

## Conseil d'administration

335<sup>e</sup> session, Genève, 14-28 mars 2019

GB.335/INS/9

Section institutionnelle

INS

Date: 22 février 2019

Original: anglais

### NEUVIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

## Stratégie de développement des capacités institutionnelles à l'échelle de l'OIT

#### Objet du document

Le présent document est soumis en réponse à une demande du Conseil d'administration qui souhaitait que soit élaborée une stratégie de développement des capacités institutionnelles à l'échelle de l'OIT. Cette demande figure au point 4.1 du programme de travail visant à donner effet à la Résolution concernant la manière de faire progresser la justice sociale par le travail décent, adoptée par la Conférence internationale du Travail en 2016. Le Conseil d'administration est invité à prier le Bureau de mettre en œuvre cette stratégie en tenant compte des orientations formulées dans le cadre de l'examen du présent document (voir le projet de décision au paragraphe 34).

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

**Principal résultat/élément transversal déterminant:** Tous les résultats/éléments transversaux.

**Incidences sur le plan des politiques:** Oui.

**Incidences juridiques:** Aucune.

**Incidences financières:** Oui, dans les limites du budget disponible.

**Suivi nécessaire:** Oui.

**Unité auteur:** Directeur général adjoint pour les programmes extérieurs et les partenariats (DDG/FOP) et Directrice générale adjointe pour les politiques (DDG/P).

**Documents connexes:** GB.335/INS/10; GB.335/PFA/1; Résolution concernant une coopération efficace de l'OIT pour le développement à l'appui des objectifs de développement durable et Résolution concernant la deuxième discussion récurrente sur le dialogue social et le tripartisme, Conférence internationale du Travail, 107<sup>e</sup> session, 2018; Rapport final de la Commission mondiale de l'OIT sur l'avenir du travail.

## Introduction

1. Le contexte dans lequel l'Organisation internationale du Travail (OIT) doit s'acquitter de sa mission est en constante évolution. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) ne pourra porter ses fruits et les objectifs de développement durable (ODD) être atteints que si l'ensemble des parties prenantes – citoyens, gouvernements, organisations de travailleurs et d'employeurs et société civile – se mobilisent, avec le soutien des organisations internationales. La réforme du système des Nations Unies pour le développement est à l'origine de profonds changements dans le fonctionnement des opérations de l'Organisation des Nations Unies (ONU), en particulier au niveau des pays <sup>1</sup>. Pour pouvoir exploiter les possibilités offertes par les transformations en cours et faire en sorte que les institutions gardent toute leur pertinence et continuent d'attirer des membres et de les fidéliser, les mandats de l'OIT doivent renforcer les capacités dont ils ont besoin pour progresser dans la réalisation de leurs objectifs respectifs, participer efficacement aux dialogues nationaux en matière d'élaboration des politiques et continuer de promouvoir le tripartisme, le dialogue social et les normes internationales du travail, afin de servir la justice sociale et de contribuer à la réalisation des ODD.
2. La stratégie de développement des capacités institutionnelles à l'échelle de l'OIT propose une nouvelle manière d'envisager le développement des capacités des mandats de l'Organisation, fondée sur les enseignements tirés de l'expérience acquise au cours de ces dernières années. Le présent document est soumis comme suite à la décision prise par le Conseil d'administration à sa 329<sup>e</sup> session (mars 2017) <sup>2</sup>.

## I. Développement des capacités dans le cadre de l'OIT

3. Le développement des capacités est l'un des principaux moyens d'action dont dispose l'OIT pour réaliser l'objectif du travail décent et faire progresser la justice sociale. Il est défini comme étant un «processus par lequel des personnes, des organisations et des sociétés obtiennent, renforcent et entretiennent les capacités de définir et de réaliser leurs propres objectifs de développement dans le temps» <sup>3</sup>. Le rôle de l'OIT en matière de développement des capacités est d'«aider, là où cela s'avère nécessaire, à renforcer la capacité institutionnelle des Etats Membres, ainsi que celle des organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs, pour faciliter la conduite d'une politique sociale pertinente et cohérente ainsi que le développement durable» <sup>4</sup>. Le développement des capacités s'entend donc d'un processus interne dans lequel le Bureau apporte aux mandats un appui en fonction de leurs priorités et de leurs besoins respectifs.

<sup>1</sup> Documents [GB.334/INS/4](#) et [GB.335/INS/10](#).

<sup>2</sup> Document [GB.329/INS/3/1](#). Le point 4.1 du programme de travail visant à donner effet à la Résolution concernant la manière de faire progresser la justice sociale par le travail décent prévoit expressément l'élaboration d'une stratégie de développement des capacités institutionnelles à l'échelle de l'OIT.

<sup>3</sup> Document [GB.317/POL/6](#). Cette définition correspond dans une large mesure à celle du concept généralement accepté qu'a défini l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (Comité d'aide au développement (CAD), 2006) et qu'utilise le système des Nations Unies pour le développement (évaluation de haut niveau, 2018).

<sup>4</sup> [Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable](#), 2008.

4. Pour l'OIT, le développement des capacités intervient à trois niveaux différents, qui sont interdépendants et se renforcent mutuellement: au niveau individuel, au niveau des organisations et au niveau des cadres permettant la mise en œuvre des politiques. Dans le premier cas, le développement des capacités consiste à étendre les compétences et les aptitudes des individus. Dans le deuxième cas, l'objectif est de renforcer la capacité des organisations à s'acquitter de leurs mandats respectifs. Et, dans le troisième cas, il s'agit d'améliorer les politiques publiques, la législation, la réglementation, les institutions du marché du travail et les systèmes sociaux. A chacun de ces trois niveaux, on peut établir une distinction entre les capacités techniques (qui se rapportent par exemple à des domaines tels que l'emploi, l'entrepreneuriat, la sécurité sociale, la sécurité et la santé au travail et les questions normatives liées aux travaux des mécanismes de contrôle de l'OIT) et les capacités fonctionnelles (qui se rapportent par exemple à la direction, la gestion financière, la gestion des budgets nationaux et l'établissement de partenariats et de contacts). Il importe d'améliorer aussi bien les capacités techniques que les capacités fonctionnelles pour œuvrer efficacement en faveur du travail décent et de la réalisation des ODD.
5. La stratégie de développement des capacités institutionnelles doit par conséquent s'attacher tout particulièrement à assurer une bonne coordination des activités menées aux trois niveaux susmentionnés ainsi qu'à moduler ces activités en fonction de l'évolution des besoins des mandants<sup>5</sup>. Cela suppose une analyse continue et participative des résultats, dont les conclusions peuvent ensuite être mises à profit aux fins de la planification des nouveaux programmes et activités.

## II. Améliorer la stratégie à l'échelle de l'OIT

6. Différentes sources ont servi à la conception de la nouvelle stratégie de l'OIT exposée dans le présent document. En 2018, les activités de développement des capacités menées par l'Organisation ont fait l'objet d'une évaluation indépendante de haut niveau qui a porté sur la période 2010-2017<sup>6</sup>. Cette évaluation a montré que les mandants de l'OIT tiraient parti des activités de développement des capacités et que le soutien apporté par l'Organisation correspondait dans une large mesure à leurs priorités et à leurs besoins. Elle a également mis en exergue plusieurs problèmes, dont la place excessive accordée aux activités conçues pour appuyer des objectifs propres à un projet, la place limitée accordée au renforcement des compétences des mandants pour qu'ils puissent engager un dialogue social efficace et une application inégale du principe de l'égalité hommes-femmes dans le cadre de ces activités. Le rapport contient neuf recommandations pratiques destinées à améliorer la durabilité, la cohérence et l'impact des activités de développement des capacités.
7. L'évaluation de haut niveau a permis de faire la synthèse des principales attentes des mandants de l'OIT en matière de développement des capacités. Nombre des demandes formulées par les mandants portaient sur les capacités fonctionnelles de leurs organisations respectives, notamment les structures de gouvernance interne et les outils et systèmes de gestion, ainsi que sur leurs capacités en termes de planification stratégique et de direction. Pour ce qui est des capacités techniques, les mandants de l'OIT attendaient essentiellement une aide pour développer leurs capacités dans les domaines de la recherche et de

<sup>5</sup> De plus amples informations sur ces concepts ainsi que sur la théorie du changement relative au développement des capacités figurent dans le document intitulé «An independent evaluation of ILO's capacity development efforts 2010–2017» (Bureau de l'évaluation du BIT, septembre 2018). La stratégie décrite suit la méthode utilisée pour définir le cadre de résultats pour 2020-21 qui figure dans les Propositions de programme et de budget pour 2020-21 présentées par le Directeur général (document [GB.335/PFA/1](#)).

<sup>6</sup> BIT: *Independent Evaluation ILO's Capacity Development Efforts 2010-2017*, Genève, 2018.

l'élaboration des politiques, sur des sujets tels que la législation du travail, la sécurité et la santé au travail et les migrations. Les thèmes liés à l'avenir du travail, à l'économie informelle, à l'emploi précaire et à la transition numérique étaient par ailleurs ceux pour lesquels les attentes étaient les plus élevées <sup>7</sup>.

8. Aux fins d'une autre enquête, réalisée dans le cadre de la préparation de la discussion sur la coopération pour le développement tenue à la session de 2018 de la Conférence internationale du Travail, les mandants ont évalué des mesures qui pouvaient améliorer la pertinence, l'impact et la durabilité des activités de l'OIT en matière de développement des capacités <sup>8</sup>. La figure 1 montre que, sur ce point, les vues des gouvernements, des travailleurs et des employeurs étaient convergentes <sup>9</sup>. Les mandants ont particulièrement mis l'accent sur l'appropriation des activités par les pays, la responsabilité, la mise en adéquation des activités de développement des capacités menées par l'OIT avec les priorités nationales, et la participation directe des organisations bénéficiaires aux processus de planification, de mise en œuvre et d'évaluation. Ces solutions concordent globalement avec le concept général d'efficacité des activités de développement <sup>10</sup> et vont dans le sens des recommandations que le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) a formulées à la suite de l'évaluation de l'OIT qu'il a réalisée en 2017 <sup>11</sup>. Les mandants ont en outre estimé que les activités de développement des capacités de l'OIT seraient plus efficaces si elles soutenaient les organismes de formation locaux dans leurs efforts pour devenir les principaux fournisseurs de services de formation sur les questions relatives au travail et si elles offraient aux bénéficiaires des possibilités d'appliquer les compétences acquises dans le cadre de leur formation.

<sup>7</sup> *Op. cit.*

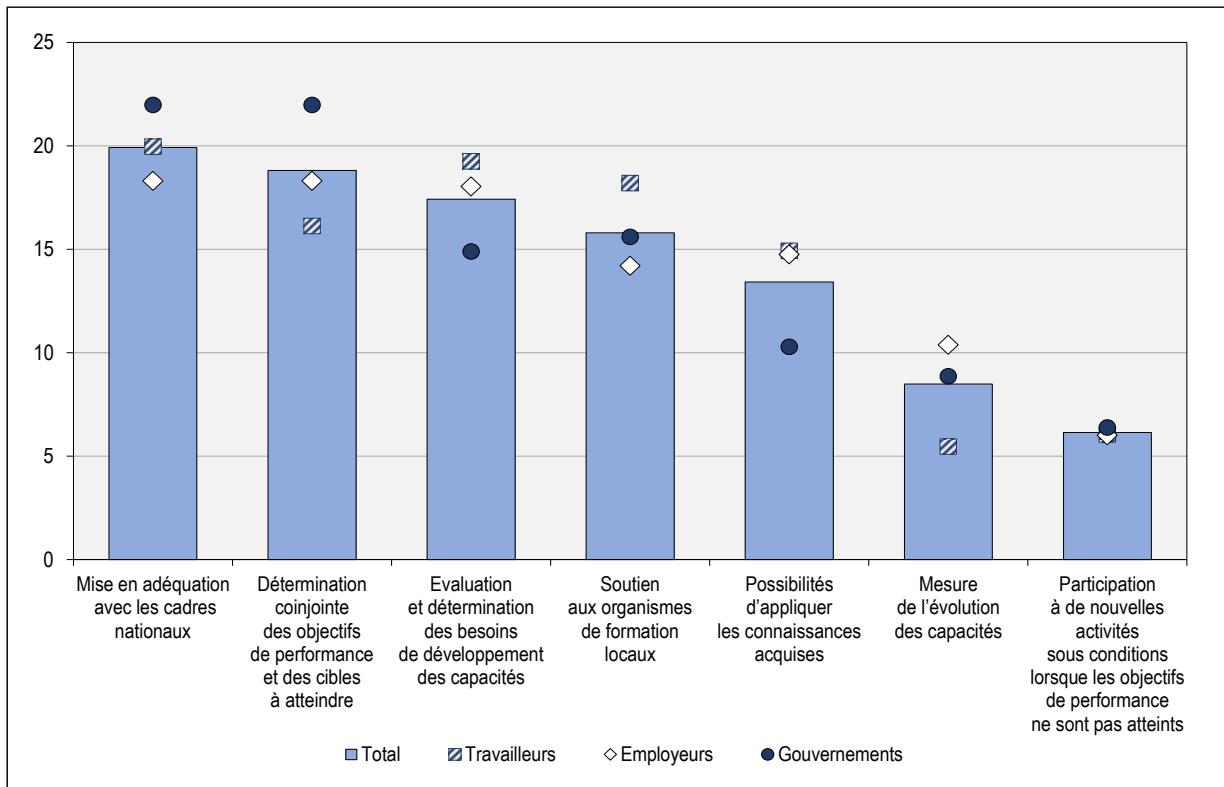
<sup>8</sup> La question a été posée dans le cadre de l'enquête réalisée en 2017 par le BIT auprès des mandants et des partenaires de développement. Les résultats complets ainsi que la méthode d'enquête utilisée sont détaillés dans le rapport soumis à la Conférence, intitulé *Horizon 2030: une coopération efficace pour le développement à l'appui des objectifs de développement durable*, rapport IV, Conférence internationale du Travail, 107<sup>e</sup> session, 2018.

<sup>9</sup> On observait également une convergence de vues entre les différentes régions.

<sup>10</sup> Comme il ressort du Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement, 2011.

<sup>11</sup> MOPAN 2017 – Institutional Assessment Report: ILO.

**Figure 1 Options retenues par les mandants pour améliorer la pertinence, l'impact et la durabilité des activités de développement des capacités menées par l'OIT, par type de mandants (fréquence de sélection exprimée en pourcentage de l'ensemble des réponses) <sup>12</sup>**



9. Le Conseil d'administration a examiné plusieurs aspects du développement des capacités <sup>13</sup>, qui ont également été pris en considération dans les résolutions concernant, respectivement, la coopération pour le développement à l'appui des ODD et la deuxième discussion récurrente sur le dialogue social et le tripartisme, que la Conférence a adoptées en 2018. Le Bureau a notamment été invité à:

«renforcer les capacités de ses mandants, et en particulier leurs capacités organisationnelles et institutionnelles dans une optique durable, [...], afin qu'ils puissent participer de manière effective à la réalisation des objectifs du Programme 2030.»; [renforcer les] «capacités nationales des institutions bénéficiaires et pourvoyeuses de coopération pour le développement»; et «promouvoir de manière active et mettre en avant sa valeur ajoutée unique, y compris son tripartisme, son action normative et le dialogue social, dans la mise en œuvre du Programme 2030 et de la réforme du système des Nations Unies pour le développement aux niveaux mondial, régional, national et local, et en particulier l'intégration des priorités des PPTD [programmes par pays de promotion du travail décent] dans les PNUAD [plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement];» <sup>14</sup>

<sup>12</sup> La figure illustre la fréquence de sélection d'une réponse donnée exprimée en pourcentage de l'ensemble des réponses. Il s'agissait pour les mandants participant à l'enquête de choisir trois des sept options proposées. Pour obtenir des informations détaillées sur la méthode d'enquête utilisée, se reporter à l'annexe A du rapport soumis à la Conférence internationale du Travail en 2018 (note de bas de page 8).

<sup>13</sup> Voir les documents [GB.317/POL/6](#) (2013), [GB.309/TC/1](#) (2010) et [GB.298/PFA/14/3](#) (2007).

<sup>14</sup> [Résolution concernant une coopération efficace de l'OIT pour le développement à l'appui des objectifs de développement durable](#), Conférence internationale du Travail, 107<sup>e</sup> session, 2018, paragraphes 9 1) b), 8 h) et 9 1) a).

10. Le Bureau a également été invité à aider les mandants à parvenir à une représentation paritaire des hommes et des femmes au sein des mécanismes de gouvernance de l'Organisation, notamment de la Conférence internationale du Travail. En mars 2018, le Conseil d'administration a une nouvelle fois prié tous les groupes d'aspirer à atteindre la parité hommes-femmes au sein de leurs délégations à la Conférence et aux réunions régionales, et il a demandé au Bureau d'accueillir des ateliers de renforcement des capacités à l'intention de tous les groupes, notamment les partenaires sociaux, qui avaient besoin d'aide pour y parvenir.
11. Il ressort de l'ensemble de ces demandes qu'il faut adopter une stratégie coordonnée qui réponde à la fois aux défis institutionnels et aux incidences majeures de la réforme du système des Nations Unies, tout en faisant progresser les valeurs essentielles de l'OIT que sont le tripartisme, l'action normative, le dialogue social et l'égalité hommes-femmes.

### III. Principaux éléments de la stratégie

12. L'objectif premier de la stratégie est de renforcer les capacités des mandants afin qu'ils soient en mesure d'offrir des services de meilleure qualité à leurs membres actuels et potentiels et d'influer sur les politiques, et qu'ils puissent ainsi contribuer de manière optimale à la concrétisation du travail décent. Les principaux éléments de cette stratégie ont été regroupés dans trois domaines de résultats qui sont intimement liés entre eux:
  - a) amélioration de l'exécution des activités de développement des capacités;
  - b) élargissement des partenariats et mise en place de méthodes innovantes en matière de développement des capacités;
  - c) intégration pleine et entière du développement des capacités institutionnelles aux cadres d'action de l'OIT à l'échelle mondiale.
13. La mise en œuvre de la stratégie comporte deux étapes. La première étape porte sur le restant de la période biennale 2018-19 et sur la période biennale 2020-21; des résultats concrets ont été définis dans chaque domaine de résultats pour chacune de ces périodes. Les modalités opérationnelles de la deuxième étape seront déterminées à la suite de l'adoption du nouveau cadre stratégique et en fonction des résultats des discussions qui auront lieu à la session de 2019 de la Conférence <sup>15</sup>.

#### Domaine de résultats 1: amélioration de l'exécution des activités de développement des capacités

##### a) **Consolider le portefeuille d'outils et de méthodes en matière de développement des capacités**

14. Pour être efficaces, les activités de développement des capacités doivent se fonder sur une compréhension approfondie des priorités et des besoins organisationnels des bénéficiaires, ces besoins et priorités devant être définis au moyen de consultations. Elles doivent également tenir compte du caractère changeant des contextes dans lesquels les mandants de l'OIT exercent leurs activités et pouvoir s'adapter facilement à l'évolution des priorités institutionnelles des mandants. Une fois ces facteurs pris en considération, des économies d'échelle peuvent être réalisées grâce à une approche commune des méthodes de diagnostic,

<sup>15</sup> Voir la partie IV du présent document.

à une planification conjointe de la mise en œuvre et à l'articulation des stratégies organisationnelles avec le développement des capacités aux niveaux des individus et des cadres permettant la mise en œuvre des politiques. La mise en place de cette approche commune nécessite un travail approfondi de conceptualisation qui puisse s'appuyer sur des méthodes existantes, en particulier celles qui sont déjà utilisées par le Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV), le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP), les départements techniques chargés des politiques et les bureaux extérieurs de l'OIT ainsi que le Centre international de formation de l'OIT à Turin (Centre de Turin).

15. Le Bureau entreprendra un examen des méthodes et des outils existants qui sont utilisés pour mesurer, planifier et exécuter les activités de développement des capacités, en assurer le suivi et les évaluer. A cette fin, il accordera une attention particulière aux méthodes qui tiennent compte de la diversité et contribuent à la promouvoir. Sur la base des bonnes pratiques recensées, le Bureau élaborera des orientations générales pour application à l'échelle de l'OIT qui permettront de coordonner les activités de développement des capacités menées aux trois niveaux susmentionnés, grâce à une théorie du changement définie pour chacun d'entre eux, et feront dûment la distinction entre capacités techniques et capacités fonctionnelles. Une attention particulière sera accordée aux approches et méthodologies innovantes qui peuvent être facilement adaptées à des publics spécifiques.
16. Le Bureau adoptera une méthode permettant de mieux comprendre et recenser les besoins de développement des capacités des mandants tripartites de l'OIT et de faciliter l'accès des bureaux extérieurs et des départements du siège à ces informations. ACTRAV et ACT/EMP dirigeront les travaux de conceptualisation et la mise en œuvre opérationnelle des méthodes améliorées d'évaluation des priorités institutionnelles des travailleurs et des employeurs, en s'appuyant sur leurs systèmes actuels d'établissement des priorités et sur leur réseau respectif de spécialistes techniques. En ce qui concerne les administrations du travail, des améliorations seront apportées au système d'évaluation/d'audit existant afin qu'il puisse jouer un rôle de premier plan dans la détermination des besoins de développement des capacités et la conception de plans d'action conjoints. Ce système amélioré de diagnostic des besoins en matière de capacités tiendra compte des priorités aussi bien techniques que fonctionnelles des mandants tripartites de l'OIT, et aidera ces derniers à déterminer quelles capacités ils doivent développer pour pouvoir exploiter au mieux leur marge d'action et participer de manière constructive aux processus nationaux d'élaboration des politiques et aux cadres d'action nationaux de portée plus large, notamment dans le contexte des équipes de pays des Nations Unies et des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).
17. Sur la base de ce travail de conceptualisation, les ressources et les supports qui servent actuellement à orienter les activités de développement des capacités seront mis à jour pour tenir compte des recommandations issues de l'évaluation de haut niveau et de la stratégie globale de l'OIT. Le personnel du BIT recevra une formation et une assistance aux fins de l'utilisation de ces nouveaux supports et ressources.

**b) *Mettre davantage l'accent sur le développement des capacités institutionnelles à tous les niveaux des activités menées par l'OIT***

18. Le développement des capacités institutionnelles sera progressivement intégré dans le cycle global de programmation et d'établissement de rapports des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD), et l'accent sera mis sur l'intégration, dans ces programmes, des éléments transversaux déterminants de l'OIT et de la question de la diversité. Le processus de révision des PPTD s'appuiera sur les travaux de l'équipe spéciale constituée en interne pour étudier les questions relatives à la gestion axée sur les résultats. Il tiendra notamment compte des enseignements tirés des quatre PPTD pilotes en cours

d'exécution et des nouvelles orientations concernant le développement des capacités qui seront élaborées par l'OIT. Le mécanisme des PPTD devra également être revu pour tenir compte de la nouvelle donne issue de la réforme du système des Nations Unies pour le développement et de la nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies<sup>16</sup>. Dans les pays où aucun PPTD n'est actuellement mis en œuvre, les besoins en matière de développement des capacités institutionnelles seront intégrés dans les processus existants concernant l'établissement des priorités et la consultation tripartite.

19. Une plus grande attention sera accordée au développement des capacités institutionnelles dans le cadre de la coopération pour le développement<sup>17</sup> grâce à un meilleur diagnostic initial des besoins et à la mise en œuvre de plans de développement des capacités. Les orientations du Bureau seront modifiées de manière à mettre davantage l'accent sur les consultations initiales avec les mandants pendant la phase de conception des interventions et sur le suivi de l'évolution des capacités institutionnelles à long terme.
20. Dans les domaines techniques, le choix et la combinaison des activités de développement des capacités dépendront des résultats globaux définis dans le programme et budget de l'OIT et des résultats nationaux définis dans les PNUAD et les PPTD, et une plus grande attention sera accordée aux capacités institutionnelles à long terme. En outre, le rôle des équipes de coordination de résultat sera renforcé, en ce qu'il incombera à ces équipes de veiller à ce que des approches communes et cohérentes en matière de renforcement des capacités institutionnelles et de formation soient incorporées dans les projets, les PPTD et les résultats des programmes par pays. Pour améliorer la planification, les équipes de coordination de résultat travailleront en étroite collaboration avec ACT/EMP et ACTRAV pour veiller à ce que les services consultatifs fournis par le BIT en ce qui concerne la conception, la mise au point et l'exécution des activités de développement des capacités soient fondés sur les priorités définies par les organisations de travailleurs et d'employeurs dans ce domaine. En ce qui concerne les systèmes d'administration du travail, les équipes de coordination de résultat s'appuieront sur la méthode actualisée d'évaluation des besoins en matière de développement des capacités. Les efforts porteront en particulier sur le renforcement des institutions et des systèmes de dialogue social. Les produits fournis et les résultats obtenus dans le cadre des activités de développement des capacités feront l'objet d'un suivi systématique grâce au système de suivi institutionnel amélioré que doit créer l'équipe spéciale chargée d'étudier les questions relatives à la gestion axée sur les résultats en 2019.
21. Conformément aux recommandations issues de l'évaluation de haut niveau, les directives de l'OIT en matière d'évaluation seront précisées afin que les activités de développement des capacités soient plus clairement évaluées dans les évaluations des cadres de résultats. Ainsi, les interventions en matière de développement des capacités seront expressément évaluées à tous les niveaux. Les méthodes d'évaluation révisées de manière à faire ressortir le mandat spécifique de l'OIT et à tenir compte du recours à des évaluations stratégiques et groupées, telles qu'elles sont définies dans l'actuelle Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats (2018-2021), serviront de base à l'évaluation des effets du développement des capacités à moyen et à long terme. Elles s'appuieront notamment sur l'élaboration et l'utilisation d'outils spécialement conçus pour mesurer les résultats en matière de renforcement des capacités et procéder à des analyses ex post.

<sup>16</sup> Document GB.335/INS/10.

<sup>17</sup> C'est-à-dire l'ensemble des activités de coopération pour le développement, qu'elles soient financées par des contributions volontaires ou sur le budget ordinaire.



**c) Renforcer les capacités du personnel du BIT**

22. Le Bureau renforcera également les compétences de son personnel en matière de développement des capacités institutionnelles, notamment pour ce qui est de la compréhension des fonctions et rôles institutionnels respectifs des partenaires sociaux et des administrations du travail. En consultation avec le Département du développement des ressources humaines (HRD), le Département de la coopération multilatérale (MULTILATERALS), ACT/EMP, ACTRAV, le Bureau de la coordination des activités de développement de l'ONU et l'École des cadres du système des Nations Unies, le Centre de Turin élaborera pour le personnel un cours de formation consacré à l'approche commune adoptée au sein du système des Nations Unies en matière de développement des capacités et à l'application de cette approche aux activités de développement des capacités menées par l'OIT. Ce cours sera mis à l'essai dans une région, auprès de membres du personnel chargés d'élaborer des projets de développement des capacités, et sera ensuite déployé dans d'autres régions. ACTRAV, ACT/EMP et les départements du Portefeuille des politiques participeront à la conception des cours de formation destinés aux membres du personnel, en vue notamment de renforcer leur capacité à intégrer le principe de l'égalité hommes-femmes. Le contenu des cours de formation incorporera les résultats du travail de conceptualisation décrit sous le domaine de résultats 1 a).

**Domaine de résultats 2: élargissement des partenariats et promotion de l'innovation****a) Elargir les partenariats**

23. Le Programme 2030 met clairement l'accent sur les partenariats ainsi que sur la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. Les partenariats occupent également une place importante dans le plan d'action devant servir de base à l'élaboration de la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement (2020-2025)<sup>18</sup>. Pour que les partenariats soient efficaces, il faut que les acteurs concernés disposent de capacités adéquates et que l'environnement dans lequel ils opèrent soit favorable à la réalisation de leurs objectifs. Par conséquent, dans le cadre de ses activités de développement des capacités, l'OIT s'efforcera principalement de faciliter la participation de ses mandants tripartites à des partenariats élargis et de sensibiliser de nouveaux partenaires avec lesquels elle n'a pas l'habitude de coopérer aux questions qui relèvent de son mandat, en définissant avec eux des priorités communes et en tirant parti de leurs points forts respectifs et de leur complémentarité. Ces partenaires inhabituels pourront être des entités gouvernementales, des organisations de la société civile, d'autres organismes des Nations Unies qui interviennent auprès des équipes de pays des Nations Unies dans certains contextes ou aux fins des PNUAD, ainsi que d'autres parties prenantes à haut potentiel, telles que les groupes de défense des droits des femmes, qui œuvrent en faveur de l'inclusion et de la justice sociale.

24. Les bureaux extérieurs de l'OIT, en collaboration avec des spécialistes employeurs et travailleurs, consolideront les partenariats établis avec d'autres organismes des Nations Unies en vue de mener avec les équipes de pays des Nations Unies des activités conjointes de développement des capacités destinées aux mandants de l'OIT dans le cadre des futurs PNUAD. Au niveau régional, les activités de programmation de l'OIT créent également de nombreuses possibilités de partenariats. Une attention particulière sera accordée aux partenaires de développement des pays émergents qui ont privilégié les modalités de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire en vue de conclure des partenariats propres à favoriser l'échange de compétences entre les pays d'une même région et entre les

<sup>18</sup> Document [GB.334/INS/3/1](#).

régions, compte tenu des résultats des réunions régionales de l'OIT. Le BIT s'appuiera également sur les partenariats techniques en vigueur au sein du système des Nations Unies pour renforcer la coordination des activités de développement des capacités et favoriser l'application de méthodes communes. Enfin, le Bureau facilitera l'échange de données d'expérience et de connaissances entre les mandants de l'Organisation, par exemple au moyen de communautés de pratiques et d'autres plateformes de communication pertinentes.

25. Afin de garantir que des ressources appropriées soient disponibles pour financer les activités de développement des capacités institutionnelles, il sera veillé, dans le cadre du dialogue continu avec les bailleurs de fonds des programmes de l'OIT, à limiter le degré de préaffectation des fonds versés, au niveau non seulement de la conception des projets individuels, mais aussi de la sélection des pays bénéficiaires. A cet égard, la régularité des contributions au Compte supplémentaire du budget ordinaire et le recours à un mécanisme de financement thématique commun seront déterminants, en ce qu'ils permettront à l'OIT de répartir plus efficacement l'aide au développement des capacités institutionnelles entre les pays qui en ont besoin. Des mesures seront prises dans ce sens dans le cadre de la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement (2020-2025). Dans l'intervalle, la stratégie actuelle, si elle est approuvée par le Conseil d'administration, sera appliquée aux activités de renforcement des capacités des mandants tripartites actuellement engagés dans des projets de coopération pour le développement.

**b) Renforcer les capacités des prestataires de formation locaux**

26. Le Bureau, par l'intermédiaire du Centre de Turin, fournira des services consultatifs en matière de gestion aux institutions de formation régionales et nationales, y compris celles gérées par les mandants, en vue de pérenniser les activités de développement des capacités et de formation<sup>19</sup>. Le Centre de Turin a déjà entrepris un certain nombre d'initiatives expérimentales dans ce domaine. A la lumière de ces expériences, les partenariats conclus avec des institutions de formation régionales et nationales seront élargis afin de lever les obstacles qui limitent actuellement l'accès à la formation de nombreux mandants se trouvant sur le terrain et d'améliorer la durabilité des activités de développement des capacités. Les services consultatifs fournis dans le cadre de ces partenariats permettront de développer les capacités institutionnelles locales, notamment en ce qui concerne la gestion de portefeuilles, la conception de produits, les technologies de formation et les applications dédiées à la formation. Les partenariats viseront également à renforcer la coordination des activités de renforcement des capacités proposées par les prestataires de formation locaux et leur cohérence avec les orientations techniques relatives aux domaines d'action de l'OIT, élaborées par les départements du BIT relevant du Portefeuille des politiques, les spécialistes des équipes d'appui technique au travail décent des bureaux régionaux et le personnel chargé des projets de coopération pour le développement.

**c) Promouvoir des méthodes innovantes en matière de développement des capacités**

27. L'innovation – en particulier les avancées technologiques, les nouvelles possibilités en matière d'analyse et l'amélioration générale des méthodes d'apprentissage grâce à de nouvelles techniques qui favorisent la diversité – est indéniablement bénéfique pour le développement des capacités. L'une des fonctions du Centre de Turin est d'offrir un espace où des méthodes innovantes en matière de développement des capacités peuvent être

<sup>19</sup> [Plan stratégique du Centre de Turin pour 2018-2021](#) – Le développement des capacités au service du monde du travail, pp. 20-21.

élaborées et testées en toute sécurité. Cette fonction sera amenée à se développer, le but étant d'établir des liens plus étroits avec les approches innovantes élaborées au sein des départements relevant du Portefeuille des politiques au siège et dans les bureaux extérieurs. En 2019, le Centre de Turin investira dans la création d'un laboratoire de l'apprentissage qui permettra aux mandants de l'OIT d'avoir accès, à compter de 2020, aux dernières innovations dans le domaine des technologies de l'apprentissage.

### **Domaine de résultats 3: Intégration pleine et entière du développement des capacités institutionnelles aux cadres d'action de l'OIT à l'échelle mondiale**

#### **a) *Améliorer la programmation des activités de développement des capacités et le système d'établissement de rapports à l'échelle de l'OIT***

28. Le développement des capacités est un élément essentiel du plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021. Dans le programme et budget de l'OIT pour 2018-19, le développement des capacités est présenté comme l'un des principaux moyens d'action de l'Organisation. La révision du cadre de résultats pour 2020-21<sup>20</sup> et l'élaboration du nouveau plan stratégique de l'OIT pour 2022-2025 seront l'occasion de mieux intégrer le développement des capacités dans l'ensemble des stratégies de l'OIT, en tenant compte du rapport de la Commission mondiale de l'OIT sur l'avenir du travail, des discussions qui auront lieu à la Conférence en 2019 et des orientations formulées au cours des discussions récentes du Conseil d'administration<sup>21</sup>. Le Bureau veillera à ce que les résultats attendus en ce qui concerne le développement des capacités institutionnelles des mandants soient précisés pour chaque domaine d'action prioritaire et tiennent compte des besoins des mandants ainsi que des tendances qui façonnent l'avenir du travail.

#### **b) *Intégrer les principes de la nouvelle stratégie de développement des capacités dans d'autres cadres d'action***

29. Le développement des capacités concerne également d'autres cadres d'action et stratégies de l'OIT en cours de mise en œuvre ou appelés à être renouvelés. Cela vaut en particulier pour la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats (2018-2021), la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines (2018-2021), la Stratégie de l'OIT en matière de partenariats et de cohérence des politiques et la future Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement (2020-2025). Le Bureau réexaminera les cadres existants en vue d'harmoniser leurs modalités de mise en œuvre avec les principes opérationnels et les orientations en matière de développement des capacités institutionnelles exposés dans le présent document. Il fera également en sorte que la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement (2020-2025), en particulier le volet relatif au développement des capacités, aille dans le sens de la stratégie globale proposée dans le présent document.

<sup>20</sup> Les propositions initialement présentées à ce sujet figurent dans le document GB.335/PFA/1.

<sup>21</sup> Il s'agit principalement, mais pas exclusivement, des discussions concernant les questions traitées dans les documents GB.334/INS/4, [GB.334/PFA/1](#) et [GB.334/PFA/7](#).

## IV. Prochaines étapes

30. Le Bureau instituera un comité directeur interne chargé de la mise en œuvre de la stratégie, auquel participeront des membres du personnel du siège, notamment d'ACTRAV et d'ACT/EMP, des bureaux régionaux et du Centre de Turin.
31. Le comité directeur établira pour usage interne un plan de mise en œuvre de la première phase de la stratégie, en tenant compte des orientations supplémentaires reçues du Conseil d'administration.
32. Le rapport sur l'exécution du programme pour 2020-21 comportera une évaluation des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie, dans laquelle entreront également en ligne de compte les résultats obtenus au cours de la période biennale, et mettra en évidence les enseignements à tirer ainsi que les domaines appelant des améliorations.
33. La stratégie sera réexaminée et, si nécessaire, modifiée par le Bureau après que le plan stratégique de l'OIT pour 2022-2025 aura été adopté.

## Projet de décision

34. *Le Conseil d'administration prie le Bureau de mettre en œuvre la stratégie de développement des capacités institutionnelles à l'échelle de l'OIT en tenant compte des orientations formulées dans le cadre de l'examen du document GB.335/INS/9.*