



Conseil d'administration

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

Section du programme, du budget et de l'administration

PFA

Segment relatif aux audits et au contrôle

Date: 9 octobre 2025

Original: anglais

Cinquième question à l'ordre du jour

Rapport d'évaluation annuel 2024-25

Objet du document

Le présent document fait le point sur les travaux réalisés par le Bureau de l'évaluation du BIT au cours de la période 2024-25, au regard des indicateurs et des cibles définis dans la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2023-2025. Une prolongation de cette stratégie est proposée pour un an, jusqu'en 2026 (partie I). Ce rapport rend également compte de l'efficacité globale de l'OIT en s'appuyant sur les évaluations de projets pour apprécier l'évolution de la performance (partie II). Le Conseil d'administration est invité à approuver les recommandations formulées dans le présent rapport (voir le projet de décision au paragraphe 82).

Objectifs stratégiques pertinents: Tous les objectifs stratégiques.

Principal résultat: Catalyseur B: Un leadership renforcé et une meilleure gouvernance.

Incidences sur le plan des politiques: Oui. Activités relatives au travail décent et à la productivité dans l'ensemble des résultats stratégiques.

Incidence juridique: Aucune.

Incidence financière: Aucune.

Suivi nécessaire: Oui.

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

Documents connexes: GB.352/PFA/8; GB.349/PFA/4; GB.346/PFA/6(Rev.1).

► **Table des matières**

	Page
Résumé analytique.....	5
Partie I. Progrès accomplis en vue de la réalisation des cibles de la stratégie d'évaluation	8
Résultat 1. Des capacités renforcées aux niveaux individuel, organisationnel et de l'environnement favorable aux fins de la planification des évaluations, de leur réalisation et de leur utilisation	8
Résultat 2. Des systèmes et processus d'évaluation améliorés pour des évaluations plus crédibles, plus stratégiques et de meilleure qualité.....	13
Résultat 3. Un enrichissement de la base de connaissances regroupant les résultats des évaluations et les recommandations y afférentes qui contribue efficacement à l'apprentissage institutionnel et améliore l'efficacité organisationnelle.....	18
Environnement favorable.....	23
Partie II. Évaluation de l'efficacité et des résultats de l'OIT	26
2.1. L'impact et la durabilité dans la pratique: comment l'OIT a influé sur les politiques, obtenu des résultats stratégiques et garanti la durabilité grâce à la coopération pour le développement en 2024 ...	27
2.2. Évaluation de l'efficacité globale des activités de coopération pour le développement menées par l'OIT en 2024 au regard de 29 indicateurs clés de performance	31
2.3. Efficacité pour chaque résultat stratégique: tendances en 2022-23 et 2024.....	37
Projet de décision.....	39

► Résumé analytique

1. Le rapport d'évaluation annuel 2024-25 paraît à un moment charnière. Loin d'être un exercice de routine, il dresse un bilan stratégique sur fond d'incertitude à l'échelle mondiale, de réforme institutionnelle et d'exigences croissantes en matière de responsabilité. Il marque la dernière année de la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation pour 2023-2025, **stratégie qu'il est proposé de prolonger d'un an, jusqu'à la fin de 2026**, afin de consolider les progrès réalisés, d'encourager l'innovation et de renforcer le rôle stratégique de l'évaluation dans l'accomplissement de la mission de l'OIT. Dans ce contexte, l'évaluation donne des informations précises, fondées sur des données probantes, qui éclairent la prise de décisions stratégiques, renforcent l'impact de l'action menée par l'Organisation et garantissent l'efficacité de celle-ci. Plus qu'un simple point d'étape sur les progrès réalisés, le rapport d'évaluation annuel montre une fois de plus que l'évaluation est gage de responsabilité, de connaissance et d'une planification avisée. Les cibles supplémentaires prévues pour 2026 et le calendrier des évaluations de haut niveau supposent le maintien de ressources adéquates et des capacités opérationnelles aux fins de la pleine mise en œuvre de la stratégie.
2. La partie I présente les progrès accomplis au regard des cibles définies dans la stratégie d'évaluation pour 2025, de même que les cibles prévues pour 2026, compte tenu de la prolongation proposée. La partie II, comme dans les rapports précédents, dresse un panorama de l'efficacité des activités de l'OIT à la lumière des 50 évaluations indépendantes finales réalisées cette année sur des projets de l'Organisation (hors évaluations à mi-parcours).
3. Il ressort de la **partie I** que d'importants progrès ont été accomplis en vue de la réalisation des cibles finales fixées pour 2025. **D'ores et déjà, 17 cibles associées aux 21 indicateurs de référence ont été atteintes (dont une partiellement), ce qui témoigne des efforts soutenus qui ont été déployés dans l'ensemble des domaines évalués au titre de la stratégie.** La planification de l'évaluation est devenue plus stratégique grâce à l'adoption du système de planification intégrée fondée sur des critères en matière d'évaluation, qui s'applique désormais à toutes les régions de l'OIT et à tous les départements du BIT. **Le portefeuille de projets a ainsi pu être rationalisé de manière à mettre l'accent sur la qualité et la pertinence stratégique plutôt que sur le volume.**
4. Si le regroupement des évaluations pourrait être poussé plus avant, le recours accru à cette méthode a déjà permis d'atténuer la lassitude à l'égard des évaluations et de mieux cerner les projets malgré une conception et un financement fragmentés. **L'utilisation stratégique des dérogations – lorsque les perspectives d'apprentissage institutionnel sont faibles ou en cas de chevauchement – a entraîné un gain d'efficacité sans nuire à la responsabilisation.** Les ressources limitées disponibles se trouvent ainsi canalisées vers les évaluations présentant la plus forte valeur stratégique.
5. EVAL est à la pointe de l'innovation en matière de mise à disposition et de stockage de ses rapports d'évaluation ainsi que d'accès à ceux-ci grâce à l'intelligence artificielle (IA). Une infrastructure numérique solide a pu être mise en place grâce à la refonte complète de la plateforme *i-eval* Discovery en 2023-24 et à l'utilisation constante du système automatisé de gestion du suivi. **Ces investissements ont contribué au succès du lancement du projet pilote d'assistant IA d'i-eval, un chatbot spécialisé dans l'évaluation qui synthétise les conclusions des rapports publiés sur la plateforme et qui fournit des informations sourcées pour**

faciliter la conception, la prise de décisions et la communication. Ce projet marque le passage de l'examen passif des rapports à la génération rapide de connaissances exploitables.

6. Dans son rapport de mars 2025, le Comité consultatif de contrôle indépendant a félicité EVAL d'avoir amélioré la coordination entre les fonctions de contrôle. La collaboration avec les auditeurs internes et externes a été renforcée, comme en témoigne l'évaluation de haut niveau de la Stratégie en matière de coopération pour le développement réalisée en 2024. **Cette collaboration croissante favorise les gains d'efficacité et un contrôle efficace au service d'une gestion axée sur les résultats, tout en préservant l'indépendance structurelle.**
7. Le module de base et le module avancé du Programme de certification de responsable de l'évaluation sont pleinement opérationnels. **Le nombre de responsables de l'évaluation certifiés continue d'augmenter, et de nouveaux apprenants de niveau avancé sont actuellement formés, qui deviendront les champions d'une culture de l'évaluation pour une culture de l'évaluation.** À la suite de la création, en 2023, d'une famille d'emplois spécifique aux fonctionnaires du BIT chargés de l'évaluation, une famille d'emplois a été créée en 2025 pour les administrateurs régionaux chargés des évaluations. La formation des mandants de l'OIT aux concepts relatifs à l'évaluation dans le cadre plus large du renforcement des capacités conserve tout son potentiel et est dispensée sur demande et dans la limite des ressources disponibles.
8. L'OIT communique et utilise davantage les résultats des évaluations. **Des outils sur mesure, tels que la série de publications «i-eval: Insights from evidence» (connaissances fondées sur des données probantes), les podcasts sur l'impact des projets, les tableaux de bord interactifs et, plus récemment, le projet d'assistant IA ont amélioré la portée et la pertinence des produits,** en rendant les résultats des évaluations plus accessibles et en renforçant la prise de décisions fondées sur des données probantes par les parties prenantes.
9. La **partie II** présente les résultats de la méta-analyse annuelle exhaustive de l'efficacité globale de l'OIT, qui porte sur 50 évaluations indépendantes finales et s'appuie sur 29 indicateurs clés de performance, définis compte tenu des critères fixés par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques et des domaines d'action transversaux de l'OIT.
10. Le thème central de 2024 – impact et durabilité – répond à la demande croissante des parties prenantes, qui souhaitent que la valeur des investissements soit plus évidente. En montrant ce qui fonctionne, cette analyse permet d'apporter des ajustements stratégiques, de renforcer la pertinence des programmes et de soutenir la prise de décisions fondées sur des données probantes. Au vu des attentes des mandants, du Bureau et des donateurs, qui souhaitent de plus en plus disposer de résultats mesurables, ce processus est essentiel pour préserver la pertinence de l'OIT face à l'évolution du paysage du développement. Créée en 2013, la méta-analyse permet également un suivi pluriannuel et une analyse des tendances, offrant ainsi un éclairage stratégique pour évaluer les performances au fil du temps.
11. **L'analyse de 2024 montre que les activités de coopération pour le développement de l'OIT ont eu un impact fort et durable sur les politiques grâce à l'intégration de valeurs issues des normes du travail dans les systèmes nationaux, à la mise en place de partenariats inclusifs, à la prise en compte des priorités nationales et à une appropriation à long terme rendue possible par la planification précoce, l'action institutionnelle et le renforcement des capacités.** La partie II se termine par un examen de l'évolution de la performance globale, par résultat stratégique et par région, évaluée en fonction des résultats des programmes par pays pour la période biennale 2022-2024. Cet examen montre des progrès constants pour de nombreux groupes d'indicateurs, mais également des défis en matière d'efficacité.

12. En résumé, prolonger la stratégie d'évaluation jusqu'en 2026 contribuera à institutionnaliser les innovations récentes, à accroître la responsabilité et à mettre davantage l'accent sur les connaissances exploitables. L'évaluation est bien plus qu'un exercice technique: c'est un outil stratégique qui favorise la responsabilité, l'apprentissage et l'influence. Elle n'a de véritable valeur que si les données probantes obtenues sont communiquées directement aux décideurs, de sorte que les résultats des évaluations puissent éclairer les décisions prises au plus haut niveau et conduire à des changements pertinents dans l'élaboration et l'exécution des politiques et des programmes.

► Partie I. Progrès accomplis en vue de la réalisation des cibles de la stratégie d'évaluation

Résultat 1. Des capacités renforcées aux niveaux individuel, organisationnel et de l'environnement favorable aux fins de la planification des évaluations, de leur réalisation et de leur utilisation



Sous-résultat 1.1. L'amélioration de la planification stratégique et de la coordination avec les acteurs internes et externes clés renforce la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'évaluation

Indicateur 1.1.1: Mesure dans laquelle des procédures et des pratiques efficaces, intégrées et fondées sur des critères sont institutionnalisées et appliquées au sein du BIT pour réduire le volume des évaluations et faire en sorte que, à l'horizon 2025, les enseignements et les données qui seront tirés des évaluations soient plus stratégiques.

Cible (fin 2025): La planification intégrée fondée sur des critères en matière d'évaluation est utilisée dans au moins 50 pour cent des régions et des départements afin de réduire le volume des évaluations et de faire en sorte que celles-ci soient plus stratégiques.

État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: Le recensement des données probantes, dans le cadre de la planification d'évaluations fondées sur des critères, est conduit au sein d'un département ou d'une région.

13. Lancé en 2024, le système de planification intégrée fondée sur des critères en matière d'évaluation marque le passage d'une approche basée sur les seuils budgétaires à un modèle plus souple et stratégique, dans lequel les évaluations sont moins nombreuses mais plus pertinentes et répondent à des besoins, par exemple en comblant des lacunes en matière de données. Associé à la pratique du regroupement des évaluations, instaurée il y a plus de cinq ans, le nouveau système a donné des résultats concrets: au cours de la période considérée, environ 25 évaluations ont fait l'objet d'une dérogation et les exigences en matière d'évaluation concernant 37 projets de coopération pour le développement ont été combinées sous la forme de 13 évaluations groupées. L'adoption du système a été forte dans toutes les régions et dans la plupart des départements et bureaux (8 sur 11), dépassant largement la cible finale de 50 pour cent. Afin de renforcer encore davantage l'utilisation stratégique des évaluations et de combler les lacunes les plus importantes en matière de données probantes, un projet pilote de recensement de ces données sera mis en place pour tester une approche pratique permettant de recenser et d'organiser les données probantes existantes, d'aligner les activités d'évaluation sur les besoins en matière de données sans compromettre la responsabilité, et de soutenir une éventuelle intégration de cette méthode dans les futurs cycles de planification.

Indicateur 1.1.2: Des évaluations sont coordonnées avec les fonctions de contrôle et des mécanismes de partage des connaissances et d'apprentissage, de manière à les compléter, avant la fin de 2025.

Cible (fin 2025): Le rapport 2025 du CCCI au Conseil d'administration fait état de progrès sur les plans de la coordination et de la complémentarité.

État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: Des procédures opérationnelles normalisées systématisent le partage d'informations entre les fonctions d'évaluation, de contrôle et d'apprentissage.

14. Dans son rapport au Conseil d'administration de mars 2025, le Comité consultatif de contrôle indépendant (CCCI) a constaté avec satisfaction que la communication et l'échange de connaissances s'étaient améliorés entre les fonctions d'évaluation et d'audit interne. Il a encouragé toutes les fonctions de contrôle à poursuivre leur collaboration, faisant savoir qu'il continuerait quant à lui de suivre les progrès réalisés dans ce sens. EVAL collabore également avec les auditeurs externes afin de promouvoir l'échange d'informations et d'éviter les doublons. Toutefois, il serait souhaitable de systématiser davantage ce processus afin de renforcer la coordination entre la fonction d'évaluation et les autres fonctions de contrôle. Si la mise en place de ces procédures figurait parmi les cibles fixées pour 2023, elle n'a pas encore été pleinement réalisée, d'où l'ajout de l'objectif 2026. Cette collaboration croissante et ces échanges d'informations en temps réel, tout en préservant l'indépendance structurelle des deux entités, favorisent les gains d'efficacité et l'utilité du contrôle, à l'appui d'une gestion axée sur les résultats.

Indicateur 1.1.3: Pourcentage d'évaluations obligatoires menées à bien dans les délais et d'une manière qui en garantit la qualité d'ici à 2025.

Cible (fin 2025): 95 pour cent des évaluations obligatoires et institutionnelles sont menées à bien dans les délais et d'une manière qui en garantit la qualité.

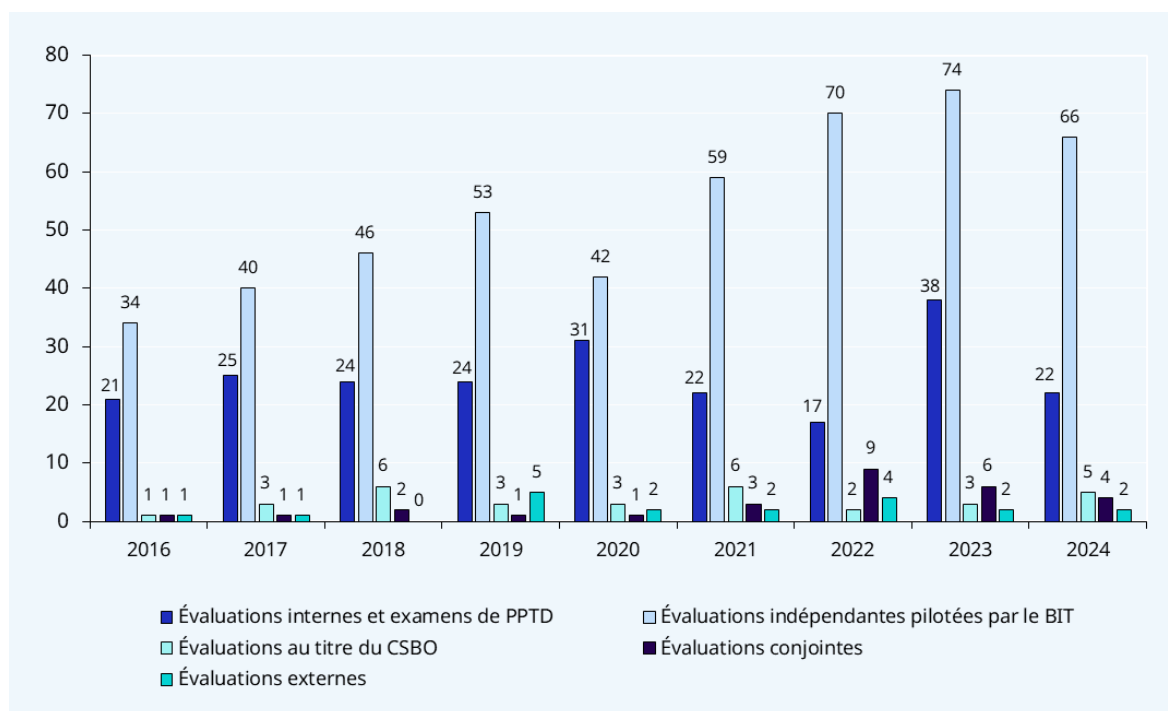
État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: 95 pour cent des évaluations obligatoires et institutionnelles sont menées à bien dans les délais et d'une manière qui en garantit la qualité.

Évaluations de projets et de programmes

15. Toutes les évaluations planifiées ou achevées sont mises à la disposition du public via le tableau de bord *i-eval Discovery*, de même que les enseignements tirés, les bonnes pratiques, les recommandations et les mesures prises par la direction qui s'y rapportent. En juin 2025, le tableau de bord contenait plus de 1 700 évaluations, 2 800 enseignements à retenir, 1 600 bonnes pratiques et 3 000 recommandations, constituant ainsi une ressource précieuse pour la responsabilité, la transparence et l'apprentissage institutionnel. En 2024, 66 évaluations indépendantes ont été menées à bien, contre 74 l'année précédente, soit une réduction bienvenue de 11 pour cent qui traduit la mise en œuvre stratégique de la planification d'évaluations fondées sur des critères et du regroupement des évaluations. Une évaluation indépendante n'ayant pas été effectuée, le pourcentage d'évaluations menées à bien s'est établi à 98 pour cent, dépassant ainsi l'objectif de 95 pour cent qui avait été fixé. Sur les 25 évaluations internes prévues en 2024, 22 ont été menées à bien, soit un taux d'achèvement de 88 pour cent, en hausse de 2 pour cent par rapport à l'année précédente.

► Figure 1. Nombre d'évaluations menées à bien, par type d'évaluation, 2016-2024



Choix des thèmes des évaluations de haut niveau en vue d'une utilisation stratégique

16. Le plan de travail glissant proposé par EVAL pour 2026-2028 s'appuie sur les contributions des mandants et l'examen de documents soumis au Conseil d'administration ou à la Conférence internationale du Travail. Les thèmes choisis sont en adéquation avec des initiatives stratégiques en cours, y compris des discussions récurrentes, ou répondent à des demandes spécifiques du Conseil d'administration. En 2026, les évaluations proposées viseront à soutenir deux axes prioritaires: l'examen à mi-parcours de la stratégie de développement des compétences et la protection sociale, afin de disposer de données pertinentes en temps utile en vue de la discussion récurrente de 2027. En 2027, le plan prévoit une évaluation sur le thème de l'emploi, qui alimentera la discussion récurrente de 2028, ainsi qu'une évaluation de haut niveau, souvent reportée, sur l'action normative. Parmi les thèmes possibles pour 2028 figurent la technologie au service du travail décent, une réévaluation de la stratégie en matière de sécurité et de santé au travail, ainsi qu'un examen des modalités des programmes d'action prioritaire ou de la question du dialogue social et du tripartisme. Bien que le plan de travail puisse se heurter à des contraintes financières, les mandants qui ont donné leur avis préfèrent que les évaluations de haut niveau soient maintenues, les évaluations des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) pouvant éventuellement passer d'une fréquence annuelle à une fréquence biennale si nécessaire. Le nombre total d'évaluations de haut niveau en 2026-27 dépendra des ressources disponibles et de la capacité opérationnelle d'EVAL.

► **Tableau. Plan de travail glissant, 2025-28**

Année	Évaluation de haut niveau 1	Évaluation de haut niveau 2	PPTD/région	Avis/commentaires reçus
2028	Niveau institutionnel: Exploiter tout le potentiel des technologies au service du travail décent (y compris le travail du Centre international de formation de l'OIT); réunions régionales ou Niveau du résultat: La stratégie de l'OIT en matière de sécurité et de santé au travail	Niveau institutionnel: Examen des modalités de fonctionnement des programmes d'action prioritaire de l'OIT; ou Niveau du résultat: Dialogue social et tripartisme	États arabes	Les mandants estiment qu'il est encore trop tôt; décisions à prendre sous réserve d'ajustements qui devront être convenus en 2026-27
2027	Niveau du résultat: Emploi	Niveau du résultat: Action normative	Europe et Asie centrale	Les deux thèmes ont recueilli un large soutien. Le développement des entreprises durables et l'économie du soin ont également reçu le soutien de certains mandants.
2026	Niveau du résultat: Compétences et apprentissage tout au long de la vie	Niveau du résultat: Protection sociale	Asie et Pacifique	Large consensus
2025	Niveau du résultat: Évaluation de la stratégie pour l'emploi des jeunes 2020-2030	Évaluation globale du programme Better Work	Amérique latine et Caraïbes (Amérique centrale)	Achevées

Sous-résultat 1.2. Des capacités d'évaluation renforcées pour une fonction d'évaluation mieux à même de mettre en œuvre son programme d'évaluation

Indicateur 1.2.1. D'ici à 2025, amélioration de la formation des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions, des points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements et des responsables de l'évaluation au BIT, reconnaissance de leurs compétences et adoption de mesures d'incitation les concernant.

Cible (fin 2025): 100 pour cent des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions sont rattachés à une famille d'emplois normalisée alignée sur la famille d'emplois des évaluateurs du BIT; 30 fonctionnaires du BIT ont obtenu une certification dans le cadre du programme avancé de certification de responsables de l'évaluation (EMCP+).

État d'avancement: Cible partiellement atteinte

Cible pour 2026: 20 fonctionnaires du BIT, au total, ont obtenu une certification dans le cadre du programme avancé de certification de responsables de l'évaluation (EMCP+).

17. Les cibles fixées pour 2023 en matière d'incitations, telles que les formations de niveau avancé et une participation plus étroite au processus d'évaluation, ont été atteintes dès le début de 2024. Une avancée majeure dans ce domaine a été la création d'une famille d'emplois spécifique pour les fonctionnaires chargés de l'évaluation au siège de l'OIT en 2024 et la création d'une famille d'emplois pour les responsables régionaux de l'évaluation en 2025. En novembre 2024, EVAL a lancé un programme pilote de formation avancée à l'intention des responsables de l'évaluation (EMCP+) en partenariat avec le Centre international de formation de l'OIT et grâce au financement du Département du développement des ressources humaines. Dix responsables de l'évaluation expérimentés ont été sélectionnés; ils achèveront leur formation en 2025. Afin de préserver la qualité et le niveau de cette formation, celle-ci est dispensée à des petits groupes de dix personnes. Par conséquent, une révision à la baisse de cette cible (20 personnes formées à la fin de 2026 au lieu de 30 à la fin de 2025) a été jugée plus réaliste. De nouvelles mesures incitatives ont été mises en place au cours de cette période, les responsables de l'évaluation étant notamment invités à participer à des ateliers à l'intention des parties prenantes. S'agissant des mesures plus avancées, en revanche, telles que le recouvrement interne des coûts en cas d'affectation de personnel à des tâches spécifiques d'évaluation, aucune modalité viable conforme à la réglementation de l'OIT n'a été arrêtée.

Indicateur 1.2.2: Nombre d'activités de formation courantes organisées à l'horizon 2025 par le BIT à l'intention des mandants tripartites, avec l'appui d'EVAL, en vue de diffuser les concepts relatifs à l'évaluation du travail décent.

Cible (fin 2025): Le BIT a organisé trois activités de formation à l'intention des mandants tripartites, avec l'appui d'EVAL, en vue de diffuser les concepts relatifs à l'évaluation du travail décent.

État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: D'ici à la fin de 2026, EVAL appuiera au moins une formation du Centre international de formation de l'OIT dirigée par ACTRAV ou ACT/EMP, qui sera choisie en fonction de son utilité estimée et l'intérêt qu'elle suscite auprès des mandants.

18. Renforcer les capacités d'évaluation des mandants tripartites par une collaboration active avec les départements du BIT et les bureaux régionaux de l'OIT reste une priorité essentielle. Faisant fond sur de précédentes initiatives, EVAL a organisé quatre sessions de formation sur les objectifs de développement durable et le suivi et l'évaluation en 2024-25, auxquelles ont participé 119 personnes des régions Afrique, Amérique latine et Caraïbes, et Asie et Pacifique, dépassant ainsi de 300 pour cent l'objectif fixé pour 2025 ¹. EVAL s'attachera à maintenir ce niveau de résultats tout en s'employant à fournir des supports pour les formations d'ACTRAV et d'ACT/EMP dispensées par le Centre international de formation de l'OIT en 2026.

Indicateur 1.2.3: Augmentation du pourcentage de fonctionnaires du BIT ayant obtenu la certification de responsable de l'évaluation.

Cible (fin 2025): Augmentation de 10 pour cent du nombre de responsables de l'évaluation certifiés par rapport à la valeur de référence de 2022.

État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: Maintenir un vivier actif de plus de 150 responsables de l'évaluation certifiés; organiser des formations si le nombre de responsables de l'évaluation certifiés passe sous ce seuil.

¹ En 2024-25, 31 représentants des employeurs, 40 représentants des travailleurs et 48 représentants gouvernementaux ont bénéficié d'une formation sur le suivi et l'évaluation. En 2023-24, 11 représentants des employeurs, 6 représentants des travailleurs et 116 représentants gouvernementaux avaient bénéficié d'une telle formation.

19. Dans un contexte de ressources limitées, le maintien de la **certification par le BIT de responsables de l'évaluation s'est avéré être un atout essentiel pour le système d'évaluation hybride et décentralisé d'EVAL**. Une petite équipe d'EVAL au siège garde la main sur le contrôle et l'approbation de chaque évaluation indépendante, tandis que des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions, des points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements, des responsables de l'évaluation formés et impartiaux et des consultants externes jouent un rôle central dans la gestion de la charge de travail. En répondant à la forte demande de participation au programme de certification de responsables de l'évaluation, EVAL a dépassé de 28 pour cent l'objectif fixé pour la fin de 2025. À ce jour, 208 fonctionnaires du BIT ont obtenu une certification de responsable de l'évaluation, un chiffre en augmentation de 38 pour cent par rapport à la valeur de référence de 2022. Ce chiffre remarquable témoigne du succès stratégique qu'a enregistré le Bureau en élargissant son vivier de responsables de l'évaluation certifiés, renforçant ainsi sa capacité d'assurer un contrôle de qualité et de prendre des décisions éclairées malgré des ressources limitées. L'un des défis à cet égard est de maintenir un noyau actif de responsables de l'évaluation certifiés, la disponibilité de ces acteurs pouvant varier en raison des départs ou des conflits de calendrier.

Résultat 2. Des systèmes et processus d'évaluation améliorés pour des évaluations plus crédibles, plus stratégiques et de meilleure qualité



Sous-résultat 2.1. Des évaluations plus stratégiques qui permettent de recueillir des données répondant mieux aux besoins stratégiques et d'apprentissage et contribuent ainsi à améliorer la base de connaissances sur la contribution de l'OIT au travail décent et à développer les possibilités d'apprentissage

Indicateur 2.1.1: Mesure dans laquelle les évaluations groupées sont institutionnalisées et mises en œuvre au BIT et sont financées par des donateurs d'ici à 2025.

Cible (fin 2025): Au moins 60 pour cent des donateurs de l'OIT, dont 15 des principaux donateurs de l'Organisation, contribuent à des évaluations groupées.

État d'avancement: Cible non atteinte

Cible pour 2026: 30 pour cent des 20 plus gros donateurs contribuent à des évaluations groupées.

20. En 2024, 13 évaluations indépendantes portant sur 37 projets de coopération pour le développement ont été menées, avec l'appui de 9 partenaires de financement. Ce résultat est légèrement inférieur à celui de la période précédente (16 évaluations groupées portant sur 42 projets réalisées avec la contribution de 13 partenaires de financement), mais largement supérieur à celui de 2022 (7 évaluations portant sur 20 projets conduites avec la participation de 7 partenaires de financement). Bien que les progrès soient manifestes, il convient d'adapter les cibles en fonction des réalités opérationnelles. S'il reste possible de mobiliser 15 grands donateurs d'ici à 2026, la cible secondaire consistant à mobiliser 60 pour cent de l'ensemble des donateurs est difficilement réalisable, compte tenu de l'immense base de donateurs de l'Organisation, qui comprend aussi bien des gros bailleurs que des petits contributeurs privés. EVAL et le Département des partenariats multilatéraux et de la coopération pour le développement (PARTNERSHIP) se sont efforcés d'améliorer la prise en compte des priorités

des donateurs et l'efficacité des évaluations. Selon la nouvelle norme institutionnelle sur les modalités d'évaluation, qui est conforme à la politique connexe, les évaluations sont, par défaut, réalisées de façon groupée. Ce changement de paradigme permet d'optimiser l'utilisation des ressources, de limiter les doubles emplois et de générer des résultats plus stratégiques. Les orientations ont été actualisées pour appuyer la mise en œuvre.

Indicateur 2.1.2: Mesure dans laquelle les évaluations d'impact et les évaluations ex post sont intégrées au plan d'évaluation du BIT d'ici à 2025.

Cible (fin 2025): Au moins une évaluation ex post et une évaluation d'impact sont entreprises par EVAL ou par un département technique avec l'appui d'EVAL.

État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: 50 pour cent des évaluations d'impact sont intégrées dans le système de planification des évaluations *i-eval* Discovery.

21. En 2024-25, EVAL a intensifié les efforts déployés pour promouvoir le centre d'assistance pour l'examen des évaluations d'impact, afin d'améliorer la qualité des évaluations d'impact et des évaluations ex post lors des étapes primordiales que sont la conception et l'établissement des rapports. Le centre a ainsi appuyé plusieurs évaluations, notamment en ce qui concerne l'étude d'impact du programme SCORE (Des entreprises durables, compétitives et responsables), le mandat du programme d'investissement à forte intensité d'emploi au Liban, le projet d'application des normes internationales du travail et des normes environnementales au Pakistan et les projets de rapport relatifs au programme de lutte contre le travail des enfants au Viet Nam et à une étude d'impact menée en Türkiye. Le recours croissant aux évaluations d'impact montre que les critères permettant de déterminer la crédibilité d'une évaluation d'impact sont mal compris ou interprétés de façon trop large, y compris dans le cadre de la collaboration entre les organismes des Nations Unies. En dépit des orientations claires de l'OIT, certains principes ne sont pas toujours respectés, ce qui montre l'importance des services d'appui fournis et des contrôles de qualité ex post régulièrement réalisés par EVAL, tel que l'examen mené en 2024 pour vérifier si les évaluations qualifiées d'«évaluations d'impact» respectaient bien les normes établies en la matière. Malgré ces difficultés, l'OIT a dépassé la cible fixée pour 2025 consistant à mener au moins une évaluation d'impact et une évaluation ex post. Avec un soutien accru, le Fonds d'affectation spéciale pour les évaluations pourrait favoriser la réalisation d'évaluations de ce type grâce à un financement souple, tandis que les outils tels que le système de planification intégrée fondée sur des critères en matière d'évaluation devraient promouvoir des évaluations plus rigoureuses, à même de combler les principales lacunes en matière de données.

Sous-résultat 2.2. Des méthodes adaptées au mandat de l'OIT, au contexte et aux besoins d'apprentissage sont appliquées

Indicateur 2.2.1: Mesure dans laquelle les méthodes participatives d'évaluation sont affinées et appliquées en vue d'une meilleure exploitation des résultats d'ici à 2025.

Cible (fin 2025): Au moins 10 pour cent des utilisateurs des évaluations interrogés dressent un bilan positif de l'utilisation des résultats des évaluations.

État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: Au moins 30 pour cent des utilisateurs des évaluations interrogés dressent un bilan positif de l'utilisation des résultats des évaluations.

22. Le BIT a atteint les cibles fixées pour 2025 et pour les années précédentes en améliorant les orientations en matière d'assurance-qualité et en privilégiant des méthodes participatives, notamment pour les évaluations décentralisées. La révision de l'outil d'assurance-qualité ex post a permis de mesurer plus largement la participation des parties prenantes, dont les mandants et les donateurs. En 2024, une plus large participation était ainsi constatée dans 29 pour cent des évaluations. Une étude menée en 2025 en Amérique latine et dans les Caraïbes a révélé l'existence d'un lien étroit entre participation des parties prenantes et capacité des institutions à appliquer les recommandations, confirmant que la participation a des effets sur la mise en œuvre. Selon une enquête menée auprès d'un petit groupe de responsables du BIT, 78 pour cent des sondés estiment que les recommandations issues des évaluations sont utiles, voire très utiles, et les premiers retours font état d'améliorations liées à ces recommandations, notamment en ce qui concerne la conception des projets, la participation des gouvernements, la coordination et l'appui des donateurs.

Indicateur 2.2.2: Élaboration de principes directeurs et de documents d'orientation améliorés sur la politique d'évaluation au BIT de façon à refléter au mieux le mandat de l'OIT et les éléments déterminants pour l'élaboration des politiques d'ici à 2025.

Cible (fin 2025): Au moins trois principes directeurs sont mis à jour ou élaborés de façon à refléter au mieux le mandat de l'OIT et les éléments déterminants pour l'élaboration des politiques.

État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: La cinquième édition des principes directeurs est élaborée sous la forme d'une plateforme interactive et modulaire capable de s'adapter progressivement aux besoins d'évaluation.

23. EVAL actualise régulièrement ses orientations compte tenu des priorités qui se font jour dans le monde du travail. En 2023-24, la quatrième édition des principes directeurs relatifs à l'évaluation a été publiée sous forme de brochure ainsi qu'au format numérique. Les informations y sont organisées par piliers thématiques, avec des liens vers les outils connexes. Au cours de la période considérée, EVAL a intégré la question de l'inclusion des personnes en situation de handicap dans l'ensemble des supports existants et élaboré de nouvelles orientations sur les transitions justes, comme suite aux mauvaises notes obtenues à cet égard lors de précédentes évaluations de la qualité. Il continuera de mettre à jour ses principes directeurs relatifs à l'évaluation axée sur les résultats en s'appuyant sur des formats innovants et simples d'utilisation – éventuellement avec l'aide de l'IA – afin que ces principes restent pertinents et accessibles pour le personnel du BIT et les praticiens de l'évaluation.

Sous-résultat 2.3. La poursuite de la participation de l'OIT à des initiatives pertinentes au sein du système des Nations Unies et d'institutions multilatérales renforce l'indépendance, la qualité et la crédibilité de ses activités d'évaluation

Indicateur 2.3.1: Intégration des résultats et des produits des groupes de travail du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation dans les documents d'orientation de la stratégie d'évaluation d'ici à 2025.

Cible (fin 2025): Au moins un document d'orientation de la stratégie d'évaluation du BIT a bénéficié de la contribution d'EVAL à des initiatives pertinentes au sein du système des Nations Unies ou d'institutions multilatérales.

État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: Au moins une initiative conjointe est menée dans le cadre du système des Nations Unies pour faire la synthèse des progrès accomplis vers la réalisation de l'ODD 8.

24. EVAL a atteint la cible fixée pour 2025 grâce à sa participation active aux initiatives en matière d'évaluation menées au sein du système des Nations Unies. Il a joué un rôle moteur dans l'élaboration d'une métasynthèse conjointe sur les priorités de la Stratégie des Nations Unies pour la jeunesse relatives à l'éducation et à l'emploi, dans le cadre de laquelle l'OIT a fourni 31 pour cent des rapports d'échantillonnage, contribuant ainsi à améliorer la qualité et la pertinence de l'étude et à promouvoir le travail décent et la cohérence dans les programmes axés sur la jeunesse. Il a également fourni un appui à l'infrastructure mondiale des Nations Unies pour la synthèse des connaissances (Evidence Synthesis Infrastructure Collaborative), en veillant à ce qu'il soit tenu compte de l'ODD 8 dans les travaux relevant du pilier «prospérité». Les études de synthèse et les méta-études sont aujourd'hui essentielles dans l'approche d'EVAL, ce qui contribue à accroître l'utilité des résultats des évaluations. Dans le contexte du groupe de travail sur l'IA mis en place dans le cadre de l'infrastructure susmentionnée, EVAL a souligné l'insuffisance des données relatives au travail disponibles au titre de l'ODD 8 et préconisé que les indications de l'OIT soient intégrées dans les systèmes d'IA. Cette démarche a conduit à l'élaboration d'une série de recommandations sur l'IA équitable, l'accès multilingue et la gouvernance des données par les citoyens, qui sont conformes au mandat de l'OIT. Bien que la mise en œuvre soit tributaire des bailleurs, les contributions d'EVAL façonneront les approches qui seront mises en place au niveau mondial concernant les technologies responsables et éclaireront les documents d'orientation de la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation.

Sous-résultat 2.4. La qualité des évaluations de tous types garantit des résultats d'évaluation crédibles et utiles qui peuvent être exploités par la direction et les mandants

Indicateur 2.4.1: Mise en place d'un mécanisme amélioré et efficace d'évaluation de la qualité au sein du BIT d'ici à 2025 en vue de mesurer l'utilité des évaluations indépendantes.

Cible (fin 2025): Au moins 10 pour cent des évaluations appliquent de nouvelles approches destinées à faciliter la mesure de leur utilité.

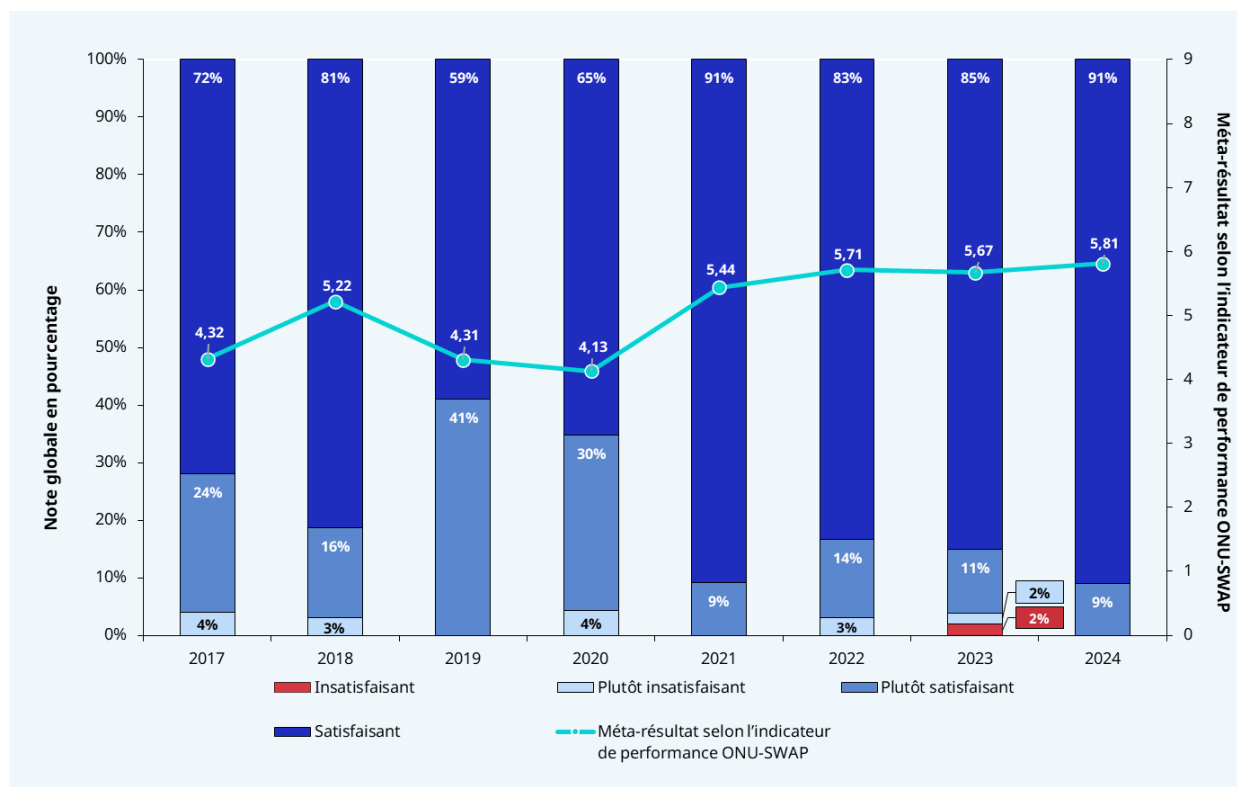
État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: Au moins 15 pour cent des évaluations utilisent des méthodes participatives pour impliquer diverses catégories de parties prenantes aux fins de l'analyse et de l'établissement des rapports, par rapport aux niveaux de référence de 2025.

25. L'ajout d'un critère sur les pratiques participatives met en lumière une étroite corrélation entre une plus grande participation des mandants et une qualité accrue. Les évaluations reposant sur des approches hautement participatives (12 pour cent) ont toutes reçu une note de 5 sur 6; la cible de 10 pour cent d'évaluations appliquant de nouvelles approches est donc atteinte et le niveau de référence pour 2026 a été établi compte tenu de ce résultat. Une étude menée en 2025 dans la région Amérique latine et Caraïbes a également confirmé que la participation précoce des parties prenantes tendait à accroître la légitimité, l'utilité et la durabilité. Depuis 2015, l'OIT a mis en place un solide système externe d'assurance-qualité conforme aux normes des Nations Unies, notamment au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (ONU-SWAP). Sur les 74 évaluations examinées en 2024, 91 pour cent ont été jugées «satisfaisantes» – résultat le plus élevé enregistré depuis 2017 –, la note moyenne étant de 5. Les résultats obtenus au regard du plan d'action susmentionnés se sont améliorés, la note moyenne s'établissant à 5,81; 32 pour cent des évaluations satisfaisaient pleinement aux normes relatives au genre, tandis que 60 pour cent

faisaient état d'importants progrès. Bien que les trois évaluations de haut niveau menées en 2024 aient également été jugées «satisfaisantes», les notes concernant la méthode ont mis en avant la nécessité de produire des documents plus clairs. Ces résultats témoignent d'une meilleure qualité du portefeuille d'évaluations ainsi que de l'importance de conserver ce système d'assurance-qualité, en envisageant éventuellement d'en financer les coûts au moyen des budgets alloués à la coopération pour le développement, afin de limiter la dépendance au budget ordinaire pour ces activités.

► **Figure 2. Notation de la qualité des rapports d'évaluation (note globale et note relative à la prise en compte des questions de genre), par année (2017-2024)**



Indicateur 2.4.2: Élaboration et mise en œuvre d'un processus opérationnel et efficace d'évaluation de la qualité des évaluations d'impact au BIT d'ici à 2025.

Cible (fin 2025): Au moins 50 pour cent des évaluations d'impact du BIT font appel à l'outil d'évaluation de la qualité d'EVAL et aux communautés de pratique.

État d'avancement: Cible non atteinte

Cible pour 2026: Au moins 50 pour cent des évaluations d'impact du BIT dont EVAL est informé font appel à l'outil d'évaluation de la qualité.

26. Bien qu'il n'ait pas été réalisé d'inventaire complet et qu'aucun niveau de référence n'ait été défini pour déterminer la part des évaluations d'impact utilisant l'outil d'évaluation de la qualité d'EVAL et les communautés de pratique, d'importants progrès ont été accomplis s'agissant de renforcer les normes de qualité et la rigueur des méthodes employées. En 2023, EVAL a élaboré et diffusé un outil normalisé d'évaluation de la qualité pour les évaluations d'impact (centralisées ou décentralisées) au titre de l'indicateur 2.1.2. Afin d'encourager l'adoption de cet outil, il a organisé, en 2024-25, des sessions d'information à l'intention des communautés

de pratique: lors de la première session, il a de nouveau présenté le cadre de référence relatif aux évaluations d'impact de l'OIT et partagé les enseignements tirés d'un examen ex post. La deuxième session, tenue au Laboratoire d'action contre la pauvreté Abdul Latif Jameel (J-PAL), était axée sur les méthodes d'essais contrôlés randomisés et sur la rigueur qui doit présider à la conception des évaluations. La troisième session, prévue pour la fin de 2025, portera sur les services de l'emploi pour les jeunes en Tunisie. Parallèlement, EVAL a planifié l'intégration des évaluations d'impact dans *i-eval Discovery*. À l'avenir, il s'attachera en priorité à établir un inventaire fiable et un niveau de référence pour suivre l'utilisation de l'outil, tout en continuant de le promouvoir et de renforcer la collaboration technique au sein des communautés de pratique.

Résultat 3. Un enrichissement de la base de connaissances regroupant les résultats des évaluations et les recommandations y afférentes qui contribue efficacement à l'apprentissage institutionnel et améliore l'efficacité organisationnelle



Sous-résultat 3.1. Refonte du tableau de bord d'évaluation de l'OIT (*i-eval Discovery*) pour en améliorer les fonctionnalités et le taux d'utilisation

Indicateur 3.1.1: Mise au point d'une version améliorée d'*i-eval Discovery* pour une meilleure visibilité et une utilisation accrue d'ici à 2025.

Cible (fin de 2025): Augmentation de 20 pour cent du taux d'utilisation d'*i-eval Discovery* et accès plus convivial à ce dernier grâce à des modules basés sur l'IA ou des innovations comparables.

État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: Le chatbot d'*i-eval Discovery*, basé sur l'IA, est mis en service et plus de 60 pour cent des utilisateurs estiment qu'il répond à leurs besoins.

27. Depuis son lancement en 2016, le tableau de bord *i-eval Discovery* a permis au public d'accéder à plus de 1 700 évaluations et 5 000 documents connexes et, partant, à des enseignements précieux, des bonnes pratiques et des recommandations. **Le taux d'utilisation a augmenté de 409 pour cent** au cours de la période couverte par la stratégie – soit beaucoup plus que la cible de 20 pour cent qui avait été arrêtée –, ce qui montre à quel point cette ressource est essentielle. Compte tenu de ces avancées et conformément aux cibles fixées pour 2025, un assistant fondé sur l'IA intégré à l'outil a été lancé en début d'année. En s'appuyant sur l'IA générative et sur la génération à enrichissement contextuel, cet assistant établit, à partir de requêtes complexes, des résumés de deux pages contenant des citations complètes et des liens extraits des rapports d'évaluation figurant dans *i-eval Discovery*, en moins de 20 secondes. Développé par EVAL, en collaboration avec le Département de la gestion de l'information et des technologies (INFOTEC), cet outil fondé sur l'IA est le premier à voir le jour dans le cadre d'un ensemble d'initiatives pilotes soutenues par le Directeur général et à être approuvé pour une mise en service au BIT. Il s'agit d'une innovation inédite au sein du système des Nations Unies, qui transforme la façon dont les données issues des évaluations contribuent à la conception des projets, à la responsabilité et à l'apprentissage. Les utilisateurs peuvent désormais savoir rapidement ce qui fonctionne, où et pourquoi, et consulter directement les rapports sources à des fins de vérification. Cet outil devrait être pleinement accessible d'ici à la fin de 2025 en interne, et début 2026 pour le grand public.

Sous-résultat 3.2. Un meilleur ciblage des produits de diffusion des connaissances et de communication accroît leurs possibilités d'utilisation et d'intégration dans la base de connaissances de l'OIT

Indicateur 3.2.1: Établissement de synthèses et de méta-analyses améliorées répondant aux besoins d'ici à 2025.

Cible (fin 2025): Cinq produits d'information synthétisée sur les résultats et les enseignements des évaluations, destinés à des publics spécifiques, sont mis au point.

État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: Les données d'évaluation générées par l'assistant IA d'i-eval sont utilisées pour appuyer l'élaboration d'au moins trois produits destinés à des publics spécifiques fournissant des informations synthétisées sur les résultats et les enseignements des évaluations.

28. En 2025, EVAL a lancé *i-eval Insights*, une nouvelle série de produits ciblés visant à diffuser les principales conclusions des méta-analyses sur les résultats en matière de travail décent et sur l'efficacité de l'action menée par l'OIT dans le domaine de la coopération pour le développement. Les trois premières éditions ont porté sur la [promotion des normes internationales du travail](#), le [renforcement du dialogue social](#) et la [promotion de l'égalité des chances pour les personnes en situation de handicap](#). EVAL a également publié des synthèses thématiques sur l'emploi des jeunes, le programme Better Work et les interventions de l'OIT en Amérique centrale. En 2025, une synthèse transrégionale des examens des programmes par pays a été élaborée en faisant appel à la collaboration régionale. EVAL a établi deux études de synthèse sur les [interventions en faveur de la formalisation](#) et le [dialogue social](#) pour faciliter les discussions stratégiques de la Conférence internationale du Travail en 2025. Sur le plan régional, une méta-étude des recommandations issues des évaluations et des réponses apportées par les responsables hiérarchiques a été menée sous la direction du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, en coordination avec EVAL. Cette méta-étude a été pensée comme un outil prospectif destiné à éclairer l'élaboration des programmes et politiques et à favoriser l'application du principe de responsabilité. Une synthèse des évaluations portant sur la région Afrique sera réalisée d'ici à la fin 2025. Ce corpus de connaissances, qui va en s'enrichissant, a permis de dépasser la cible fixée pour 2025 de 320 pour cent, ce qui témoigne de la forte demande dont font l'objet les synthèses de données d'évaluation fondées sur les besoins. L'[assistant IA d'i-eval](#) permettra d'aller encore plus loin dans cette démarche.

Indicateur 3.2.2: Mise en place au BIT d'un mécanisme fonctionnel et efficace de validation des bonnes pratiques d'ici à 2025.

Cible (fin 2025): Au moins 25 pour cent des bonnes pratiques sont validées à l'aide de la méthode de validation convenue avant d'être communiquées aux communautés de pratique et aux équipes mondiales d'appui technique.

État d'avancement: Cible non atteinte

Cible pour 2026: Deux rapports ciblés présentant les bonnes pratiques issues des conclusions des évaluations sont élaborés et validés par les experts techniques du BIT afin d'en renforcer la pertinence et d'en favoriser l'utilisation.

29. Les évaluations de l'OIT mettent en lumière les bonnes pratiques qu'il conviendrait de reproduire et de transposer à plus grande échelle dans tous les aspects du travail de l'Organisation. Elles sont publiées sur *i-eval Discovery* et couvrent divers domaines

thématiques afférents aux projets et programmes de l'OIT. La série *i-eval* Insights, qui offre des contenus incitant à la réflexion et fondés sur les données d'évaluation au sujet du monde du travail, s'appuie sur les bonnes pratiques validées par les experts techniques et donne des indications sur la façon dont celles-ci peuvent être appliquées dans les interventions en cours ou à venir. Sachant qu'il était déjà précisé dans le rapport d'évaluation annuel pour 2024 que l'indicateur avait été ajusté pour tenir compte de ces évolutions, la série Insight offre un moyen plus pratique de faire régulièrement le point sur les enseignements tirés des évaluations et les bonnes pratiques élaborées en coopération avec les experts techniques.

Indicateur 3.2.3: Mesure dans laquelle des modalités novatrices de présentation ciblée des résultats des évaluations sont établies et appliquées au BIT d'ici à 2025.

Cible (fin 2025): 25 pour cent des nouveaux produits de communication et de gestion des connaissances intègrent des modalités novatrices de présentation ciblée des résultats.

État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: 30 pour cent des nouveaux produits de communication et de gestion des connaissances intègrent des modalités novatrices de présentation ciblée des résultats.

30. Le nombre et la portée des produits de communication et de gestion des connaissances d'EVAL – qui ciblent principalement les mandants de l'OIT et le personnel du Bureau – ont considérablement augmenté ces dix dernières années. Au cours de la période considérée, on notera par exemple le lancement d'un tableau de bord de la planification du travail axée sur les résultats, de grilles d'évaluation pour les projets de contrôle de la qualité, d'un podcast sur les évaluations d'impact et de manifestations destinées aux responsables de l'évaluation et aux praticiens de l'évaluation d'impact au BIT. À l'avenir, EVAL continuera d'axer ses efforts sur la création de produits plus ciblés de communication et de gestion des connaissances pour servir au mieux les publics visés.

Indicateur 3.2.4: Pourcentage de recommandations issues des évaluations intégralement ou partiellement mises en œuvre dans les 12 mois suivant l'achèvement de l'évaluation. Mise en place au BIT, d'ici à 2025, d'un mécanisme efficace d'évaluation de la qualité des mesures prises pour donner suite aux recommandations.

Cible (fin 2025): 85 pour cent des recommandations sont intégralement ou partiellement mises en œuvre dans les 12 mois suivant l'achèvement de l'évaluation.

État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: 85 pour cent des recommandations sont intégralement ou partiellement mises en œuvre dans les 12 mois suivant l'achèvement de l'évaluation.

31. Les responsables hiérarchiques sont tenus de rendre compte de la suite donnée aux recommandations issues des évaluations indépendantes au moyen du Système automatisé de gestion du suivi, lancé en 2018. Ils doivent y indiquer: si les recommandations ont été mises en œuvre, en tout ou en partie; si aucune mesure n'est prévue; si aucune mesure n'a encore été prise; si la recommandation a été rejetée.

32. Au cours de la période considérée, la suite donnée aux recommandations issues d'évaluations indépendantes a été indiquée dans 58 cas sur 63 (92 pour cent)², ce qui correspond à 430 recommandations sur 465. Sur ces 430 recommandations, 85 pour cent ont été «mises en œuvre» ou «partiellement mises en œuvre». Les 15 pour cent restants se décomposent comme suit: recommandations non encore mises en œuvre (10 pour cent), aucune mesure prévue (3 pour cent), et rejet de la recommandation (2 pour cent). Le taux global de mise œuvre aurait été plus élevé si tous les bureaux avaient soumis les informations demandées.

Sous-résultat 3.3. Un meilleur suivi de la prise en compte et de l'utilisation, par les mandants et la direction, des connaissances et des enseignements tirés des évaluations à des fins de gouvernance et de prise de décisions

Indicateur 3.3.1: Mesure dans laquelle les résultats des évaluations sont davantage pris en compte dans les documents stratégiques et programmatiques de l'OIT (programme et budget, rapport sur l'exécution du programme, rapports destinés au Conseil d'administration) et sur les plateformes de partage des connaissances.

Cible (fin 2025): Les résultats des évaluations sont intégrés dans au moins un document stratégique ou programmatique et publiés sur une plateforme de connaissances.

État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: Les résultats des évaluations sont systématiquement reflétés dans les documents stratégiques et programmatiques (rapports sur l'exécution du programme, documents relatifs au programme et budget et plans stratégiques) et sur les plateformes de connaissances de l'Organisation.

33. Dans le cadre de l'examen annuel de la façon dont les résultats des évaluations sont pris en compte dans les documents stratégiques de l'OIT, EVAL a examiné 169 documents publiés dans le cadre de récentes sessions de la Conférence internationale du Travail et du Conseil d'administration, ainsi que d'importantes publications telles que le rapport sur l'exécution du programme de 2024-25 et les propositions de programme et de budget pour 2026-27. Cet exercice fait suite à l'examen, en 2023, de 182 documents et permet de déterminer dans quelle mesure les informations découlant des évaluations sont utilisées dans la prise de décisions stratégiques.

Année	Nombre de documents examinés	Nombre total de références	Utilisation pour des décisions stratégiques	Utilisation pour l'élaboration de programmes	Utilisation dans des discussions
2024	182	66	23%	9%	68%
2025	169	60	38%	13%	48%

34. Ces résultats s'inscrivent dans une tendance positive vers une meilleure prise en compte des données d'évaluation dans les politiques et les cycles de programme. La part croissante de ces données ayant une influence sur les décisions stratégiques montre une meilleure appropriation au niveau institutionnel. La cible fixée pour la fin 2025 (résultats d'évaluation

² En dépit de multiples relances, les bureaux ci-après n'ont pas fait part de la suite donnée aux recommandations: Bureau de l'OIT pour la Türkiye (trois évaluations, soit 21 recommandations au total) et Bureau de pays de l'OIT pour la République démocratique du Congo, l'Angola, la République centrafricaine, le Congo, le Gabon et le Tchad (deux évaluations, soit 14 recommandations au total).

intégrés dans au moins un document stratégique ou programmatique et publiés sur une plateforme de partage des connaissances) a donc bien été atteinte. En 2026, l'objectif sera d'en systématiser l'utilisation, en veillant à ce que les données d'évaluation soient prises en compte dans l'ensemble des documents stratégiques ou programmatiques et sur les plateformes de connaissances de l'Organisation. Cela nécessitera un renforcement des mécanismes institutionnels et une participation accrue des décideurs afin d'améliorer la planification, l'apprentissage et l'application du principe de responsabilité.

Indicateur 3.3.2: Renforcement du rôle stratégique du Comité consultatif d'évaluation et des comités régionaux au sein de l'OIT d'ici à 2025 pour favoriser une définition stratégique des besoins en matière de connaissances ainsi que la prise en compte et l'utilisation des résultats des évaluations.

Cible (fin2025): Les discussions du Comité consultatif d'évaluation portent à 90 pour cent sur des questions stratégiques et se concentrent sur les enseignements et les conséquences à tirer des évaluations de haut niveau, des synthèses et des méta-analyses.

État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: Le rôle que le Comité consultatif d'évaluation joue en favorisant la prise en compte des résultats d'évaluation aux niveaux des régions et des départements se trouve encore renforcé grâce aux enseignements tirés en matière d'évaluation.

35. Présidé par la Directrice générale adjointe, le Comité consultatif d'évaluation s'est réuni trois fois pendant la période considérée, à savoir une fois fin 2024 (réunion non couverte par le rapport d'évaluation annuel pour 2024) et deux fois en 2025 (entre janvier et août). Les discussions ont porté sur les moyens de traduire les résultats des évaluations de haut niveau en idées stratégiques et concrètes, en particulier dans les domaines complexes tels que le relèvement après un conflit, les droits fondamentaux et le développement rural. Le Comité a souligné l'importance de la coordination entre les départements, d'un suivi rapide et de la prise en compte des résultats des évaluations dans les activités de planification et d'établissement du budget. Les discussions qu'il a tenues sur la suite donnée à l'évaluation de haut niveau des partenariats public-privé réalisée en 2019 ont indirectement conduit à la publication, en 2025, de nouvelles orientations conformes à 95 pour cent aux recommandations issues de l'évaluation. Bien que l'évaluation de haut niveau de la réponse de l'OIT à la pandémie de COVID-19 conduite en 2022 ait fait l'objet d'un suivi, celui-ci reste incomplet.
36. Un examen approfondi des réponses des responsables hiérarchiques aux évaluations de haut niveau a montré une progression globale permettant d'atteindre la cible visée, à savoir 90 pour cent de discussions stratégiques à la fin 2025. Cet examen a toutefois révélé aussi plusieurs problèmes de mise en œuvre, soulignant la nécessité d'un suivi renforcé, d'une meilleure intégration des approches de l'OIT et d'une participation active de ACT/EMP et ACTRAV pour une efficacité accrue. En outre, le Bureau régional de l'OIT pour les États arabes a lancé, à titre d'essai, un **Comité régional chargé des évaluations** afin d'améliorer l'application du principe de responsabilité et l'apprentissage au niveau régional, conformément aux objectifs de la stratégie en matière d'évaluation pour 2023-2025.

Indicateur 3.3.3: Nombre de synthèses donnant une vue d'ensemble actualisée de l'efficacité globale de l'OIT établies chaque année d'ici à 2025.

Cible (fin 2025): Trois synthèses donnant une vue d'ensemble de l'efficacité de l'OIT sont élaborées chaque année et les résultats sont présentés au Conseil d'administration dans le cadre du rapport d'évaluation annuel.

État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: Quatre synthèses donnant une vue d'ensemble de l'efficacité de l'OIT sont élaborées chaque année et les résultats sont présentés au Conseil d'administration dans le cadre du rapport d'évaluation annuel.



37. EVAL continue d'évaluer chaque année les résultats obtenus par l'OIT en matière de travail décent grâce à une méthode rigoureuse et éprouvée. La cible fixée pour la fin 2025 est donc pleinement atteinte. La méta-analyse des activités de coopération pour le développement menée cette année s'est encore une fois appuyée sur une approche novatrice et améliorée visant à mesurer l'efficacité, conformément aux priorités stratégiques de l'OIT. La performance y est évaluée au niveau des résultats de programme par pays et des résultats stratégiques, un chapitre étant consacré à l'impact et aux tendances concernant certains résultats spécifiques. Les conclusions sont présentées dans la partie II. **Environnement favorable**

Catalyseur 1: Mesure dans laquelle un fonds d'affectation spéciale pour les évaluations financé par des partenaires de financement a été mis en service au sein de l'OIT d'ici à 2025.

Cible (fin 2025): Des consultations sont engagées avec au moins deux partenaires de financement sur la base d'une note de synthèse relative au fonds d'affectation spéciale.

État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: Le Fonds d'affectation spéciale pour les évaluations de l'OIT compte au moins deux nouveaux partenaires de financement.

Entités responsables: PARTNERSHIPS, FINANCE et EVAL.

38. L'OIT est résolue à renforcer la contribution des évaluations à la prise de décisions et à la réalisation des objectifs stratégiques. Pour que la fonction d'évaluation devienne réellement transformatrice, il ne suffira pas d'adopter de nouvelles technologies: il faudra également suivre des approches adaptables. Une étape clé consistera à permettre un financement plus souple des évaluations, notamment au moyen du Fonds d'affectation spéciale pour les évaluations de l'OIT. Depuis la publication du dernier rapport, EVAL et PARTNERSHIPS collaborent à la définition de clauses standard relatives aux évaluations pour les accords de financement. Ces clauses permettront notamment de clarifier les modalités facultatives existantes, telles que le regroupement d'évaluations et les moyens de contribuer au Fonds d'affectation spéciale avec une plus grande souplesse, soit directement, soit grâce à l'affectation de fonds non dépensés au titre des évaluations. L'objectif est que ces possibilités soient mieux connues au moment des discussions sur les accords. À ce jour, un donateur a contribué au Fonds d'affectation spéciale des ressources destinées aux évaluations à l'issue des consultations tenues avec quatre partenaires de financement, tandis que les discussions se poursuivent avec les trois autres donateurs et progressent à certains égards.

Catalyseur 2: Pourcentage des PPTD et des interventions financées dans le cadre de la coopération pour le développement qui répondent aux besoins des mandants en matière de capacités institutionnelles et à leurs réalités sur le terrain.

Cible (fin 2025): Au moins 60 pour cent des projets de l'OIT en matière de coopération pour le développement sont conçus et mis en œuvre avec le concours des mandants. Au moins 70 pour cent des nouveaux PPTD (par rapport à 2022) sont conçus avec le concours des mandants.

État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: Au moins 60 pour cent des projets de l'OIT en matière de coopération pour le développement sont conçus et mis en œuvre avec le concours des mandants. Au moins 70 pour cent des nouveaux PPTD (par rapport à 2022) sont conçus avec le concours des mandants.

Entités responsables: Réseau d'évaluation (EVAL, fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions, points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements, responsables de l'évaluation), ACT/EMP, ACTRAV, PARTNERSHIPS et Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM).

39. Pendant la période considérée, l'OIT a approfondi sa collaboration avec les mandants dans le cadre des initiatives de coopération pour le développement et maintenu sa bonne performance concernant la planification stratégique des PPTD. Selon la méta-analyse d'EVAL sur le travail décent, les mandants ont participé activement à la conception de 67 pour cent des interventions de coopération pour le développement menées en 2024, dépassant ainsi de sept points de pourcentage la cible fixée pour 2025. Parallèlement, ils ont directement contribué à tous les PPTD approuvés en 2024-25, de sorte que le taux de participation s'établit à 100 pour cent depuis 2023. Cet effort soutenu en faveur de la planification concertée permet à l'OIT de mener une action plus pertinente sur le terrain et d'en renforcer l'impact et l'appropriation.

Catalyseur 3: Intégration des besoins d'évaluation dans les cadres de suivi et d'évaluation des projets de coopération pour le développement d'ici à 2025.

Cible (fin 2025): Augmentation de 20 pour cent (par rapport à la valeur de référence de 2022) des activités de l'OIT financées au titre de la coopération pour le développement pour lesquelles des systèmes de suivi adéquats sont en place, selon les études de l'évaluabilité.

État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: Des systèmes de suivi adéquats sont en place pour 30 pour cent des activités de l'OIT financées au titre de la coopération pour le développement, selon les données d'EVAL.

Entités responsables: PROGRAM, PARTNERSHIPS, EVAL, régions et départements techniques.

40. Le mécanisme de suivi et d'information continue d'être amélioré au niveau des projets, bien que la performance ait reculé depuis la période précédente et par rapport à la valeur de référence de 2022 (30 pour cent), sachant que des systèmes de suivi adéquats n'étaient en place que pour 24 pour cent des interventions. D'ici à janvier 2026, le Bureau a prévu de lancer une application qui lie les PPTD et les projets de coopération pour le développement au programme et budget de l'OIT. Certaines initiatives se sont distinguées par l'utilisation de systèmes de suivi spécialement conçus à cet effet, ainsi que de cadres à plusieurs niveaux et de plateformes numériques permettant de bien suivre les produits et les résultats. La qualité a été améliorée grâce à la participation de responsables du suivi et de l'évaluation, et plusieurs interventions ont utilisé des méthodes quantitatives aussi bien que qualitatives.

(groupes de discussion ou entretiens, par exemple). Certaines mesures visant à innover, par exemple l'établissement d'un inventaire des résultats ou la tenue régulière de réunions de coordination, sont susceptibles de renforcer l'établissement de rapports, les capacités des partenaires et la responsabilité effective, si elles sont appliquées systématiquement plutôt qu'à titre pilote.

Catalyseur 4: Nombre de discussions stratégiques sur le programme, le partage des connaissances ou l'apprentissage à l'appui desquelles EVAL fournit des données d'évaluation.

Cible (fin 2025): EVAL (y compris les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et les points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements) est invité à fournir des données d'évaluation à l'appui d'au moins quatre discussions stratégiques sur le programme, le partage des connaissances ou l'apprentissage.

État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: EVAL (y compris les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et les points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements) est invité à fournir des données d'évaluation à l'appui d'au moins quatre discussions stratégiques sur le programme, le partage des connaissances ou l'apprentissage.

Entités responsables: EVAL (y compris les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et les points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements), régions, départements techniques, RESEARCH, PROGRAM, IAO et CCCI.

41. Les données d'évaluation ont servi à orienter la prise de décisions à tous les niveaux. Au niveau mondial, l'évaluation de haut niveau qu'EVAL a consacrée en 2024 à la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement a éclairé les discussions menées à l'échelle du Bureau au sujet de l'efficacité organisationnelle. EVAL réalise actuellement une évaluation indépendante du Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes 2022-2025, dont les résultats contribueront à définir le prochain plan d'action sur la question, qui devrait être examiné par le Conseil d'administration en 2026. Sa méta-analyse annuelle sur le travail décent, qui examine les évaluations de projet pour chaque résultat des programmes par pays, a contribué à la planification du travail axée sur les résultats à l'échelle du Bureau. Des données d'évaluation sont systématiquement mises à la disposition du Bureau de l'audit interne et du contrôle (IAO) lorsque les audits prévus sont annoncés.
42. Au niveau régional, les évaluations ont servi à étayer la réflexion stratégique et à renforcer les capacités de planification. Dans l'Asie et le Pacifique ainsi que dans les États arabes, les conclusions des méta-analyses et des examens de programmes par pays ont été utilisées lors de retraites du personnel, afin de remédier aux lacunes systémiques et de faciliter la planification des PPTA. Les évaluations des projets axés sur les réfugiés ont orienté la conception du nouveau programme pour la République arabe syrienne.
43. Au niveau des projets, les évaluations ont donné lieu à des changements concrets dans la conception. Dans l'Asie et le Pacifique, le projet TRIANGLE+ (20 millions de dollars des États-Unis d'Amérique) a pris en considération les conclusions sur le renforcement des moyens d'action des travailleurs migrants. Au Maroc, l'évaluation finale du projet WAFIRA en faveur de l'indépendance financière des travailleuses rurales a servi à définir la deuxième phase du projet. En Amérique latine et dans les Caraïbes, les conclusions de l'évaluation à mi-parcours du projet PRIDE ont servi à mettre au point des stratégies transposables en faveur de l'inclusion, qui sont maintenant appliquées au Brésil. Les conclusions de 63 évaluations ont également été prises en

considération dans le rapport présenté par le Directeur général à la vingtième Réunion régionale des Amériques, ainsi que dans les communications connexes.

Catalyseur 5: Disponibilité d'une formation officielle intégrant la pensée tournée vers l'évaluation dans l'Organisation d'ici à 2025.

Cible (fin 2025): Module de formation sur l'évaluation pour le personnel du BIT disponible dans ILO People.

État d'avancement: Cible atteinte

Cible pour 2026: Au moins 25 pour cent des membres du personnel du Bureau ayant pris leurs fonctions récemment ont suivi le module de formation sur l'évaluation.

Entités responsables: HRD, Centre international de formation de l'OIT et EVAL.

44. EVAL a achevé l'élaboration du module de formation sur l'évaluation pour le personnel de l'OIT, qui a été soumis en vue de son déploiement sur la plateforme ILO People. Élaboré en collaboration avec le Centre international de formation de l'OIT, le cours d'introduction sur l'évaluation intitulé «Understanding Evaluation: The Basics» comporte des visuels originaux et une fonction d'assistance intégrée. D'une durée de 30 minutes, il vise à promouvoir une pensée tournée vers l'évaluation à l'échelle du Bureau. Le cours utilise un scénario fictif pour faire le lien entre la théorie et la pratique grâce à des explications claires, à des exemples concrets et à de brefs questionnaires. Il explique le rôle de l'évaluation en le distinguant des fonctions connexes.
45. **Recommandation 1: Le Conseil d'administration est invité à approuver les thèmes proposés dans le plan de travail glissant pour les évaluations de haut niveau en 2026, compte tenu des indications données dans ce plan, ainsi que la prolongation jusqu'à la fin de 2026 de la stratégie en matière d'évaluation, y compris les cibles correspondantes.**

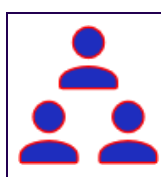
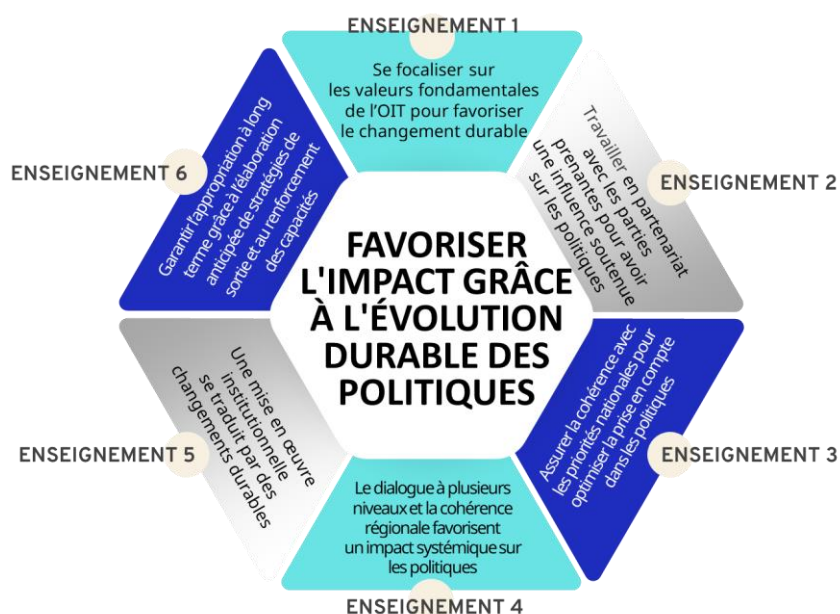
► Partie II. Évaluation de l'efficacité et des résultats de l'OIT

46. Depuis plus d'une décennie, EVAL conduit systématiquement des méta-analyses des résultats en matière de travail décent pour mesurer l'efficacité organisationnelle, conformément aux stratégies actuelles et précédentes. Sur la base des données les plus récentes, on présente dans la section 2.1 ci-dessous une analyse thématique des indicateurs clés concernant **l'impact et la durabilité** de tous les projets de coopération pour le développement menés par l'OIT en 2024, en examinant les tendances dans trois domaines clefs: **influence sur les politiques, résultats stratégiques et renforcement de la durabilité**. Sur la base du même ensemble de données, la section 2.2 propose, comme de coutume, une synthèse des principales conclusions sur la performance, qui sont fondées sur 29 indicateurs clés de performance et organisées en groupes. Il en ressort que des progrès ont été accomplis, dans l'ensemble, selon plusieurs groupes d'indicateurs, mais que certains problèmes d'efficacité continuent de se poser. Après une réflexion sur l'action menée par EVAL pour améliorer l'alignement sur les résultats du programme et budget de l'OIT, la section se termine par une analyse de la performance par résultat stratégique et par région, réalisée à la lumière des résultats des programmes par pays pendant la période 2022-24.

2.1. L'impact et la durabilité dans la pratique: comment l'OIT a influé sur les politiques, obtenu des résultats stratégiques et garanti la durabilité grâce à la coopération pour le développement en 2024

47. On trouvera dans la présente section six enseignements clés sur les facteurs qui ont aidé l'OIT à influencer sur les politiques, à obtenir des résultats stratégiques et à garantir la durabilité dans le cadre de ses interventions de coopération pour le développement en 2024. Ces enseignements sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Ils sont fondés sur l'évaluation des projets ayant affiché la meilleure performance selon différents critères ³.

► **Figure 3. Facteurs qui ont contribué à l'impact en faisant évoluer durablement les politiques**



Enseignement 1

En se focalisant sur ses valeurs fondamentales (tripartisme, dialogue social et promotion des normes internationales du travail), l'Organisation peut produire des changements durables et un impact réel

48. Les valeurs fondamentales de l'OIT, à savoir le tripartisme, le dialogue social et l'application des normes internationales du travail, ne sont pas de simples principes directeurs. Lorsque ces valeurs sont intégrées dans les systèmes institutionnels et la prestation de services, les données indiquent que les projets de l'OIT sont plus pertinents du point de vue des politiques, que leur influence est plus forte et qu'ils sont plus susceptibles d'avoir un impact durable.
49. Les projets qui influençaient fortement sur les politiques et aboutissaient à des résultats stratégiques intégraient systématiquement les domaines d'action transversaux de l'OIT (tripartisme, dialogue social et action normative) au moyen de mécanismes institutionnels et juridiques. Cela renforçait à la fois la légitimité et la durabilité. Plusieurs initiatives

³ La série de publications complète concernant les enseignements fondés sur des données probantes est disponible sur la page «*i-eval Insights series*».

particulièrement performantes avaient en commun un atout essentiel: l'intégration des produits normatifs dans les cadres nationaux. Par exemple, le programme Safe and Fare visait à intégrer des mesures protégeant les travailleuses migrantes dans les systèmes publics, ce qui lui a permis de contribuer à l'élaboration ou à la révision de 55 politiques relatives aux migrations tenant compte des considérations de genre dans huit pays de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN). Souvent, l'action normative visait à réaliser à la fois un objectif et une stratégie: par exemple, le projet THAMM en faveur d'une approche globale de la mobilité de la main d'œuvre et de la gouvernance des migrations de main-d'œuvre en Afrique du Nord a permis d'instituer dans des organismes publics des normes de recrutement équitables, qui ont ensuite été adoptées par le secteur privé.

50. Il s'est avéré que les mécanismes de dialogue social constituaient de puissants facteurs en faveur de l'influence sur les politiques et de l'appropriation institutionnelle. Le projet ADWA pour la promotion du travail décent en Afrique du Nord et d'autres initiatives similaires financées par le Compte supplémentaire du budget ordinaire ont donné lieu à l'adoption de réformes relatives au travail et de politiques de protection sociale, tendant par exemple à renforcer les syndicats au Paraguay ou à faciliter la formation d'un consensus national sur la couverture sanitaire universelle en Eswatini. Dans des pays tels que l'Afrique du Sud ou la République de Moldova, les partenaires sociaux ont joué un rôle déterminant dans la ratification des conventions de l'OIT et l'élaboration de politiques en faveur d'une transition écologique, ce qui montre que l'intégration du tripartisme et du dialogue dans les projets est au fondement de tout changement durable et systémique.



Enseignement²

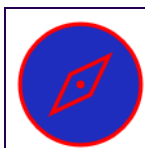
Passer de la collaboration au partenariat avec les parties prenantes pour avoir une influence soutenue sur les politiques

51. **Les projets qui ont fait intervenir les mandants tripartites dès le départ étaient nettement plus susceptibles d'influer sur les politiques, d'être pertinents d'un point de vue stratégique et d'avoir des résultats et un impact durables.**
52. Les initiatives particulièrement performantes faisaient intervenir les mandants tripartites et les partenaires à toutes les phases du projet, ce qui se traduisait par une gouvernance inclusive et des rôles bien définis, ainsi que par la création de capacités locales qui favorisaient l'appropriation nationale et l'impact à long terme. En Eswatini, en Inde, en Afrique du Sud, en Ouganda et dans la région ASEAN, les projets ont appliqué des approches multipartites afin de d'aligner les politiques en matière d'emploi, de migration et de protection sociale sur les normes de l'OIT. On peut citer, à titre d'exemples, les réformes de l'emploi mises en place par le comité interministériel de l'Ouganda ou encore la politique nationale de sécurité sociale élaborée en Eswatini grâce au dialogue tripartite. Les projets FAIRWAY et TRIANGLE de l'ASEAN, qui concernent les migrations de main-d'œuvre sûres et équitables, ont tiré parti du dialogue entre acteurs publics et privés ainsi que du dialogue tripartite pour appuyer 45 réformes nationales et influencer sur la définition de cadres régionaux. Les projets qui ne recouraient pas à de tels partenariats se caractérisaient par la faiblesse de leur positionnement et par l'absence d'effet sur les politiques.



Pierre angulaire de tout dialogue social efficace, la confiance résulte d'une transparence constante, de la prise de décisions concertées et d'un suivi systématique. Sans elle, les mécanismes s'avèrent souvent insuffisants.

Source: *i-eval: Insights from evidence, No. 2 – Driving change through social dialogue*, p. 7



Enseignement°3

La cohérence stratégique avec les priorités nationales se traduit par la prise en compte dans les politiques et par un impact durable

- 53. Il a été déterminé que la cohérence stratégique avec les priorités nationales et régionales était une condition nécessaire de la prise en compte dans les politiques et de l'application à long terme des résultats, et qu'elle augmentait la probabilité de l'impact.**
- 54.** Il s'est avéré essentiel d'aligner les objectifs des projets sur les priorités nationales pour garantir la légitimité de l'action menée et la solidité des résultats obtenus. Les projets qui vont dans le sens des priorités nationales existantes se démarquent par une appropriation politique et institutionnelle plus forte, les initiatives en question étant alors intégrées dans les budgets et les réformes. En Ouganda, les réformes de la gouvernance de l'emploi étaient alignées sur les stratégies de décentralisation et ont incorporé les outils de l'OIT dans la planification et la coordination. En Inde, le projet de promotion des entreprises durables a orienté les politiques relatives aux micro, petites et moyennes entreprises, et influé sur la politique industrielle. En Jordanie, le projet de promotion du travail décent pour les femmes a été à l'origine de réformes législatives relatives à la protection de la maternité, à l'égalité de rémunération et à la protection contre la violence, en cohérence avec les stratégies nationales. Au Bangladesh, l'harmonisation de la loi sur le travail avec les normes internationales du travail a donné lieu à la ratification de huit conventions fondamentales. Les projets particulièrement performants ont également influé sur les priorités: dans la région de l'ASEAN, le programme TRIANGLE a intégré la gouvernance des migrations dans les PPTD, tandis qu'en Afrique, la phase 1 du projet ADWA a facilité le lancement du deuxième PPTD du Malawi et la définition du troisième PPTD de l'Ouganda, ce qui montre que les partenaires sont résolus à s'attaquer aux déficits de travail décent, y compris en ce qui concerne le travail des enfants.

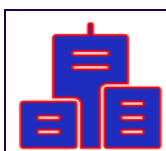


Enseignement°4

Le dialogue à plusieurs niveaux et la cohérence régionale renforcent l'impact sur les politiques

- 55. Dans le cadre des projets où un dialogue était mené aux niveaux local, national et régional, plutôt qu'à un seul niveau, l'apprentissage opérationnel se traduisait par une plus grande pertinence du point de vue des politiques. Les liens entre les pratiques sur le terrain et les processus décisionnels de haut niveau renforçaient la légitimité, l'adaptation et l'influence à long terme.**
- 56.** Les projets particulièrement performants obtenaient leurs bons résultats grâce à un dialogue mené à plusieurs niveaux de gouvernance, qui permettait la transmission de connaissances d'un pays à l'autre, l'élaboration de politiques cohérentes et une action de mise en œuvre qui répondait aux besoins. Ils avaient établi des mécanismes en faveur du renforcement des capacités, de la mise en commun des connaissances et de la mise au point de cadres d'action nationaux et régionaux. En Asie, le programme TRIANGLE de l'ASEAN a coordonné des réformes nationales en les alignant sur les engagements régionaux, en favorisant les échanges entre pairs et en partageant des outils qui favorisaient la cohérence des politiques et l'apprentissage. Ces efforts faisaient partie intégrante de la planification institutionnelle, ce qui facilitait l'harmonisation des résultats. Le programme Safe and Fair liait les services locaux destinés aux travailleuses migrantes aux cadres de l'ASEAN en matière de travail, harmonisant ainsi les systèmes nationaux avec les accords régionaux tout en améliorant la mise en œuvre et en accroissant la visibilité. En Amérique latine, la lutte menée contre le travail des enfants

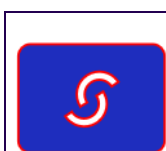
au niveau régional a été renforcée grâce aux plateformes techniques et à la coopération Sud-Sud, et les systèmes nationaux ont été améliorés conformément aux objectifs régionaux. À l'inverse, les projets limités à un seul niveau de dialogue et déconnectés des politiques nationales obtenaient plus difficilement un impact systémique ou de grande échelle.



Enseignement⁵

Les projets ancrés dans les structures nationales se traduisent par une mise en œuvre institutionnelle et des changements durables

- 57. Les changements produits sont plus susceptibles d'être profonds et durables lorsque les projets sont mis en œuvre *grâce* aux systèmes nationaux et aux structures tripartites, et non *parallèlement* à ces systèmes et structures.**
- 58.** Les données probantes montrent que les interventions à fort impact avaient été intégrées aux cadres institutionnels existants: nombre d'entre elles étaient mises en œuvre conjointement avec les acteurs nationaux et considérées comme relevant de l'extension d'un mandat des pouvoirs publics, plutôt que comme des initiatives externes. Cette approche opérationnelle se caractérisait par la présence de rôles bien définis aux fins de la mise en œuvre, par la planification concertée et par l'existence d'outils élaborés conjointement. Elle accroissait la visibilité, renforçait la responsabilité effective et incitait les autorités nationales à mener des réformes stratégiques tout en leur conférant l'autorité nécessaire à cette fin. L'adoption d'une approche axée sur l'institutionnalisation renforçait la durabilité et l'influence sur les politiques, puisqu'elle facilitait l'appropriation à long terme, la coordination et l'intégration dans les systèmes publics existants.
- 59.** Un cas exemplaire est l'intervention «Accélérer l'action pour l'élimination du travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement en Afrique» (ACCEL-1), dont la durabilité a bénéficié tout particulièrement de l'utilisation des structures publiques existantes et de la capacité d'intégrer des mécanismes et des outils dans les mesures et les rubriques budgétaires déjà en place. De même, le programme Safe and Fair a beaucoup investi dans le renforcement des capacités institutionnelles de différents gouvernements et prestataires de services, en s'employant à renforcer les politiques et les procédures de façon à protéger les droits des travailleuses migrantes et à élargir leur accès aux services de lutte contre les violences faites aux femmes. Le fait de focaliser son action sur le niveau institutionnel plutôt qu'individuel a aidé ce programme à favoriser la durabilité des résultats, tout en atténuant les problèmes associés à la rotation rapide du personnel dans la fonction publique.



Enseignement⁶

Pour assurer la durabilité, il est indispensable de favoriser l'appropriation à long terme et la pérennité grâce à la planification anticipée de la fin du projet et au renforcement structuré des capacités

- 60. La durabilité était supérieure dans le cas des projets où l'appropriation institutionnelle était planifiée de manière anticipée et où les capacités étaient renforcées de façon structurée, les stratégies de sortie étant alors associées à une intégration profonde dans les systèmes nationaux et les processus d'apprentissage, ce qui permettait aux partenaires nationaux de gérer les résultats et de les transposer à plus grande échelle après la fin du projet.**
- 61.** Les projets qui établissaient dès le départ une stratégie de sortie (de façon à définir les responsabilités institutionnelles, à budgétiser la continuité des opérations et à garantir la disponibilité des ressources nécessaires) ont obtenu de meilleurs résultats sur le plan de la durabilité. Au Bangladesh, par exemple, une intervention OIT-Union européenne a officiellement

mis en place des outils et défini des responsabilités au sein du ministère du Travail, grâce à un plan officiel de transfert. De même, en République de Moldova, les services relatifs à l'emploi ont été intégrés dans les systèmes publics, et une action de suivi structurée a été planifiée pour maintenir la dynamique qui avait été créée.

62. La durabilité était encore plus grande dans le cas où un apprentissage institutionnel avait eu lieu: les projets les plus efficaces associaient des transferts techniques à une planification politique et opérationnelle, renforçant ainsi les capacités institutionnelles et garantissant que les acteurs nationaux étaient bien équipés pour préserver, adapter et utiliser les résultats obtenus. Il ne s'agissait pas simplement de dispenser des formations, mais aussi de mettre en place des outils, des systèmes et des capacités humaines. À l'inverse, plusieurs projets aux résultats d'évaluation plus faibles se caractérisaient par l'absence ou l'insuffisance des stratégies de sortie, le manque de clarté des rôles institutionnels et la faiblesse de la coordination des systèmes nationaux.

2.2 Évaluation de l'efficacité globale des activités de coopération pour le développement menées par l'OIT en 2024 au regard de 29 indicateurs clés de performance

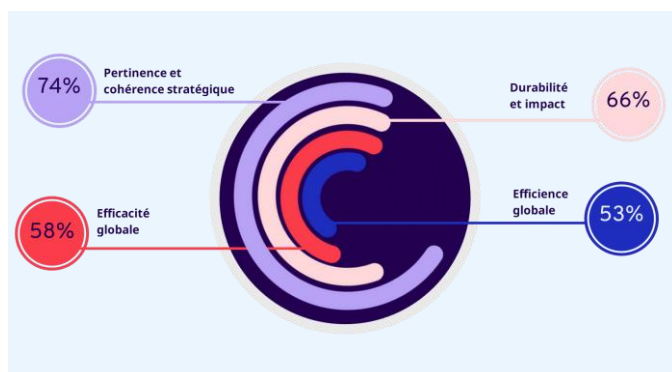
63. EVAL a mesuré l'efficacité des activités de 2024 au regard de 29 critères de performance complémentaires, en attribuant pour chacun une note sur une échelle de 1 à 4: 1 pour insatisfaisant et 4 pour très satisfaisant⁴. Ces critères sont organisés en quatre groupes (pertinence et cohérence stratégiques, efficacité, durabilité et impact, efficience), conformément aux normes fixées par le Comité d'aide au développement de l'OCDE en matière d'évaluation et aux priorités stratégiques transversales de l'OIT. Une synthèse des résultats et des principaux facteurs de performance est présentée ci-dessous⁵.

Principales tendances et observations concernant la performance globale de l'OIT en 2024 dans le domaine de la coopération pour le développement

En 2024, 61 pour cent des activités de l'OIT en matière de coopération pour le développement ont enregistré une performance égale ou supérieure à la moyenne – ce qui représente une hausse de 3,5 points de pourcentage par rapport à la période biennale 2022–23 et témoigne clairement d'une tendance à une performance accrue.

⁴ La performance est considérée comme bonne lorsque le projet est jugé «satisfaisant» ou «très satisfaisant» pour un critère. Les activités jugées «partiellement satisfaisantes», même si cette appréciation peut traduire un niveau de performance adéquat, ne sont pas prises en compte dans l'évaluation agrégée des bonnes performances.

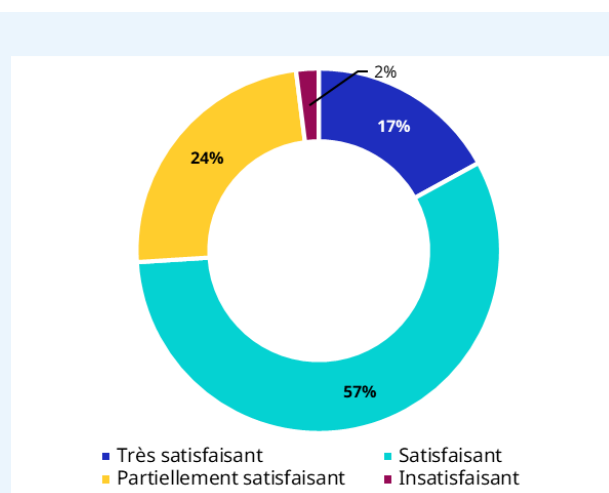
⁵ La méta-analyse complète concernant le travail décent, y compris des données factuelles détaillées et des exemples de succès, est disponible ici: «[Synthesis reviews and meta-analyses](#)».

► **Figure 4. Bilan de la performance dans les quatre groupes de critères, 2024**

Catégories ayant enregistré la meilleure performance en 2024

- Réponse aux priorités en matière de travail décent: 94 pour cent
- Résultats concernant l'action normative et les normes internationales du travail: 72 pour cent
- Succès des activités ciblées de renforcement des capacités des mandants: 80 pour cent
- Rapport coût-efficacité atteint grâce à des réinstallations, au partage des coûts et à l'exploitation de synergies: 98 pour cent

Pertinence et cohérence stratégiques des activités de coopération pour le développement menées par l'OIT en 2024

► **Figure 5. Répartition moyenne des notes concernant la pertinence et la cohérence stratégiques des interventions, 2024**

► 74 pour cent

des interventions de l'OIT dans le domaine de la coopération pour le développement ont obtenu une bonne note sur le plan de la pertinence et de la cohérence stratégiques. Les points forts signalés sont, entre autres, une étroite convergence avec les stratégies de l'OIT, des Nations Unies et des pays concernés, et de solides liens avec les résultats visés dans le Programme et budget et les ODD. La coordination avec les autres organismes des Nations Unies a également été soulignée. En ce qui concerne la réponse apportée aux besoins des pays en matière de travail décent et la participation des mandants, les résultats sont plus hétérogènes, tandis que la conception des projets s'est révélée être le domaine qui laisse le plus à désirer, un tiers seulement des interventions ayant été jugées satisfaisantes.

Degré de solidité des données factuelles ⁶:
Élevé – 83 pour cent



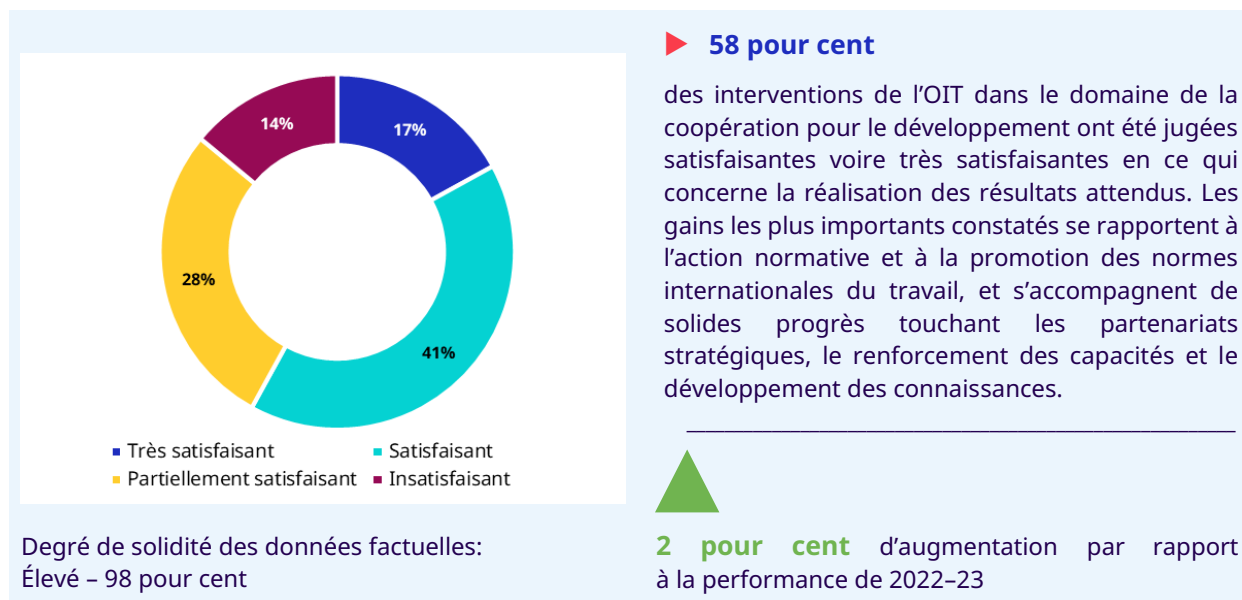
6 pour cent d'augmentation par rapport
à la performance de 2022-23

⁶ Le degré de solidité des données factuelles concernant chaque performance est évalué à l'aide de l'échelle ci-après, qui est basée sur le niveau de concordance et de détail des données soumises:
élevé: performance régulièrement observée à de multiples niveaux (dans 80 à 100 pour cent des évaluations);
modéré: performance observée à de multiples niveaux (dans 50 à 79 pour cent des évaluations);
faible: performance rarement observée (dans 30 à 49 pour cent des évaluations);
très faible: performance non ou peu observée (dans 0 à 29 pour cent des évaluations).

64. Les résultats de 2024 dépassent ceux qui avaient été enregistrés pour la période biennale 2022-23 dans cette catégorie et présentent deux caractéristiques: la forte adéquation des interventions avec les priorités définies par les mandants en matière de travail décent et leur alignement sur les stratégies organisationnelles. Les points forts soulignés sont, entre autres, la coordination efficace de l'OIT avec les autres organismes du système des Nations Unies et l'alignement stratégique et opérationnel des objectifs des projets avec les cibles fixées dans le Programme 2030 et les ODD; ces points forts se retrouvent dans 89 pour cent des cas jugés satisfaisants.
65. Les données factuelles révèlent une participation variable des parties prenantes aux différents stades des projets, les meilleurs résultats ayant été obtenus dans les cas où tous les groupes de mandants ont participé activement à la conception et à la planification du projet, notamment grâce à des mécanismes spécialement prévus pour assurer l'inclusivité du processus décisionnel. En revanche, seulement un tiers des projets ont enregistré une bonne performance liée à des objectifs clairs, réalistes et approuvés par les parties prenantes. Près de 65 pour cent des interventions en matière de coopération pour le développement ont été jugées trop ambitieuses, et manquaient souvent d'objectifs clairement définis et d'une logique cohérente.

Efficacité des activités de coopération pour le développement menées par l'OIT en 2024, au regard des résultats attendus

► Figure 6. Répartition moyenne des notes concernant l'efficacité globale des interventions, 2024



66. En 2024, la performance globale a enregistré une amélioration modeste par rapport à l'année précédente. Environ la moitié des interventions a permis de réaliser les produits et objectifs directement escomptés. Ces projets jugés satisfaisants se distinguent par leur respect des délais fixés, leur grande qualité technique et la forte adhésion des parties prenantes. Parmi les réalisations majeures obtenues en 2024, les travaux normatifs et la promotion des normes internationales du travail ont bien progressé dans 72 pour cent des projets. Le succès obtenu dans ce domaine tient notamment à des activités ciblées de renforcement des capacités et à la fourniture d'un soutien spécifique aux organisations d'employeurs et de travailleurs, ainsi qu'à d'autres partenaires, pour les aider à aligner les pratiques nationales sur les normes internationales du travail.

67. Les interventions qui ont donné les meilleurs résultats ont en commun d'avoir su mettre à profit le mandat tripartite de l'OIT et sa force de rassemblement pour réunir les gouvernements, les employeurs et les travailleurs. Elles ont souvent été appuyées par des mécanismes tels que des comités consultatifs tripartites de projet, des plateformes de dialogue sur l'élaboration des politiques et des conseils réunissant les parties prenantes. Ces efforts ont renforcé la légitimité des processus relatifs aux politiques publiques, amélioré les protections dont bénéficient les travailleurs et favorisé l'inclusion des groupes vulnérables – contribuant, dans certains cas, à des réformes institutionnelles et à une meilleure intégration des normes internationales du travail dans la législation nationale.

Il ressort invariablement des évaluations de projet que le dialogue social tripartite permet de rapprocher les points de vue des différents acteurs et favorise l'appropriation collective des réformes législatives. Cette démarche collaborative contribue à faire évoluer les politiques et ancre les normes internationales du travail dans les pays en tenant compte des priorités nationales. En encourageant la responsabilité et l'inclusivité, le dialogue social accélère l'action qui est menée pour promouvoir de manière durable et efficace les normes internationales du travail dans des contextes très variés.

Source: *i-eval: Insights from evidence No. 1 – How has the ILO performed in promoting international labour standards through development cooperation projects?*, p. 8

68. En 2024, les principales formes de soutien opérationnel mises en œuvre par l'OIT se sont révélées être de puissants leviers pour assurer l'efficacité de l'action menée. Les activités de production de connaissances ont donné de bons résultats dans le cadre de 70 pour cent des projets, influant directement sur les politiques nationales, les processus législatifs et les réformes institutionnelles, tout en offrant l'occasion de développer des collaborations de haut niveau avec d'autres institutions du système des Nations Unies et des partenaires internationaux. Les activités de renforcement des capacités ont aussi été très fructueuses dans 80 pour cent des projets de coopération pour le développement de l'OIT, mettant particulièrement l'accent sur le développement institutionnel, notamment au profit des inspections du travail, des services publics de l'emploi et des institutions chargées de la protection sociale. Les partenariats ont été un facteur clé dans la mise en œuvre et la durabilité, 83 pour cent des interventions ayant mis en évidence l'importance stratégique du rôle que joue l'OIT en réunissant les parties prenantes et en facilitant la coordination à différents niveaux.

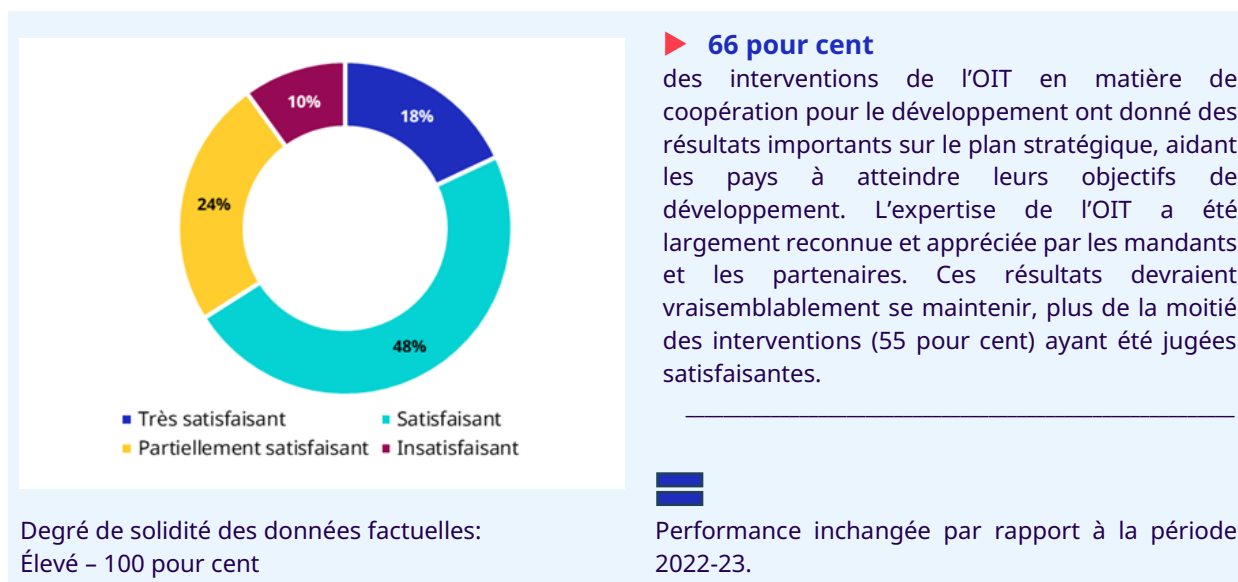
Par la formation, le soutien institutionnel et un appui technique, l'OIT a donné aux acteurs locaux les moyens de promouvoir et de faire valoir les normes internationales du travail au-delà de la durée de vie des projets et, ainsi, de vaincre concrètement certaines résistances politiques et des obstacles structurels.

Source: *i-eval: Insights from evidence No. 1*, p. 11

69. Tandis que, dans 78 pour cent des projets, l'appui a été axé sur les groupes vulnérables et visait à améliorer leur accès au travail décent et leurs conditions de vie, les questions de genre n'ont été prises en considération que dans une grosse moitié des interventions (53 pour cent). L'inclusion des personnes en situation de handicap est restée limitée, puisqu'elle n'a fait l'objet que de 20 pour cent des projets, tandis que la durabilité environnementale et la transition juste n'ont été prises en considération que dans 18 pour cent des cas – ce qui met en lumière certaines lacunes essentielles à combler pour rendre la programmation réellement inclusive et tournée vers l'avenir.

Impact et durabilité des activités de coopération pour le développement menées par l'OIT en 2024

► **Figure 7. Répartition moyenne des notes concernant l'impact et la durabilité globaux des interventions, 2024**



- 70.** En 2024, l'expertise reconnue de l'OIT, son rôle moteur dans l'élaboration des politiques et sa force dans le domaine des recherches appliquées ont été des facteurs clés de réussite. Les interventions menées au moyen de fonds alloués à la coopération pour le développement ont fait largement et concrètement sentir leurs effets sur les politiques dans différents domaines et régions, influant directement sur la rédaction, l'adoption ou la révision de politiques et de stratégies nationales. Les données factuelles révèlent un renforcement des environnements favorables, une amélioration des cadres législatifs et réglementaires et le développement des capacités des institutions – notamment une prise de conscience accrue et une meilleure utilisation des connaissances et outils nécessaires à la mise en œuvre des stratégies et aux réformes politiques. Au niveau régional, les partenariats stratégiques ont encore amplifié l'impact de l'action de l'OIT concernant les politiques.



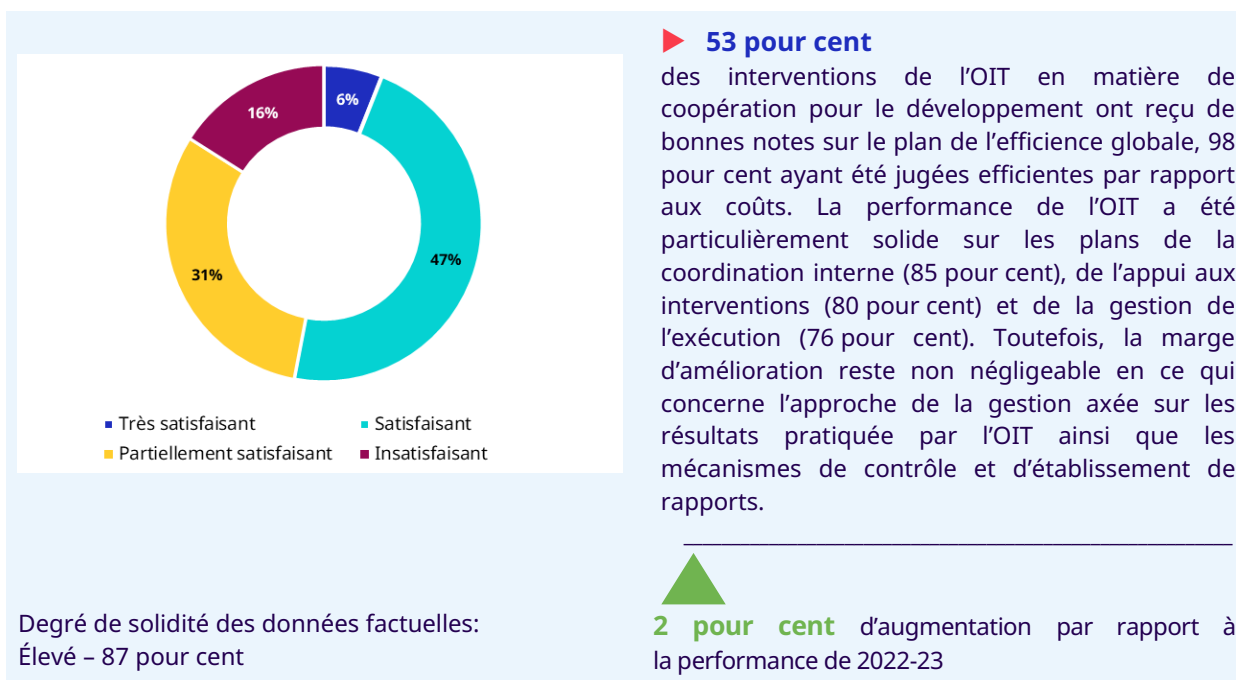
L'intégration systématique du tripartisme et du dialogue social dans les processus d'élaboration des politiques a été un catalyseur fondamental pour obtenir des résultats satisfaisants en termes d'influence sur les politiques.

Source: *i-eval: Insights from evidence No. 1*, p. 8

- 71.** La pérennité des résultats est généralement modérée: 55 pour cent des interventions satisfaisantes menées par l'OIT en matière de coopération pour le développement ont contribué à l'intégration des résultats dans les cadres, les politiques et les institutions nationales. Ces efforts ont favorisé la ratification et l'adoption d'instruments sur les plans politiques et réglementaires, ainsi que l'élaboration des stratégies et plans d'action correspondants. Les interventions favorisant une participation précoce et continue des mandants tripartites et des partenaires clés ont recueilli une large adhésion à tous les niveaux. Les résultats ont été encore pérennisés par le renforcement des environnements favorables, l'intégration des résultats dans les initiatives et les lignes budgétaires existantes, et le développement des capacités des acteurs concernés.

Efficiences opérationnelle et financière des activités de coopération pour le développement menées par l'OIT en 2024

► **Figure 8. Répartition moyenne des notes concernant l'efficacité globale des interventions, 2024**



72. Bien que le chiffre agrégé de 53 pour cent puisse sembler peu élevé, l'OIT a fait preuve en 2024, dans l'exécution de ses projets de coopération pour le développement, d'une meilleure efficacité opérationnelle du point de vue de certains sous-indicateurs clés. Dans 80 pour cent des cas, la **qualité et l'étendue de l'appui fourni sur les plans technique, programmatique, administratif et financier** ont reçu de bonnes notes. Un haut degré de performance a manifestement été associé aux **projets mutualisant l'expertise de différentes équipes** (personnel du siège, des bureaux régionaux, des équipes d'appui technique au travail décent et des bureaux de pays), ce qui a permis d'utiliser les ressources de manière plus efficace, de mieux aligner l'action menée sur les priorités stratégiques et d'accroître les possibilités de pérenniser et d'étendre les résultats.



Lors des évaluations, la mobilisation concrète de spécialistes du domaine concerné et le recours à des dispositions techniques adaptées au cas par cas ont été invariablement cités comme des facteurs ayant contribué au succès du projet. Les synergies internes étaient plus fortes lorsque les concepteurs du projet s'étaient appuyés délibérément sur des travaux antérieurs de l'OIT ou sur des équipes techniques communes, ce qui a amélioré la cohérence et la continuité.

Source: *Decent work results and effectiveness of ILO operations: An ex-post meta-analysis of development cooperation evaluations*, 2024, à paraître, p. 59

- 73. La gestion de l'exécution s'est révélée être un point fort** dans l'ensemble du portefeuille d'activités de l'OIT, 76 pour cent des projets ayant donné satisfaction grâce à des processus structurés qui ont permis une exécution efficiente et efficace. Cela étant, seuls 16 pour cent des projets ont effectivement appliqué une approche de la gestion axée sur les résultats, et 24 pour cent uniquement témoignent de pratiques rigoureuses en matière de contrôle et d'établissement de rapports, ce qui limite les possibilités de suivre les progrès (notamment au niveau des résultats) et d'ajuster les stratégies en temps utile.
- 74.** En ce qui concerne l'efficience par rapport aux ressources, **98 pour cent des interventions présentent un bon rapport coût-efficacité**, grâce à des réinstallations stratégiques, au partage des coûts et à la mise à profit de synergies. Cependant, 60 pour cent des interventions se sont heurtées à des contraintes sur le plan des ressources, dues notamment à des financements inadéquats, à des pénuries de personnel et à des décaissements différés au stade du lancement du projet, ce qui a compromis la réalisation concrète des résultats escomptés.

2.3. Efficacité pour chaque résultat stratégique: tendances en 2022-23 et 2024

- 75.** Cette section présente une analyse comparative des performances moyennes pondérées des interventions de l'OIT, classées selon les résultats des programmes par pays et agrégées par résultat stratégique et par région. Le but est d'apprécier l'efficacité, la durabilité et l'impact globaux sur deux périodes cumulées: la période biennale 2022-23 et l'année 2024 ^{7 8}.

Principales tendances positives

► **70 pour cent** des interventions de l'OIT tendant à promouvoir la **protection au travail pour tous les travailleurs** ont réalisé la meilleure performance en 2022-24, avec des résultats particulièrement remarquables dans la région Afrique, suivie de près par la région Asie et Pacifique.

► **65 pour cent** des initiatives de l'OIT visant à faire progresser le **plein emploi productif** ont enregistré une performance solide en 2022-24, leur succès étant particulièrement notable dans la région Amérique latine et Caraïbes.

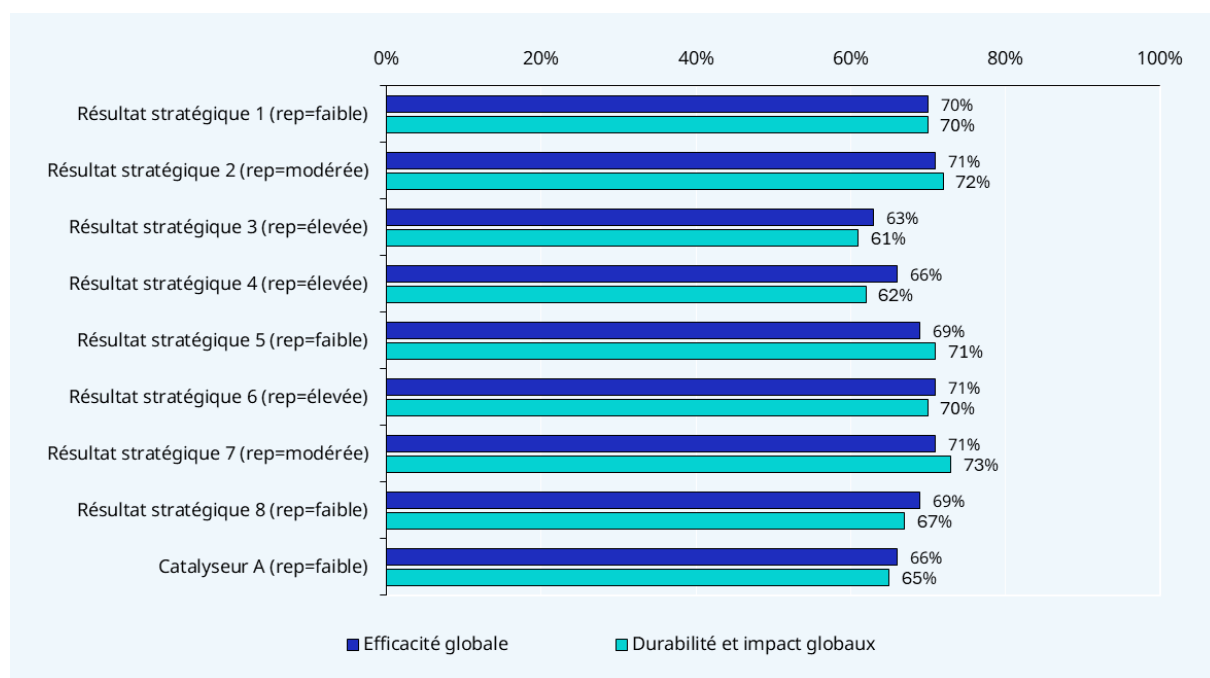
► **60 pour cent** des activités d'appui menées par l'OIT en faveur des **entreprises durables** ont donné de solides résultats en 2022-24, la région Amérique latine et Caraïbes s'étant distinguée comme une région clé à cet égard.

⁷ Étant donné qu'un nombre inégal de rapports est disponible pour les différents résultats stratégiques et que seul un échantillon limité de 147 rapports d'évaluation couvre toute la période 2022-24, les conclusions devraient être interprétées avec prudence, car le degré variable de représentativité peut influencer sur les résultats.

⁸ Aux fins du rapport, il est considéré que la représentativité («rep.») d'un échantillon indique la mesure dans laquelle la performance dont il est rendu compte s'observe dans de multiples sources, compte tenu du nombre d'évaluations par résultat stratégique. La représentativité est considérée comme «élevée» (≥40 rapports), «modérée» (20-39 rapports) ou faible (<20 rapport). Les conclusions présentées dans cette section portent sur les résultats considérés comme ayant une représentativité «élevée» ou «modérée», ce qui permet d'extrapoler des profils de performance plus fiables.

76. La figure 9 donne une comparaison des résultats moyens concernant l'efficacité, l'impact et la durabilité. Pour rendre l'exercice plus utile encore, les résultats stratégiques visés par l'OIT dans son Programme et budget pour 2024-25 ont été pris en considération ⁹. Si la performance pour l'ensemble des résultats stratégiques et résultats facilitateurs a été généralement satisfaisante en 2022-24, c'est toutefois le résultat stratégique 6 (**protection au travail pour tous**) qui enregistre la meilleure performance. Cette conclusion est particulièrement évidente dans la région Afrique, suivie de près par la région Asie et Pacifique. Les résultats des programmes par pays liés à ce domaine d'action ont systématiquement été excellents, du point de vue à la fois des réalisations obtenues et de leur durabilité.
77. Des interventions à fort impact ont été menées en particulier sur des questions essentielles telles que la gouvernance des migrations de main-d'œuvre, la protection des salaires et les pratiques équitables de recrutement, la formalisation, les chaînes de valeur responsables, la sécurité et la santé au travail, et l'extension de la protection sociale aux groupes défavorisés. Une solide performance a aussi été enregistrée dans l'action menée pour promouvoir les normes internationales du travail, faire progresser les travaux normatifs et renforcer le dialogue social et le tripartisme, des résultats qui offrent une assise solide à des changements durables.

► **Figure 9. Performance par résultat stratégique: Comparaison des résultats moyens concernant l'efficacité, l'impact et la durabilité (2022-24)**



⁹ **Résultat stratégique 1** – Une action normative forte et moderne en faveur de la justice sociale;

Résultat stratégique 2 – Des mandants tripartites forts, représentatifs et influents et un dialogue social efficace;

Résultat stratégique 3 – Le plein emploi productif au service de transitions justes;

Résultat stratégique 4 – Des entreprises durables au service d'une croissance inclusive et du travail décent;

Résultat stratégique 5 – Égalité des genres, égalité de traitement et égalité des chances pour tous;

Résultat stratégique 6 – Protection au travail pour tous;

Résultat stratégique 7 – Protection sociale universelle;

Résultat stratégique 8 – Des réponses stratégiques et institutionnelles plus intégrées pour promouvoir la justice sociale par le travail décent;

Catalyseur A – Davantage de connaissances, d'innovation, de coopération et de communication pour faire progresser la justice sociale.

78. L'OIT a également réalisé une solide performance dans ses travaux en faveur du **plein emploi productif** (résultat stratégique 3) et des **entreprises durables** (résultat stratégique 4), les initiatives menées en ces matières étant remarquables du point de vue à la fois des réalisations obtenues et de leur durabilité sur le long terme. Les initiatives visant à promouvoir l'emploi productif ont eu un impact tangible grâce à des efforts axés sur le développement de l'économie locale, la formalisation, une meilleure gouvernance du travail et la promotion de l'entrepreneuriat et du travail décent. Ces efforts ont bénéficié à diverses populations – y compris les jeunes, les réfugiés et les communautés d'accueil – et ont été mis en œuvre concrètement dans des zones urbaines, périurbaines et rurales.
79. Bien que son action en faveur de **mandants tripartites forts, représentatifs et influents et d'un dialogue social efficace** (résultat stratégique 2) ait donné une performance globale modérée, l'OIT a obtenu des résultats très importants en promouvant le travail décent dans différents contextes. Les données factuelles montrent que les activités de renforcement des capacités ont permis la conduite d'un dialogue tripartite efficace, qui a en retour contribué à des réformes importantes sur le plan des politiques et des institutions. De même, si l'OIT a réalisé une performance similaire dans son action en faveur d'**une protection sociale universelle** (résultat stratégique 7), les éléments factuels disponibles montrent qu'un appui a été fourni avec succès dans différentes régions pour aider les pays à mener des réformes fondées sur des données probantes et renforcer les capacités des institutions, avec à la clé des systèmes de protection sociale plus résilients et inclusifs, conformément aux normes de l'OIT.
80. Le profil de performance pour les autres résultats stratégiques ne figure pas dans le présent rapport car les données sont limitées à quelques évaluations de projets, ce qui réduit la représentativité des informations disponibles et leur fiabilité.
81. **Recommandation 2: EVAL devrait continuer de perfectionner son tableau de bord qui présente sous une forme agrégée, après ventilation au regard des 29 indicateurs clés de performance, les principales données sur les performances issues des rapports d'évaluation des activités nationales, régionales et mondiales. En offrant un accès aux données en temps réel, ce tableau de bord, couplé à un assistant IA, renforcera la responsabilisation et contribuera à la prise de décisions fondées sur des données probantes et à l'amélioration des projets à l'échelle de l'OIT.**

► Projet de décision

82. **Le Conseil d'administration approuve les recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2024-25 (paragraphe 45 et 81) en vue de leur mise en œuvre par le Bureau.**