un mandant à l'autre, et les gouvernements exercent une forte influence sur les objectifs à atteindre.

Résultat 2. Si les programmes de l'OIT visant à promouvoir le travail décent dans l'économie rurale tiennent compte des enseignements tirés des expériences passées, il n'a pas été tenu compte systématiquement des mesures prises face aux tendances nouvelles et émergentes, ce qui a limité la capacité de l'Organisation à répondre aux demandes de ses mandants. En règle générale, les enseignements tirés n'ont pas été suffisamment documentés, ce qui a été source de difficultés pour la programmation au niveau des pays.

29. Les programmes ont été établis en tenant bien compte des priorités des pays et ont répondu aux besoins de tous les mandants. Les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) prévoyaient des priorités pour l'économie rurale, en fonction de la situation des pays et des conditions de développement. Les programmes tenaient compte de la Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail, 2019, du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
30. Les travailleurs ruraux et les micro et petites entreprises étant faiblement représentés, leurs priorités ont été intégrées dans les programmes de l'OIT de manière indirecte, dans le cadre de la mise en adéquation avec les politiques publiques.
31. Les initiatives ont été axées principalement sur l'agriculture et les infrastructures, tandis que l'appui au secteur du tourisme s'est intensifié après 2020. Les mesures prises face aux tendances nouvelles et émergentes n'ont pas été systématiquement prises en compte dans les programmes de l'OIT. Les pays connaissant un développement rapide de leur économie rurale ont exprimé le besoin de bénéficier d'un appui accru. Le fait que les enseignements tirés des

³ Études de cas approfondies en Colombie, en Indonésie, à Madagascar, au Maroc et en République démocratique populaire lao; études de cas «sommaires» en Jordanie et en Ouzbékistan; études de cas thématiques sur les contributions de l'OIT à la prise en compte de la question du travail décent dans l'économie rurale dans les politiques nationales de l'emploi, sur leurs résultats, et sur les partenariats établis par l'OIT pour promouvoir cette question. Au total, 239 informateurs (70 pour cent d'hommes, 30 pour cent de femmes) ont été interrogés. Les taux de réponse à l'enquête ont été de 17 pour cent pour le personnel, 39 pour cent pour les mandants et 40 pour cent pour les partenaires.

expériences passées ne soient pas systématiquement documentés a posé des problèmes en ce qui concerne la définition de programmes efficaces au niveau des pays.

B. Cohérence

Résultat 3. La [stratégie sur le travail décent dans l'économie rurale](#) adoptée par l'OIT en 2011 n'a pas été pleinement mise en œuvre, n'a pas fait l'objet d'un suivi et n'a pas été évaluée depuis qu'elle a été formulée. Les modalités d'application prévues dans la stratégie ne sont pas mises en place.

Résultat 4. Le fait de limiter la question du travail décent dans l'économie rurale à un résultat ou un produit distinct fait perdre de vue les acquis collectifs de l'OIT dans ce domaine, puisque 76 pour cent du travail en la matière a été entrepris dans le cadre de produits qui ne sont pas liés à cette question. L'absence d'une théorie du changement à l'échelle de l'Organisation sur la promotion du travail décent dans l'économie rurale, conjuguée à l'absence de mécanismes de collaboration efficaces entre les départements du BIT, a fait obstacle à une intégration systémique.

Résultat 5. Malgré l'avantage comparatif dont l'OIT jouit du fait de son mandat, les activités de promotion du travail décent dans l'économie rurale ont porté principalement sur la promotion de l'emploi et le dialogue social, tandis que la protection sociale a été reléguée au second plan. Les interventions semblaient bien ancrées dans les normes internationales du travail, mais elles ont rarement été promues. De nombreux pays n'ayant pas ratifié les conventions techniques relatives au travail décent dans l'économie rurale, les travailleurs de l'économie rurale ne sont pas couverts par ces instruments.

32. La stratégie de l'OIT sur le travail décent dans l'économie rurale, formulée en 2011, bien que de portée générale, est restée un document figé et n'a pas été révisée, malgré des mutations considérables et les tendances émergentes à l'échelle mondiale.
33. La promotion du travail décent dans l'économie rurale est un sujet transversal, abordé dans 10 résultats des programmes et budgets au cours de la période 2016-2019 et dans 8 résultats des programmes et budgets pendant la période 2020-2023. Trente-trois pour cent des résultats de programmes par pays ayant trait à ce sujet étaient liés au résultat 4 (Promouvoir les entreprises durables), et 32 pour cent au résultat 3 (Emploi). Les autres résultats de programmes par pays ont été répartis entre les autres résultats au cours de la période 2020-2023. La non-application des mécanismes institutionnels prévus dans la stratégie de 2011 et l'absence d'un mécanisme de collaboration efficace à l'échelle de l'Organisation ont fait obstacle à une intégration systémique.
34. Les programmes relatifs au travail décent dans l'économie rurale ont surtout été axés sur la promotion de l'emploi et le dialogue social. Ils ont contribué à encourager la ratification de conventions essentielles, mais la promotion des normes internationales du travail et de la protection sociale n'a été prise en considération que de manière marginale dans le cadre de la planification et de la mise en œuvre. La notion de transition juste en a été absente, alors qu'elle revêt une importance particulière pour l'emploi rural, comme souligné dans la Déclaration du centenaire de 2019.

C. Efficacité

Résultat 6. Les résultats les plus probants ont été obtenus grâce à un appui intégré et pluridimensionnel, en particulier lorsqu'il s'agissait de créer un environnement favorable, de tirer parti des forces du marché et d'encourager l'appropriation par les mandants. Toutefois, la plupart des initiatives de l'OIT en matière de promotion du travail décent dans l'économie rurale ont été engagées à titre expérimental, de façon cloisonnée, sans que des moyens soient mis en place pour les reproduire et les transposer à plus grande échelle.

Résultat 7. L'égalité des genres a été intégrée de manière efficace, mais les interventions n'ont pas toujours réussi à la promouvoir. Un appui a été apporté aux jeunes sous la forme d'activités de renforcement des capacités et de mise en relation avec les marchés de l'emploi. Si des groupes marginalisés tels que les réfugiés, les migrants et les communautés autochtones ont bénéficié des programmes, l'inclusion du handicap a généralement été négligée.

35. Le renforcement des capacités, la production de connaissances, le dialogue social, l'appui technique à l'élaboration de politiques et la coopération bipartite au niveau des entreprises ont été les principaux moyens d'action utilisés. Les pouvoirs publics et les travailleurs ou leurs organisations en ont été les premiers bénéficiaires. L'appui apporté aux organisations d'employeurs a été relativement limité. Face à la pandémie de COVID-19, des activités ont été réorientées vers les prestations fournies à distance, la production de connaissances et les travaux de recherche, l'appui en matière de SST et la reprise de l'emploi au moyen de programmes d'investissement à forte intensité de main-d'œuvre.
36. Si les cibles au niveau des projets ont souvent été atteintes, la réussite au regard des cibles du programme et budget a oscillé entre le dépassement et la sous-réalisation en raison d'une planification irréaliste. Des résultats probants ont été obtenus lorsqu'un appui intégré et pluridimensionnel a été fourni. Cependant, l'évaluation de haut niveau a révélé qu'une proportion écrasante d'initiatives liées au travail décent dans l'économie rurale ont été mises en œuvre de manière isolée dans le cadre de divers résultats de programme, à un échelon local et à titre expérimental, sans disposer des moyens nécessaires pour les reproduire et les transposer à une plus grande échelle. Par exemple, sur les 27 résultats de programmes par pays prévoyant la production de connaissances, 22 pour cent supposaient l'établissement de documents sans lien avec d'autres moyens d'action. Une diffusion limitée a également fait obstacle à une adoption par les mandants.
37. Du fait de leur conception, les projets axés sur le marché risquaient d'exclure les personnes marginalisées. L'égalité des genres a été systématiquement intégrée dans les programmes, mais sa promotion a été peu efficace. Un appui a été apporté aux jeunes sous la forme d'activités de renforcement des capacités et de mise en relation avec les marchés de l'emploi.

D. Efficience

Résultat 8. Les effectifs semblent adéquats au siège, mais ils sont insuffisants dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Le Département des politiques sectorielles (SECTOR) n'a pas de mandat explicite ni de moyens suffisants pour promouvoir le travail décent dans l'économie rurale de manière systématique.

Résultat 9. Les ressources financières disponibles pour promouvoir le travail décent dans l'économie rurale ont progressivement augmenté à la demande des mandants et en raison de l'intérêt manifesté par les donateurs, qui assurent 90 pour cent du financement. Toutefois, faute de stratégie cohérente de mobilisation des ressources, l'exécution des programmes a été fragmentée, et la planification à moyen et long terme a été peu maîtrisée. Le montant total des dépenses consacrées à la promotion du travail décent dans l'économie rurale au cours de la période 2016-2022 s'est élevé à 87 millions de dollars des États-Unis (dollars É.-U.), et le taux d'exécution annuel moyen a été de 62 pour cent.

Résultat 10. L'OIT a noué des partenariats avec d'autres organismes du système des Nations Unies dans le cadre d'accords non contraignants. La collaboration au niveau des pays s'est traduite par 53 interventions conjointes, pour un total d'environ 41 millions de dollars É.-U. au cours de la période 2016-2023.

38. SECTOR, qui a pour mission de coordonner l'action de l'OIT dans ce domaine, n'a ni le mandat explicite ni la capacité de promouvoir le travail décent dans l'économie rurale de manière

systématique, étant donné qu'il est principalement chargé de concevoir une politique globale, des outils d'orientation et des produits de diffusion des connaissances et d'organiser des réunions sectorielles tripartites. Les effectifs au siège correspondent dans une certaine mesure aux besoins de la promotion du travail décent dans l'économie rurale, mais les structures des effectifs aux niveaux régional et national ne sont pas suffisamment étoffées. L'absence de spécialistes de l'économie rurale dans quatre des cinq bureaux régionaux est un handicap. La rotation du personnel aux niveaux régional et national a été élevée, sans planification de la relève et avec des procédures de recrutement longues, ce qui a engendré des retards dans la mise en œuvre et des problèmes de coordination.

39. Aucune méthode structurée n'est appliquée concernant la collaboration entre les pays et entre les régions, ce qui se traduit par une approche organisationnelle fragmentée de la promotion du travail décent dans l'économie rurale. Lorsqu'ils ont été consultés, 38 pour cent des membres du personnel interrogés ont jugé satisfaisante la coordination entre le siège et les niveaux régional et national.
40. Les dépenses annuelles consacrées à la promotion du travail décent dans l'économie rurale sont passées de 8 millions de dollars É.-U. en moyenne (pour la période 2016-2019) à 18,3 millions de dollars É.-U. (pour la période 2020-2022). Soixante-neuf pour cent de cette augmentation résulte du déplacement de résultats de programmes par pays vers le produit 3.2. Cependant, le taux d'exécution annuel moyen au cours de la période d'évaluation s'est maintenu à 62 pour cent (48 pour cent en 2022).
41. Le cadre du programme et budget, principal outil de planification des programmes et de suivi des progrès accomplis en matière de travail décent dans l'économie rurale, présente des lacunes, car il ne tient pas compte de l'étendue des activités entreprises dans ce domaine. D'autres cadres de résultats, tels que les PPTD et les projets, n'ont pas permis de rendre compte des objectifs de suivi et d'établissement de rapports ou des réalisations attendues et de la diffusion des résultats, ce qui a empêché de transposer les initiatives à plus grande échelle et de les reproduire.
42. Des partenariats mondiaux, fondés sur les avantages comparatifs de l'OIT et axés sur la diffusion de connaissances et les activités de sensibilisation menées avec des partenaires de développement stratégiques et des organismes du système des Nations Unies, ont été établis, notamment le Partenariat international de coopération sur le travail des enfants dans l'agriculture, l'Accélérateur mondial pour l'emploi et la protection sociale à l'appui de transitions justes et la Decent Work for Equitable Food Systems Coalition. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds international de développement agricole (FIDA) sont des partenaires de premier plan.

E. Durabilité

Résultat 11. L'action de l'OIT a eu un effet positif sur les capacités des gouvernements et des organisations de travailleurs à l'échelon local. Un appui en matière de sensibilisation a été apporté aux employeurs pour promouvoir le travail décent dans l'économie rurale. Toutefois, la durabilité et les changements à long terme sont restés limités, notamment en ce qui concerne la création d'emplois.

Résultat 12. Si la formation et le renforcement des capacités, l'influence sur les politiques, le dialogue social, le développement de systèmes de marché et les partenariats avec les mandants ont favorisé la durabilité, en revanche l'absence de stratégies claires pour la transposition à plus grande échelle ainsi que l'insuffisance des ressources financières et des capacités techniques demeurent des menaces majeures.

43. Pour assurer la durabilité dans ce domaine, l'OIT a eu recours à de multiples stratégies et moyens d'action, dont la formation et le renforcement des capacités, l'influence sur les politiques, le dialogue social, le développement de systèmes de marché et les partenariats avec des mandants. Toutefois, à quelques exceptions près, la durabilité reste une préoccupation majeure, en raison de l'absence de stratégies de sortie claires pour la poursuite des activités et leur transposition à plus grande échelle, d'un suivi et d'un appui postprojet insuffisants et d'un manque de volonté politique. La faiblesse des ressources financières et des capacités techniques constituent également un obstacle majeur.

F. Impact émergent

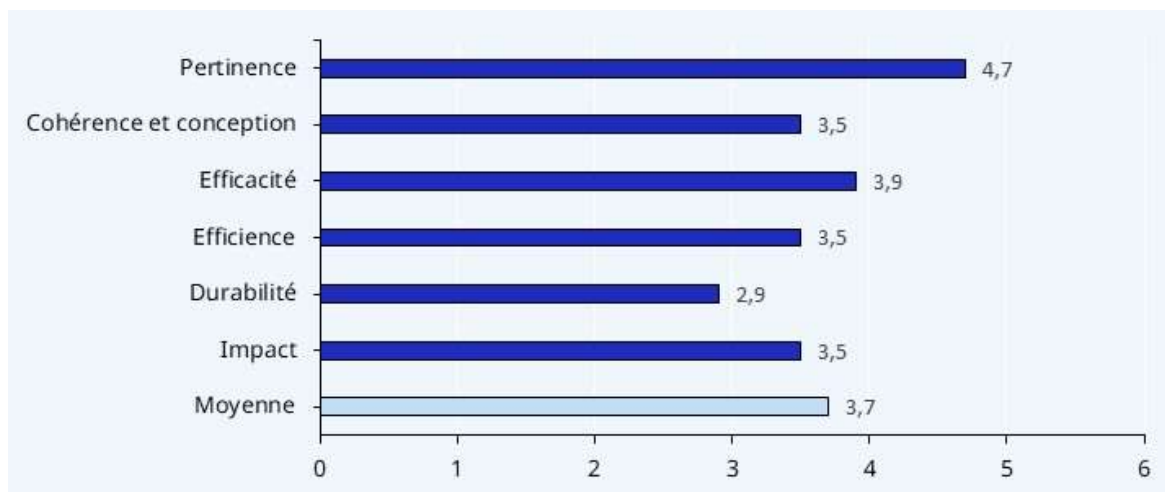
Résultat 13. L'action de l'OIT en faveur de l'amélioration des politiques a produit des résultats de niveaux variables qui vont d'incidences structurelles et transformatrices, d'améliorations dans les cadres réglementaires et de l'adoption de lignes directrices stratégiques à l'élaboration et à l'approbation de stratégies ou de politiques uniquement.

Résultat 14. La taille réduite des projets, les ressources limitées, une théorie du changement peu claire et l'absence de synergies sont autant d'obstacles internes à l'impact des activités. La persistance du manque de capacités et d'adhésion des mandants, le manque d'infrastructures, l'instabilité politique et le COVID-19 constituent des obstacles externes à cet impact.

44. À une moindre échelle, l'OIT a eu un impact positif sur les capacités des mandants, souvent sous la forme: a) d'un appui aux pouvoirs publics pour la planification et l'élaboration de programmes relatifs au travail décent dans l'économie rurale (par exemple, en Afrique du Sud, à Madagascar et au Pérou); b) d'un soutien à la création ou au renforcement d'organisations de travailleurs (Ouzbékistan), y compris au moyen de conseils et d'activités de sensibilisation concernant la négociation collective et les principes et droits fondamentaux au travail; et c) de campagnes de sensibilisation auprès des organisations d'employeurs pour promouvoir les principes du travail décent et la SST et pour améliorer les relations entre employeurs et travailleurs (Indonésie), entre autres initiatives.

Évaluation globale

► **Figure 2. Évaluation globale des stratégies et activités de l'OIT visant à promouvoir le travail décent dans l'économie rurale (l'accent étant mis sur l'emploi rural), 2016-2023**



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

Conclusions et enseignements tirés

45. Bien que le financement des initiatives liées au travail décent dans l'économie rurale ait régulièrement augmenté de 2016 à 2022, le taux d'exécution annuel moyen montre que l'OIT n'est pas bien outillée pour utiliser pleinement ces ressources. Les programmes de l'OIT ne tirent pas parti de façon adéquate des domaines dans lesquels l'Organisation dispose d'un avantage comparatif en matière de promotion du travail décent dans l'économie rurale, notamment de promotion des normes internationales du travail et de la protection sociale, et ne tiennent pas suffisamment compte des questions de transition juste ou de handicap pour progresser dans la réalisation des objectifs en la matière.
46. L'affectation de thèmes transversaux, tels que l'économie rurale, à un résultat ou à un produit particulier ne rend pas bien compte de la contribution de l'ensemble de l'Organisation aux réalisations dans ces domaines d'action. Une programmation à long terme fondée sur des approches multidimensionnelles et bien intégrées est de nature à produire les effets les plus positifs sur la promotion du travail décent dans l'économie rurale.
47. Les ressources et les capacités étant limitées, des partenariats avec d'autres organismes internationaux peuvent permettre de combler les lacunes importantes. En outre, la participation d'organismes publics autres que les ministères du travail peut améliorer l'efficacité des projets en favorisant l'adhésion des mandants et en établissant des liens et une coordination entre ces organismes.
48. La durabilité est une préoccupation majeure dans tous les domaines, principalement en raison de l'inefficacité des stratégies de sortie ou de leur absence.

Recommandations

49. **Recommandation 1.** L'OIT devrait revoir et mettre à jour la stratégie de 2011 en tenant compte des tendances émergentes à l'échelle mondiale et de ses stratégies actuelles. La stratégie devrait être étendue au moyen d'une théorie du changement clairement définie de façon à favoriser la prise en compte systémique de la question du travail décent dans l'économie rurale au sein de l'OIT et à veiller à ce que l'attention voulue soit accordée aux quatre piliers du travail décent et aux domaines transversaux pour tenir compte de l'évolution des réalités du monde du travail.

La stratégie devrait être complétée par un cadre de résultats global, un plan d'action assorti de délais, un dispositif de suivi et d'établissement de rapports, un mécanisme de coordination intra-institutionnel définissant clairement les rôles et responsabilités de chacun, ainsi qu'une stratégie de collecte de fonds visant à résoudre les problèmes liés à la fragmentation des programmes.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
SDG/pôle Emplois et protection sociale (JSP): Département des politiques de l'emploi (EMPLOYMENT) (dans le cadre d'une approche participative associant tous les départements et unités concernés dans les différents pôles).	Élevé	Court terme	Faible

50. **Recommandation 2.** L'OIT devrait renforcer la coordination et la gestion des programmes relatifs au travail décent dans l'économie rurale. Il convient d'identifier au sein de l'OIT une entité (par exemple, un département, une unité ou un mécanisme) disposant du mandat et des capacités techniques nécessaires pour promouvoir le travail décent dans l'économie

rurale, et d'assurer de manière transversale une gestion rigoureuse des programmes correspondants.

Cette entité devrait définir et mettre en œuvre une stratégie à l'échelle de l'Organisation en suivant le principe des «3D», à savoir direction, dialogue et diffusion. Elle devrait, par exemple, mettre en place un mécanisme de coordination efficace pour garantir une direction cohérente, dans l'ensemble de l'OIT, des programmes relatifs au travail décent dans l'économie rurale. Elle devrait également faciliter le dialogue entre le siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays et diffuser les résultats.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
SDG/JSP: EMPLOYMENT (dans le cadre d'une approche participative associant les départements ENTERPRISES, de la protection sociale (SOCPRO), SECTOR, FUNDAMENTALS, DIALOGUE, LABADMIN/OSH, GEDI, INWORK, NORMES, ACTEMP et ACTRAV, et les directeurs régionaux (ETD, bureaux régionaux, bureaux de pays))	Élevé	Court terme	Faible

- 51. Recommandation 3.** L'OIT devrait mettre l'accent sur la programmation des activités liées au travail décent dans l'économie rurale afin d'obtenir un impact durable. La conception des projets devrait reposer sur des approches intégrées et des efforts ciblés à long terme pour traiter des questions systémiques relatives au travail décent dans l'économie rurale, tout en intégrant les normes internationales du travail et la protection sociale et en prenant explicitement en compte l'égalité des genres, les jeunes et les personnes en situation de handicap.

Pour produire un véritable effet et passer à l'échelle supérieure, il importe que l'OIT mette en évidence les sous-secteurs essentiels dans lesquels des résultats nettement positifs ont été obtenus, tels que les activités menées avec les travailleurs des plantations d'huile de palme et de café, puis qu'elle définisse des approches et des outils propres à l'OIT pour soutenir les travailleurs ruraux.

Le fait de mettre l'accent sur les tendances émergentes peut aider l'OIT à trouver un créneau dans des domaines tels que l'utilisation de la numérisation comme moyen d'action et les stratégies d'adaptation au changement climatique pour les travailleurs ruraux, ce qui peut également contribuer à étendre le champ d'action de l'Organisation à d'autres industries rurales en phase de croissance qui présentent un déficit de travail décent, notamment celles des énergies renouvelables et de la construction mécanique légère.

Pour remédier au problème très répandu de la non-durabilité, il est essentiel d'intégrer des stratégies de durabilité dans la conception des projets afin que ceux-ci aient un impact durable, qu'il s'agisse de mesures simples, comme le renforcement des capacités locales, ou plus complexes, comme l'établissement de liens avec les marchés.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
SDG/JSP: EMPLOYMENT (dans le cadre d'une approche participative associant les départements ENTERPRISES, SOCPRO, SECTOR, FUNDAMENTALS, DIALOGUE, LABADMIN/OSH, GEDI, INWORK, NORMES, RESEARCH, STATISTICS, PARTNERSHIPS, ACTEMP et ACTRAV, et les directeurs régionaux (ETD, bureaux régionaux, bureaux de pays))	Élevé	Court à moyen terme	Faible

- 52. Recommandation 4.** L'OIT devrait réorganiser les processus de suivi et de compte rendu de ses activités de promotion du travail décent dans l'économie rurale. Outre le cadre de résultats du programme et budget, l'avancement de la stratégie actualisée de promotion de cette question doit faire l'objet d'un suivi et d'un réexamen à intervalles réguliers, conformément à son propre cadre de résultats complémentaire, afin d'éclairer le travail de programmation.

Il faut aussi disposer de données consolidées, fiables et actualisées sur le suivi du travail décent dans l'économie rurale, sous une forme facilement analysable, afin de tirer des enseignements, de cerner les tendances émergentes et d'éclairer ainsi la prise de décisions en matière de programmation.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
- SDG/JSP: EMPLOYMENT - SDG/GRD: SECTOR - SDG/CS: PROGRAM - EVAL	Élevé	Court terme	Faible

- 53. Recommandation 5.** L'OIT devrait adopter des moyens d'action porteurs de changements.

Pour favoriser l'utilisation optimale des ressources limitées au niveau des pays, l'OIT devrait accroître son soutien à l'élaboration de politiques et de stratégies de nature à transformer la promotion du travail décent dans l'économie rurale et encourager leur mise en œuvre par le renforcement des capacités, le dialogue social, la sensibilisation et le développement de systèmes de marché. Il convient d'adopter en amont des stratégies visant à associer les travailleurs ruraux à la planification des programmes, par exemple en mettant l'accent sur le développement des coopératives.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
SDG/JSP: EMPLOYMENT (dans le cadre d'une approche participative associant les départements ENTERPRISES, SOCPRO, SECTOR, FUNDAMENTALS, DIALOGUE, LABADMIN/OSH, GEDI, INWORK, NORMES, PARTNERSHIPS, ACTEMP et ACTRAV, et les directeurs régionaux (ETD, bureaux régionaux, bureaux de pays))	Élevé	En cours	Faible

- 54. Recommandation 6.** L'OIT devrait continuer d'étendre et de renforcer la portée de ses partenariats dans l'optique de promouvoir le travail décent dans l'économie rurale.

Pour établir et maintenir des partenariats, il faut déployer des efforts considérables de sensibilisation et de communication dans le système des Nations Unies et auprès d'autres partenaires stratégiques de choix, tels que les institutions financières internationales, afin de leur faire mieux connaître la mission de l'OIT dans ce domaine et les résultats obtenus. L'OIT devrait élaborer une stratégie de partenariat concernant les programmes relatifs au travail décent dans l'économie rurale à l'échelle mondiale, régionale et nationale. Cette stratégie devrait s'appuyer sur un plan de mise en œuvre assorti de délais, ainsi que sur des ressources humaines et financières adéquates et un engagement résolu des responsables politiques.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
- SDG/JSP: EMPLOYMENT - SDG/GRD: SECTOR - SDG/ECR: PARTNERSHIPS	Élevé	Moyen terme	Faible

Réponse du Bureau

55. En ce qui concerne la **recommandation 1**, le Bureau révisera et mettra à jour la stratégie de 2011. Cette mise à jour s'inscrira dans le mandat normatif et tripartite de l'OIT et reposera sur des documents d'orientation de haut niveau adoptés par le Conseil d'administration ou la Conférence internationale du Travail. Elle mettra l'accent sur l'exploitation du potentiel des zones rurales pour promouvoir la justice sociale, le travail décent et la sécurité alimentaire. Elle prendra en compte les transformations du monde du travail et leurs répercussions sur les zones rurales, notamment la nécessité: *a)* d'assurer une transition juste vers des économies rurales écologiquement durables; *b)* de tirer parti du potentiel des progrès technologiques; *c)* de parvenir à l'égalité des genres; et *d)* de faire face aux conséquences de l'évolution démographique. La mise à jour reposera sur une théorie du changement fondée sur les besoins et les priorités des mandants, ainsi que sur les réalités des pays. Le Bureau renforcera le cadre de résultats et la coordination dans l'ensemble de la structure administrative, en tenant compte des produits et des indicateurs du programme et budget, ainsi que du rôle des équipes de coordination des résultats et des programmes d'action prioritaire. Il définira également une approche coordonnée de la mobilisation de ressources.
56. En ce qui concerne la **recommandation 2**, l'OIT redoublera d'efforts pour appuyer et accroître les capacités de ses mandants. Une équipe de coordination des produits renforcée tirera parti de compétences spécialisées pour mettre en œuvre la stratégie révisée et servira de catalyseur à l'intensification des interventions et à l'élargissement de leur portée. Le Bureau améliorera les capacités techniques des bureaux extérieurs, notamment en faisant appel aux compétences de spécialistes de l'emploi, afin d'améliorer la transposition à plus grande échelle et la durabilité des interventions. Une équipe de coordination efficace comprenant des fonctionnaires du siège et des bureaux extérieurs améliorera la coordination entre les pôles, y compris avec le Centre de Turin, ACTRAV et ACTEMP.
57. En ce qui concerne la **recommandation 3**, l'OIT s'appuiera sur les enseignements tirés des interventions intégrées au niveau des pays, en mettant l'accent sur leur transposition à plus grande échelle et en assurant leur durabilité. Les interventions touchant au travail décent dans l'économie rurale seront menées en tenant compte des tendances émergentes et des mutations que connaît le monde du travail sous l'effet de l'innovation technologique, de l'évolution démographique, du changement climatique et de la mondialisation. En plus d'intensifier les interventions visant à promouvoir l'égalité des genres, l'OIT redoublera d'efforts pour intégrer les personnes en situation de handicap dans ses programmes et rendre ainsi plus inclusive la promotion du travail décent dans l'économie rurale.
58. L'OIT donnera suite à la **recommandation 4** dans le cadre des efforts qu'elle déploie pour renforcer ses systèmes de suivi et d'établissement de rapports. L'équipe de coordination des résultats, en consultation avec des spécialistes sur le terrain, sera chargée d'assurer le suivi de la mise en œuvre, au niveau des pays et à l'échelle mondiale, de rendre compte des progrès accomplis et de proposer des ajustements le cas échéant.
59. En ce qui concerne la **recommandation 5**, le Bureau donnera la priorité au soutien à l'élaboration de politiques, en mettant l'accent sur l'intégration des principes et des objectifs

du travail décent dans l'économie rurale dans les politiques et les cadres de développement nationaux. Les domaines d'intervention seront déterminés en fonction des priorités et des besoins des mandants. Les stratégies visant à inclure les travailleurs ruraux dans les programmes de l'OIT seront encouragées, et le Bureau s'appuiera sur les enseignements tirés des interventions en cours.

60. En ce qui concerne la **recommandation 6**, le Bureau renforcera ses partenariats afin d'améliorer la cohérence des actions menées pour promouvoir le travail décent dans l'économie rurale et des systèmes alimentaires durables. L'OIT tirera parti de la nouvelle Decent Work for Equitable Food Systems Coalition établie avec le FIDA et CARE, ainsi que de la partenariat avec la FAO et d'autres partenaires participant à la mise en œuvre de l'Accélérateur mondial pour l'emploi et la protection sociale à l'appui de transitions justes, afin d'accroître l'impact de ses activités. Le Bureau continuera de participer à des réseaux de sensibilisation et de connaissances, notamment à la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural.

► Partie III.Évaluation indépendante de haut niveau des activités de l'OIT dans les situations d'après-conflit et de relèvement dans la région des États arabes, en particulier en Iraq et au Yémen, 2019-2023

Objet et champ d'application

61. Cette évaluation a pour objet d'éclairer la prise de décisions stratégiques au sein des organes de gouvernance de l'OIT et de contribuer aux futurs programmes et politiques dans les situations de crise et de relèvement après-conflit, en particulier dans les États arabes. Elle porte sur les quatre piliers de l'Agenda du travail décent – promotion des emplois et des entreprises, garantie des droits au travail, extension de la protection sociale et promotion du dialogue social – et permet aussi de situer l'OIT concernant la transition en cours vers les interactions entre action humanitaire, aide au développement et consolidation de la paix (approche HDPN). Les difficultés pratiques et organisationnelles que l'OIT rencontre dans les situations de crise humanitaire sont également prises en considération.

Résultats généraux

62. L'évaluation a porté sur les activités au sens large de l'OIT dans les États arabes et a été l'occasion d'analyser en détail les efforts de relèvement déployés en Iraq et au Yémen pendant la période 2019-2023. Elle présente les résultats obtenus, les difficultés rencontrées et les voies possibles pour promouvoir le travail décent dans des contextes de fragilité sociopolitique et de crises prolongées. Dans les États arabes qui sortent d'un conflit, le modèle d'intervention de l'OIT est adapté lorsque la situation d'urgence humanitaire de grande ampleur laisse place à une phase de développement durable. Bien que l'évaluation ait mis en évidence de nombreux exemples de programmes efficaces, il a été difficile d'obtenir des résultats en raison de la lourdeur des procédures opérationnelles, de l'insuffisance des ressources et des goulets d'étranglement institutionnels. Ces facteurs ont d'autres incidences lorsqu'il s'agit de garantir l'impact et la durabilité.

Résumé des résultats et des conclusions par critère d'évaluation

A. Pertinence

Résultat 1. Le modèle d'intervention de l'OIT dans les États arabes est pertinent dans les contextes de relèvement après-conflit. Les mandants tripartites considèrent que l'Agenda du travail décent est pertinent lors des transitions entre les crises de grande ampleur et les phases de développement durable à plus long terme.

Résultat 2. En aval, l'intervention, axée sur l'emploi, que l'OIT mène face aux déplacements et à l'effondrement économique engendrés par les conflits est de nature à répondre aux besoins humanitaires. L'offre de moyens de subsistance combinée à la formation professionnelle, tant pour les réfugiés et les personnes déplacées que pour les communautés d'accueil, permet de répondre aux besoins à court terme et de s'attaquer aux causes profondes des conflits dans les États arabes.

Résultat 3. Les programmes de l'OIT dans les États arabes se rapportent aux principaux cadres de développement internationaux et locaux: a) l'Agenda du travail décent; b) les objectifs de développement durable; c) les programmes et budgets de l'OIT; d) la recommandation (n° 205) sur l'emploi et le travail décent pour la paix et la résilience, 2017; e) les cadres stratégiques et plans propres aux pays. Pour la plupart des projets, cet alignement est explicite dans les documents concernés.

63. Les programmes menés dans les différents pays présentent certes des différences importantes, mais le modèle d'intervention de l'OIT est, globalement, adapté aux facteurs de conflit dans les États arabes. Par exemple, en Iraq, qui est entré dans une période de stabilité, l'OIT a calqué ses programmes sur les priorités du gouvernement et sur l'élaboration des politiques. Au Yémen, les programmes ont été axés sur la création d'emplois en aval, compte tenu des besoins humanitaires prédominants. Le réengagement récent en République arabe syrienne, par l'intermédiaire de programmes de sécurité et de santé au travail et de lutte contre le travail des enfants, montre que l'OIT est à même d'ajuster son mandat normatif à certains «points d'entrée» dans les contextes politiques difficiles.

B. Cohérence et conception

Résultat 4. Le travail de relèvement après-conflit effectué dans les États arabes s'inscrit dans la logique des objectifs de consolidation de la paix de l'OIT, puisque l'Agenda du travail décent et les initiatives de justice sociale contribuent implicitement aux résultats et aux impacts en matière de paix.

Résultat 5. Il est fréquent que les programmes de l'OIT dans les États arabes ne soient pas dotés d'un cadre de résultats commun cohérent qui permettrait de recueillir des données sur les indicateurs de cohésion ou sur tout autre résultat attendu en matière de consolidation de la paix. Cela étant, divers projets ont probablement contribué à la paix en s'attaquant aux principaux facteurs de conflit, parmi lesquels la rareté des contacts entre les groupes sociaux, des possibilités d'emploi limitées ou encore les griefs liés aux inégalités. En comblant ces lacunes, l'OIT pourra mieux se positionner dans les nouvelles stratégies d'interaction entre action humanitaire, aide au développement et consolidation de la paix.

Résultat 6. Au niveau de la conception, les évaluations indépendantes de projets examinées font état de fréquents décalages entre les principaux résultats et les évaluations initiales des capacités. Ce problème était particulièrement prononcé au Yémen, où les mandants tripartites se sont demandé si le projet était bien adapté aux besoins du pays en matière de capacités.

Résultat 7. On constate dans la conception des programmes de l'OIT pour les États arabes un manque de cohérence avec les cadres de responsabilisation. En amont, la responsabilisation est forte au niveau des relations avec les partenaires, mais les problèmes rencontrés pendant la mise en œuvre font rarement l'objet d'un suivi systématique. En aval, l'OIT gagnerait à adopter le principe de responsabilité à l'égard des populations touchées.

64. Le modèle d'intervention de l'OIT dans les situations de relèvement après-conflit est généralement cohérent, mais sa conception pêche souvent par l'absence d'intégration explicite de la consolidation de la paix. L'OIT n'est pas une organisation de consolidation de la paix, mais ses récents programmes et budgets l'encourageaient à mettre davantage l'accent sur la résilience et la cohésion sociale pour parvenir à la justice sociale dans les contextes de relèvement. Cet aspect est traité directement au niveau des bureaux régionaux (Bureau régional pour les États arabes). Le principe de responsabilité à l'égard des populations touchées peut aussi être utile à ce propos: les projets seraient mieux conçus si la possibilité était donnée aux bénéficiaires de faire des observations à leur sujet et de contribuer à l'élaboration des futures interventions.

C. Efficacité

Résultat 8. L'OIT est intervenue efficacement dans les contextes de relèvement après-conflit en s'attaquant aux questions liées au chômage, à la protection sociale et à l'érosion des normes du travail. Même dans des contextes difficiles, on trouve des exemples de coopération stratégique, de programmes de renforcement des capacités et de mesures de création d'emplois qui ont porté leurs fruits. Parmi les résultats notables, on peut citer la ratification par l'Iraq de la convention (n° 102) concernant la sécurité sociale (norme minimum), 1952, qui a été suivie par l'adoption d'une nouvelle loi sur la protection sociale, une ambitieuse réforme du système de sécurité sociale et l'extension de la couverture et des prestations à tous les travailleurs irakiens, y compris ceux de l'économie informelle et les indépendants.

Résultat 9. L'OIT a parfois su tirer parti de son mandat normatif pour inciter d'autres organismes des Nations Unies à participer à l'Agenda du travail décent dans certains États arabes. Néanmoins, il est possible de faire davantage. De nombreux organismes mettent en place des programmes «argent contre travail». En ne s'affirmant pas toujours dans les instances humanitaires pertinentes, l'OIT manque des occasions de compléter et d'améliorer ces programmes en défendant les principes et les valeurs du travail décent.

Résultat 10. Au niveau des projets, l'OIT a fait des progrès acceptables dans l'intégration des questions transversales liées au genre et à la non-discrimination, mais limités sur le plan de la durabilité environnementale, dont elle tient compte plutôt en adaptant les projets ponctuellement. Plus largement, les enjeux qui ont trait au genre, à la non-discrimination et à l'environnement sont importants dans les États arabes, qui, par exemple, affichent le taux d'activité des femmes le plus faible du monde. L'OIT ne dispose pas des ressources nécessaires pour remédier à ces situations. Au niveau de la mise en œuvre, un suivi plus rigoureux permettrait de régler nombre des plaintes exprimées par les bénéficiaires au sujet de projets.

Résultat 11. Le tripartisme et le dialogue social sont mis à mal dans les situations d'après-conflit, notamment du fait des divisions politiques et de l'effondrement des institutions juridiques. Le modèle d'intervention de l'OIT repose sur l'hypothèse fondamentale de l'existence d'un tripartisme efficace. Pourtant, la lutte contre les dissensions est rarement considérée comme une priorité dans les efforts de relèvement. Au contraire, on passe parfois sous silence la discorde et les différends dans le souci de mettre en œuvre les projets.

65. L'OIT a fait des progrès dans la prise en compte des facteurs de conflit et des besoins de relèvement dans les États arabes. Nombre de ces progrès ont été constatés au niveau de l'adoption des politiques. Des exemples notables en sont la réforme de la protection sociale en Iraq et au Liban, la législation du travail en Jordanie et la réforme des règles relatives à la sécurité et à la santé au travail et au travail des enfants en République arabe syrienne. Toutefois, des obstacles opérationnels et logistiques obèrent l'efficacité dans les zones de conflit. Néanmoins, des éléments factuels donnent à penser que les enjeux relatifs au genre et à la non-discrimination sont pris en considération et font l'objet d'actions, malgré des problèmes plus larges. Les progrès sur le plan environnemental sont certes limités, mais la

formation à l'entretien et à la réparation des panneaux solaires est un élément clé du travail de l'OIT au Yémen. Outre les procédures internes, le plus grand obstacle à l'efficacité du modèle de l'OIT est la fragmentation politique des mandants tripartites.

D. Efficience

Résultat 12. Les procédures opérationnelles, les protocoles de sécurité, les mécanismes administratifs et les règles de passation des marchés de l'OIT nuisent à l'efficacité, à l'impact et à la durabilité des projets, en particulier dans les contextes à haut risque où le déploiement d'experts externes est soumis à des restrictions. En conséquence, la plupart des projets examinés dans le cadre de l'évaluation de haut niveau avaient pris du retard et dépassé leur budget, souvent en raison de blocages institutionnels internes, de goulets d'étranglement en matière de capacités au niveau régional et des procédures institutionnelles de l'OIT. Les relations avec les mandants tripartites, l'évaluation et le suivi réguliers ainsi que le moral du personnel peuvent en pâtir.

Résultat 13. Les ressources ont été utilisées de manière stratégique (partage de coûts et économies liées au travail en ligne pendant la pandémie, par exemple) dans le cadre de certains projets menés dans les États arabes, mais il est des cas où les partenariats n'ont pas permis de réaliser les gains d'efficacité prévus. Une coordination accrue et plus étroite avec les autres organismes fera gagner en efficacité.

Résultat 14. Lorsqu'un pays sort d'un conflit, le Bureau régional de l'OIT pour les États arabes a besoin de ressources et d'efficacité institutionnelle pour renforcer rapidement la présence d'effectifs internationaux possédant les compétences et l'expérience requises. Au Yémen, l'équipe actuelle s'appuie sur des homologues nationaux qui ne bénéficient pas des immunités diplomatiques et qui travaillent dans un environnement politique difficile et fracturé. Les échanges limités avec les autorités de facto à Sanaa compliquent les autorisations, les approbations et l'allocation efficace de ressources pour la mise en œuvre et le suivi.

66. Tous les projets examinés dans le cadre de cette évaluation de haut niveau ont connu des retards qui ont été considérablement aggravés par l'inefficacité des procédures opérationnelles, les lenteurs administratives et les goulets d'étranglement en matière de capacités. Ce manque d'efficacité a pour effet de plomber les autres réalisations. Côté positif, les mandants tripartites de l'OIT, en particulier le ministère du Travail et des Affaires sociales de l'Iraq, ont estimé que le partenariat étroit contribuait à garantir une allocation efficace et efficace des ressources. Ils ont toutefois également indiqué qu'ils feraient plus probablement appel à d'autres organismes pour des projets à plus court terme ou à moyen terme, en raison de la lenteur de mise en œuvre de l'OIT. Au Yémen, les membres tripartites ont considéré que l'OIT n'adaptait pas efficacement ses programmes aux contextes particuliers. Par exemple, les autorités de facto à Sanaa ont exprimé leur frustration, estimant que l'OIT ne les traitait pas en partenaire, tandis qu'à Aden les représentants ministériels ont exprimé le sentiment que l'OIT les négligeait alors qu'était venu le moment d'échanges plus systématiques en amont.

E. Impact émergent

Résultat 15. Il est difficile de mesurer l'impact à long terme du modèle d'intervention de l'OIT sur le relèvement après-conflit. La transition vers le développement est un processus complexe et non linéaire, au cours duquel des facteurs externes peuvent réduire à néant les avancées. Certains projets en aval ont un impact immédiat, mais d'autres se déroulent sur une longue période, et il est alors difficile d'attribuer tel ou tel résultat aux seules interventions de l'OIT.

Résultat 16. On trouve de bons exemples d'impact à court et moyen terme, notamment en ce qui concerne l'adoption de politiques, les réformes législatives, l'élaboration de programmes d'études et le renforcement des capacités tripartites. Toutefois, à ce niveau, des problèmes opérationnels et

contextuels ont entravé la collecte de données sur l'impact et les recherches en la matière. Dans les contextes exposés aux conflits, comme au Yémen, on trouve plusieurs exemples de projets dont la conception et la mise en œuvre n'ont pas permis d'obtenir un impact à long terme.

Résultat 17. Aux niveaux régional et mondial, de nouveaux rapports et documents stratégiques présentent l'OIT comme un organisme devant agir dans le cadre de l'approche HDPN. Jusqu'à présent, au niveau des projets, l'impact d'une telle approche n'est pas systématiquement compris, et aucun rapport n'est établi à ce sujet.

67. L'équipe d'évaluation a constaté que les programmes de travail de l'OIT dans les États arabes respectaient les principes fondamentaux, mais l'analyse de leurs effets plus larges en termes de relèvement est limitée. Par sa nature, le modèle d'intervention de l'OIT vise le long terme, et il est difficile d'évaluer l'impact macro des activités qui en découlent. Par conséquent, les évaluations indépendantes réalisées au cours de la période 2019-2023 ont eu tendance à mettre en exergue les résultats à court et à moyen terme. Comme cela a déjà été indiqué, l'Iraq a bien progressé en ce qui concerne l'adoption de politiques, mais l'équipe d'évaluation n'a pas encore pu trouver d'éléments attestant un impact au niveau des bénéficiaires. Au Yémen, on trouve des éléments révélateurs d'un impact à court terme, mais peu d'éléments indiquant un impact à long terme.

F. Durabilité

Résultat 18. Au niveau stratégique, dans les situations d'après-conflit, l'OIT jette les bases institutionnelles du travail décent, en donnant la priorité à la mise en place de systèmes, au renforcement des capacités et à la création d'emplois. Par nature, cette approche a des avantages sur le plan de la durabilité, car elle fait primer les solutions à long terme sur les besoins humanitaires immédiats. Elle fait contre-poids au court-termisme du système humanitaire, qui a laissé de nombreux pays dépendants de l'aide. En outre, dans le cadre de sa fonction normative, l'OIT aligne ses programmes sur les réformes législatives. Toutefois, la majeure partie des activités de l'OIT analysées dans le contexte de l'évaluation de haut niveau pâtissent de l'approche qui consiste à ne travailler que sous forme de projets, chacun étant assorti de son propre calendrier (à l'échéance assez brève). Ce constat ne vaut pas que pour les activités menées dans les États arabes, mais bien pour l'OIT dans son ensemble. Quelques tentatives ont été faites de réunir différents projets, mais on pourrait chercher davantage à assurer la durabilité et à créer des synergies pour le long terme, ce qui est, en théorie, l'objectif d'un PPTD.

Résultat 19. L'un des principaux moyens d'assurer la durabilité du modèle de l'OIT est le tripartisme. Toutefois, dans les situations d'après-conflit dans les États arabes, il est fréquent de rétrograder certains partenaires dans l'ordre des priorités pour faciliter la mise en œuvre et éviter les points de discorde. Bien qu'elle soit compréhensible dans de tels contextes, cette approche peut aussi nuire à la durabilité.

Résultat 20. Par ailleurs, des occasions d'apprentissage qui permettraient d'améliorer la durabilité sont manquées, en l'absence d'un suivi régulier liée aux contraintes opérationnelles et à l'insuffisance des ressources. Un contrôle et un suivi plus réguliers des résultats permettraient de préserver la pertinence et le caractère évolutif des programmes et de veiller à la durabilité à l'avenir.

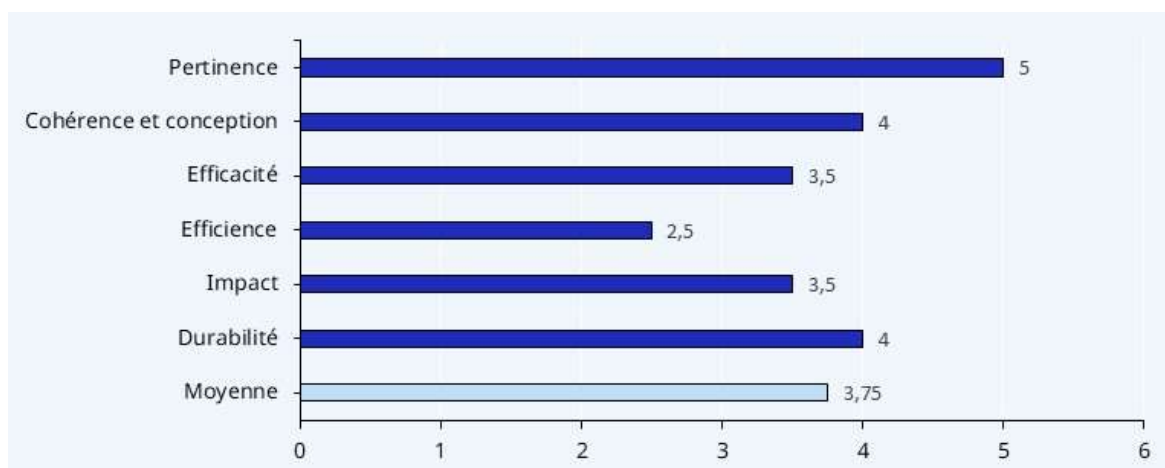
68. Le modèle d'intervention de l'OIT est durable par un certain nombre d'aspects. En effet, malgré les multiples difficultés contextuelles qui se présentent au niveau de la gouvernance dans les États arabes, des résultats impressionnants ont été obtenus s'agissant de la formulation des politiques. Toutefois, bon nombre de ces États étant aux prises avec des crises prolongées, des situations d'urgence intermittentes risquent d'anéantir les progrès accomplis. L'OIT ne dispose pas des ressources nécessaires pour atténuer tous ces risques ou pour faire face à tous les facteurs de crise. Toutefois, la recherche d'une plus grande cohérence entre les différentes interventions de l'OIT, le travail en partenariat avec d'autres organismes et l'amélioration du suivi multiplieront les occasions d'assurer la durabilité.

Conclusions et enseignements

69. Les États arabes constituent l'une des régions du monde les plus exposées aux conflits. En Iraq, en République arabe syrienne et au Yémen, les combats directs sont devenus intermittents ou ont abouti à une impasse. Pourtant, ces pays restent pris dans une spirale de crises prolongées. Les pays voisins – le Liban et la Jordanie – voient de ce fait leur stabilité menacée.
70. En parallèle, l'ONU reconnaît de plus en plus que le système humanitaire est à bout de souffle, avec des financements qui s'épuisent et trop peu de stratégies cohérentes pour rompre le cycle et s'orienter vers des solutions durables.
71. Les enseignements tirés en Iraq montrent bien le rôle essentiel que l'OIT peut jouer pour ce qui est de faciliter la transition de la réponse aux besoins à court terme vers une approche visant le développement à plus long terme. Malgré les difficultés, des progrès notables ont été accomplis dans la réforme de la protection sociale, la défense des droits des travailleurs et l'adoption des conventions, et aussi en ce qui concerne le dialogue sur les politiques. Les enseignements tirés au Yémen soulignent la nécessité d'une plus grande efficacité, d'une plus grande agilité face aux contraintes opérationnelles et d'une plus grande capacité à modifier les programmes en fonction de l'évolution de la dynamique des conflits.
72. Les piliers du travail décent permettent de s'attaquer aux principaux facteurs de conflit. Néanmoins, une réflexion plus stratégique doit être menée sur la manière de gérer les divisions et la discorde entre les mandants tripartites et le rôle de ces mandants dans le cadre de l'approche HDPN. La concrétisation de l'Agenda du travail décent passera inmanquablement par un dialogue social efficace entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs.
73. Les situations de relèvement sont rarement sûres et stables. Si elle souhaite être un acteur clé dans ces contextes, l'OIT doit tirer les leçons de pays tels que l'Iraq, réformer ses procédures opérationnelles et remédier aux goulets d'étranglement administratifs, afin de mener une action plus agile et plus rationalisée. En outre, les interventions dans des contextes comme celui du Yémen sont beaucoup plus coûteuses et nécessitent de l'OIT qu'elle mobilise des ressources considérables, ce dont il faut tenir compte dans l'allocation de crédits.

Évaluation globale

► **Figure 3. Évaluation globale des activités de l'OIT dans les situations d'après-conflit et de relèvement dans la région des États arabes**



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

Recommandations

- 74. Recommandation 1. Pour travailler avec efficacité et efficience dans les situations d'après-conflit, l'OIT doit réformer ses procédures opérationnelles, logistiques et de sécurité, en tenant compte des normes des autres organismes des Nations Unies.**

Le modèle d'intervention de l'OIT est pertinent dans les contextes de relèvement après-conflit mais, pour gagner en efficacité et en efficience, le Bureau doit d'urgence remédier aux goulets d'étranglement institutionnels et aux règles qui ne sont pas adaptées aux contextes. En levant ces obstacles, il utilisera mieux ses ressources et améliorera le suivi et la surveillance.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
- DG - AP/CRISIS - SDG/CS: INTSERV et PROGRAM	Élevé	Court terme	Faible

- 75. Recommandation 2. L'OIT doit intervenir plus rapidement, conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies, dès le début d'une crise.**

Il ne s'agit pas de lancer des programmes au plus fort des violences ou de la guerre, mais de faire en sorte que l'OIT participe aux mécanismes coordonnés qui seront mis en place ultérieurement pour l'assistance humanitaire et l'approche HDPN. Compte tenu de la pertinence de son modèle pour le relèvement après-conflit, l'OIT pourrait, en participant davantage aux instances de coordination des Nations Unies, mieux se positionner en tant qu'organisme clé à même de donner des informations sur les normes de travail décent.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
- SDG/ECR: PARTNERSHIPS - Bureau régional pour les États arabes (ROAS)	Élevé	Long terme	Faible

- 76. Recommandation 3. Si elle souhaite travailler dans des pays en situation d'après-conflit, l'OIT devrait assortir cet engagement d'une forte présence de personnel international possédant les compétences et l'expérience requises.**

L'OIT devrait procéder à un examen systématique de ses opérations et de ses politiques dans les contextes de conflit, en intervenant plus tôt dans le processus de relèvement avec un personnel suffisant, car les raccourcis sont porteurs de risques.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
- DG - SDG/CS: PROGRAM et HRD - ROAS	Moyen	Moyen terme	Forte

- 77. Recommandation 4. Positionner davantage l'OIT dans les interactions entre action humanitaire, aide au développement et consolidation de la paix; l'OIT devrait élaborer des théories du changement propres aux contextes de relèvement après-conflit.**

Le Bureau régional pour les États arabes a réalisé des progrès pour ce qui est de l'analyse des programmes et de la commande d'études sur les résultats que donnent ses projets en matière de consolidation de la paix. Il faut poursuivre ce travail et veiller à bien comprendre, en interne et en externe, ce que l'OIT espère réaliser au-delà des différents projets. L'élaboration de

théories du changement adaptées aux contextes peut aider à expliquer en quoi l'OIT espère contribuer aux efforts de paix et de relèvement.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
- AP/CRISIS - ROAS	Moyen	Moyen terme	Faible

78. Recommandation 5. L'OIT devrait élaborer une stratégie cohérente de collaboration avec les mandants tripartites dans les contextes politiques fragmentés.

La fragmentation et l'effondrement des diverses institutions de gouvernance sont un obstacle majeur au modèle d'intervention de l'OIT au début du relèvement après un conflit et dans la prévention des conflits. L'OIT devrait s'attacher à élaborer des stratégies adaptées pour garantir l'efficacité du tripartisme dans les situations de fragmentation politique après-conflit.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
- AP/CRISIS - ROAS en consultation avec ACTRAV et ACTEMP	Moyen	Moyen terme	Faible

79. Recommandation 6. L'OIT devrait revoir les processus de conception et de suivi de ses projets dans les situations d'après-conflit.

Il est certes difficile d'assurer un suivi régulier dans des contextes de relèvement fragiles, mais de nombreuses évaluations de projets examinées dans le cadre de la présente évaluation de haut niveau font état de lacunes dans les données et de l'absence de certains indicateurs. Pour intervenir dans ces contextes, l'OIT devrait procéder à une analyse afin de mettre en évidence ces problèmes et d'élaborer un plan pour qu'ils ne soient pas reproduits à l'avenir.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
- SDG/CS: PROGRAM - SDG/ECR: PARTNERSHIPS - ROAS	Faible	Long terme	Faible

80. Recommandation 7. L'OIT devrait concevoir et mettre en œuvre une stratégie de responsabilisation qui soit conforme au principe de responsabilité à l'égard des populations touchées.

Améliorer les politiques de responsabilisation et le suivi permettra de tirer davantage d'enseignements des programmes, ce qui aidera l'OIT à apprendre et à s'adapter aux contextes après-conflit. En effet, différents problèmes survenus durant la mise en œuvre de projets pourraient être abordés dans le cadre d'ateliers qui seraient consacrés aux retours d'informations des bénéficiaires des programmes et de nature à faciliter l'apprentissage ascendant.

Unités responsables	Degré de priorité	Délai	Incidence sur les ressources
- SDG/ECR: PARTNERSHIPS - SDG/CS: PROGRAM - ROAS - EVAL	Moyen	Long terme	Moyenne

Réponse du Bureau

81. Le Bureau souscrit à la **recommandation 1**, qui a des liens étroits avec les parties correspondantes des Propositions de programme et de budget pour 2024-25 ⁴. Le programme d'action prioritaire Travail décent dans les situations de crise et d'après-crise (AP/CRISIS) coordonnera les actions de suivi à l'échelle du Bureau par l'intermédiaire de ses fonctions d'appui, en se concentrant sur les points à améliorer, mis en évidence dans le rapport et dans les évaluations internes déjà effectuées ⁵. Dans la région des États arabes, la création des postes de coordonnateur régional et international des ressources humaines et de responsable international de la sécurité compte parmi les principales mesures qui ont été prises. Le déploiement du Système intégré d'information sur les ressources (IRIS) dans le territoire palestinien occupé, en Jordanie et en Iraq rend l'administration plus efficace. L'ampleur limitée des opérations et le faible niveau du financement extrabudgétaire en République arabe syrienne et au Yémen font qu'il est difficile de réaliser des économies d'échelle. Des efforts sont faits pour dynamiser le développement du programme et la mobilisation de ressources, créer un poste de coordonnateur de l'OIT à Damas pour douze mois et obtenir le détachement d'un conseiller principal au profit du programme de l'OIT au Yémen.
82. Le Bureau souscrit à la **recommandation 2**. Il fait observer que la mise en œuvre de cette recommandation aura des incidences sur les ressources dont il faudra tenir compte, et que cette approche s'inscrit dans la logique de l'engagement de l'OIT en faveur de l'approche HDPN et est conforme à la note d'orientation des Nations Unies sur une nouvelle génération de programmes conjoints, adoptée récemment. Voir la recommandation 3.
83. En ce qui concerne la **recommandation 3**, il est nécessaire, dans les contextes de crise, de détacher un fonctionnaire international expérimenté de niveau P4 ou P5, qui soit capable de travailler dans des situations difficiles avec les partenaires des Nations Unies afin de trouver les points d'entrée pour les programmes de l'OIT à tous les niveaux de l'approche HDPN. Il pourrait être envisagé de mettre en place un mécanisme de déploiement de personnel spécialisé, qui inclurait un fichier mondial permettant de telles affectations. Pour ces missions, on pourrait reproduire l'expérience du détachement dans les États arabes de spécialistes des ETD.
84. Le Bureau souscrit à la **recommandation 4**. En fait, ces théories du changement ou modèles d'intervention possibles spécifiques existent, mais il pourrait être utile de les revoir et de mieux les regrouper, y compris pour en faire des plateformes d'échanges avec les partenaires des Nations Unies et avec les donateurs. AP/CRISIS élabore actuellement d'autres orientations centrées sur différents domaines d'action, ce qui devrait renforcer la capacité à contribuer efficacement à l'approche HDPN. Le rapport de juillet 2023 intitulé *ILO Arab States' Strategic Engagement in the Humanitarian-Development-Peace Nexus: Challenges and Opportunities* donne une bonne base, et l'on exploitera également l'expérience acquise dans des programmes tels que le Partenariat visant à améliorer les perspectives des personnes déplacées de force et des communautés d'accueil (PROSPECTS).
85. Le Bureau souscrit à la **recommandation 5** et cherche à faire participer les mandants. Des approches spécifiques devront être définies pour les ministères, les syndicats et les organisations d'employeurs. La question est peut-être moins celle de la fragmentation des mandants que celle de l'accroissement du soutien au renforcement des capacités, nécessaire pour que les mandants de l'OIT puissent jouer leur rôle dans les situations d'après-conflit.

⁴ Voir [Propositions de programme et de budget pour 2024-25](#), paragr. 211 et 212.

⁵ Parmi lesquelles l'évaluation interne rapide intitulée «Project Implementation at the Frontline», effectuée en décembre 2021.

86. Le Bureau souscrit à la **recommandation 6**. Le travail d'AP/CRISIS a déjà débouché sur un ensemble d'outils de conception, de suivi et d'évaluation destinés à fonctionner à tous les niveaux de l'approche HDPN. Toutefois, il est possible d'étoffer ces outils en les assortissant d'indicateurs pertinents pour les bureaux extérieurs.
87. Le Bureau souscrit à la **recommandation 7**. Ce point a également été soulevé dans la récente évaluation de l'OIT effectuée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales. Une première étape consistera à élaborer des lignes directrices adéquates en s'inspirant, par exemple, de celles préparées par la FAO.

► **Projet de décision**

88. **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.349/PFA/5 (paragraphe 17-21, 49-54 et 74-80) et de veiller à ce qu'elles soient dûment mises en œuvre.**