Conseil d'administration

358e session, Genève, 9-19 novembre 2026

Section du programme, du budget et de l'administration

PFA

Segment relatif aux audits et au contrôle

Date: 13 octobre 2026
Original: anglais

Cinquième question à l'ordre du jour

Rapport d'évaluation annuel 2025-26

Objet du document

Le présent document rend compte au Conseil d'administration des activités menées par le Bureau de l'évaluation du BIT sur la période 2025-26, d'après les objectifs, indicateurs et cibles définis dans la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2023-2025, dont l'échéance a été prolongée jusqu'à fin 2026 (partie I). Il rend également compte de l'efficacité globale de l'OIT sur la base des conclusions des évaluations de projets menées en 2025 pour apprécier l'évolution de la performance (partie II). En outre, il présente les principaux éléments d'une nouvelle stratégie d'évaluation innovante pour la période 2027-29 (partie III). Le Conseil d'administration est invité à approuver les recommandations figurant dans le présent rapport (voir le projet de décision au paragraphe 108).

Objectif stratégique pertinent: Tous les objectifs stratégiques.

Principal résultat: Résultat facilitateur B: Une meilleure gouvernance et un contrôle renforcé.

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

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Aucune.

Suivi nécessaire: Oui.

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

Documents connexes: GB.355/PFA/5; GB.352/PFA/8; GB.349/PFA/4.

▶ Table des matières

Page

Introduction 5

Partie I. Progrès accomplis en vue de la réalisation des cibles de la stratégie d'évaluation 7

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 7

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 7

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 11

Résultat 2: Des systèmes et processus d'évaluation améliorés pour des évaluations plus crédibles, plus stratégiques et de meilleure qualité 13

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 13

Sous-résultat 2.2. Des méthodes adaptées au mandat de l'OIT, au contexte et aux besoins d'apprentissage sont appliquées 15

Sous-résultat 2.3. La participation du BIT à des initiatives pertinentes au sein du système des Nations Unies et des institutions multilatérales renforce l'indépendance, la qualité et la crédibilité de ses activités d'évaluation 16

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 17

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 19

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 19

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 20

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 22

Partie II. Évaluation de l'efficacité affichée et des résultats obtenus par l'OIT dans le cadre des projets de coopération pour le développement 27

2.1. Analyse thématique: Efficience des moyens déployés pour obtenir des résultats en matière de travail décent (2022-2025) 28

Enseignement 1: Pour être efficient, un projet doit d'abord être réaliste, avoir une portée équilibrée et tirer parti des systèmes existants 28

Enseignement 2: Des ressources accessibles en temps voulu, déployées rapidement et bien gérées participent à l'efficience 29

Enseignement 3: Dans les environnements complexes, une certaine souplesse favorise l'efficience. Une gestion adaptative et des modèles d'exécution souples contribuent à améliorer la performance. 29

Enseignement 4: Les partenariats et le cofinancement contribuent à un impact accru. Les efforts de collaboration stratégique permettent d'obtenir de meilleurs résultats que les seules ressources affectées au projet 30

Enseignement 5: Une dotation en effectifs, des compétences techniques et une présence sur le terrain adaptées contribuent à l'efficience des projets 30

Enseignement 6: Il reste difficile d'évaluer l'efficience de tous les projets, dans tous les contextes 31

2.2. Évaluation de l'efficacité globale des résultats obtenus dans le cadre des activités de coopération pour le développement menées par l'OIT en 2025 au regard de 29 indicateurs clés de performance 31

Principales tendances et observations concernant la performance globale de l'OIT en 2025 dans le domaine de la coopération pour le développement 32

Pertinence et cohérence stratégiques des activités de coopération pour le développement menées par l'OIT en 2025 33

Efficacité des activités de coopération pour le développement menées par l'OIT en 2025, au regard des résultats attendus 34

Impact et durabilité des activités de coopération pour le développement menées par l'OIT en 2025 35

Efficience opérationnelle et financière des activités de coopération pour le développement menées par l'OIT en 2025 36

2.3. Efficacité par résultat stratégique: Tendances en 2022-23 et 2024-25 36

Principales tendances positives 37

Partie III. Aperçu de la stratégie d'évaluation axée sur les résultats pour 2027-2029 38

3.1. Objet et portée de la stratégie d'évaluation 38

3.2. Domaines prioritaires et résultats stratégiques 41

3.3. Environnement favorable 43

Catalyseurs stratégiques 43

3.4. Principales hypothèses et risques 43

3.5. Cadre de résultats pour la stratégie en matière d'évaluation 43

3.6. Établissement de rapports et évaluation concernant la stratégie d'évaluation 44

Projet de décision 44

▶ Introduction

1. Le rapport d'évaluation annuel 2025-26 vient clore un chapitre important dans le développement de la fonction d'évaluation de l'OIT. La prolongation jusqu'à fin 2026 de la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2023-2025 (ILO results-based Evaluation Strategy 2023–25) a permis non seulement de consolider les réformes mises en place depuis plusieurs années, mais aussi de dresser le bilan d'un processus institutionnel plus global qui a transformé l'évaluation en une ressource de plus en plus stratégique pour aider la responsabilité, l'apprentissage et la prise des décisions à l'échelle de l'Organisation.

2. Le rapport répond donc à deux objectifs: passer en revue les progrès de la dernière année du cycle stratégique en cours; et présenter les principaux éléments d'une stratégie en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2027-2029.

3. Le rapport se divise en trois parties. La partie I mesure la performance du Bureau de l'évaluation (EVAL) du BIT au regard des objectifs, indicateurs et cibles définis dans son cadre stratégique. La partie II analyse l'efficacité globale de l'OIT à partir de données issues des évaluations de projet, des évaluations de haut niveau et des méta-analyses annuelles réalisées pendant la période considérée. La partie III décrit les principales orientations et priorités d'une stratégie en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2027-2029, dont la version finale sera arrêtée début 2027 et qui éclairera la prochaine phase du développement de la fonction d'évaluation. S'appuyant sur les enseignements de la stratégie en cours et des précédentes, les conclusions des trois dernières évaluations indépendantes de la fonction d'évaluation de l'OIT, et les conseils formulés par le réseau d'évaluation, la direction et le bureau du Conseil d'administration, la nouvelle stratégie définit ce que sera la prochaine étape d'une fonction d'évaluation qui a déjà atteint une certaine maturité.

4. Le constat dégagé dans la partie I est encourageant. Dans une période marquée par des contraintes financières, des réformes organisationnelles et des attentes toujours plus grandes à l'égard du système multilatéral, l'EVAL a atteint la plupart des cibles finales fixées pour l'année de prolongation de la stratégie d'évaluation, ou des résultats très proches. Sur les 21 indicateurs, 17 ont été atteints, 2 partiellement atteints et 2 non atteints. Les cibles de la totalité des 5 catalyseurs ont également été atteintes. Il ressort globalement de ces résultats que la stratégie d'évaluation en cours a réalisé ses principales ambitions.

5. La période considérée a aussi montré que la fonction d'évaluation continue de se montrer capable d'innover et de s'adapter. L'une des nouveautés les plus importantes a été l'institutionnalisation de l'outil *i*-eval AI Assistant et son intégration dans l'architecture globale des connaissances en matière d'évaluation. Parallèlement à l'amélioration des méthodes de synthèse à partir de données factuelles, à la mise en place de tableaux de bord interactifs pour mesurer la performance des projets et au renforcement des produits de diffusion des connaissances, ces innovations élargissent l'accès aux données d'évaluation et permettent de mieux étayer la prise des décisions à l'échelle du Bureau. Les bases institutionnelles établies tout au long des différents cycles stratégiques sont désormais bien en place et font l'objet d'une intégration de plus en plus étroite avec les processus de gestion, de contrôle et d'apprentissage de l'Organisation. Le bilan d'ensemble qui ressort de la partie I, ce n'est donc pas celui d'une fonction d'évaluation cantonnée dans le statu quo, mais celui d'une fonction qui continue de progresser et d'évoluer. Le constat selon lequel certaines cibles relatives aux effectifs, aux programmes de certification et aux améliorations systémiques prévues ont été seulement

partiellement atteintes, principalement en raison du manque de ressources, ne modifie pas la conclusion générale quant au fait que l'on a continué de progresser s'agissant de renforcer la pertinence, la crédibilité et l'utilité de la fonction d'évaluation au cours de la période considérée.

6. La partie II déplace l'accent de la performance de la fonction d'évaluation proprement dite à celle de l'Organisation. Les conclusions présentées cette année sont d'un intérêt d'autant plus grand que les sujets de l'efficience, de l'utilisation optimale des ressources et du bon usage de ressources limitées font actuellement l'objet d'une attention croissante partout dans le système des Nations Unies. Les éléments recueillis permettent de dresser un bilan équilibré. Les évaluations continuent d'indiquer dans quels domaines il serait possible de renforcer les processus opérationnels et d'améliorer encore l'efficience. L'utilisation optimale des ressources a été atteinte quand le projet conjuguait une conception réaliste, un emploi des ressources souple et respectueux des délais, des moyens techniques solides et des partenariats efficaces, lui permettant de livrer efficacement les résultats attendus et de mobiliser un complément d'assistance pour élargir les retombées au-delà de l'investissement initial.

7. La partie III présente l'esquisse d'une stratégie en matière d'évaluation axée sur les résultats pour la période 2027-2029, qui repose sur les évaluations effectuées, dont une évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de l'OIT, une analyse des points forts, points faibles, possibilités et risques (SWOT), les enseignements dégagés des cycles stratégiques précédents et une série de consultations approfondies. Elle révèle, tout à la fois, les points forts de l'architecture actuelle en matière d'évaluation et les difficultés posées par un environnement de plus en plus complexe et limité en ressources. La fonction d'évaluation de l'OIT a évolué ces dix dernières années pour devenir un système mature au service de la responsabilité, de l'apprentissage et de la prise des décisions. Le prochain défi à relever est de faire en sorte que cet acquis institutionnel continue d'innover et d'être utile stratégiquement parlant. La stratégie d'évaluation proposée accorde donc une importance accrue au traitement des données factuelles par la gestion des connaissances et l'intelligence artificielle (IA), à l'apprentissage organisationnel et à la prise des décisions, tout en préservant l'indépendance, la qualité et la crédibilité de la fonction d'évaluation et les capacités déjà structurellement allégées dont celle-ci dispose.

▶ 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 finale (2026):** Le recensement des données probantes, dans le cadre du système de planification d'évaluations fondées sur des critères (CIEPS), est conduit au sein d'un département ou d'une région.
	État d'avancement: Cible atteinte.

8. Le système de planification intégrée fondée sur des critères en matière d'évaluation (CIEPS) a été lancé en 2024 afin de passer progressivement d'une approche centrée sur des seuils financiers à un modèle plus stratégique, fondé sur les besoins liés aux données et les priorités d'apprentissage. Si le système CIEPS a contribué à réduire la fréquence des évaluations et à rendre celles-ci plus stratégiques, le but souhaité n'est pas encore pleinement atteint dans toutes les régions et tous les départements, car il reste nécessaire de pouvoir mieux identifier les lacunes en matière de données et les besoins d'apprentissage afin de mieux orienter la planification des évaluations.

9. Au cours de la période considérée, 23 évaluations ont fait l'objet d'une dérogation (6 indépendantes et 17 internes), contre 25 au cours de la période précédente, et les exigences en matière d'évaluation concernant 33 projets de coopération pour le développement ont été combinées sous la forme de 13 évaluations groupées. Pour renforcer la planification fondée sur des données probantes, EVAL a consacré du temps de travail en 2026 à un projet visant à mettre au point et expérimenter un outil en ligne de recensement de ces données. Cet outil permet de recenser et de visualiser les données probantes issues des évaluations par domaine thématique, par région et par département, ce qui aide à repérer les secteurs où les données sont déjà bien en place, et ceux également où des lacunes importantes subsistent. Une fois finalisé, cet outil aidera les régions et les départements à repérer leurs lacunes prioritaires en

matière de données et les domaines où il est le plus nécessaire de mener une évaluation. Les résultats de ce projet pilote seront présentés dans le rapport d'évaluation annuel 2026-27.

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 finale (2026):** Des procédures opérationnelles normalisées systématisent le partage d'informations entre les fonctions d'évaluation, de contrôle et d'apprentissage. **État d'avancement:** Cible atteinte.

10. Une procédure opérationnelle normalisée, élaborée selon un processus consultatif entre EVAL et le Bureau de l'audit interne et du contrôle, a été adoptée officiellement en mai 2026; elle a pris effet immédiatement. La procédure opérationnelle normalisée fixe un cadre précis pour la collaboration et le partage d'informations, notamment en ce qui concerne les plans de travail et la coordination des missions, les procédures d'orientation et le suivi des recommandations. Elle vise à renforcer la gouvernance, la responsabilité, l'apprentissage organisationnel et la cohérence du contrôle à l'échelle de l'OIT, tout en préservant entièrement l'indépendance, les mandats et les responsabilités professionnelles des deux bureaux.

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 finale (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. **État d'avancement:** Cible atteinte.

Évaluations de projets et de programmes

11. Le tableau de bord *i*-eval Discovery permet un accès public aux renseignements concernant l'ensemble des évaluations planifiées ou achevées, en indiquant, pour celles qui sont achevées, les enseignements et les bonnes pratiques qui s'en dégagent, les recommandations connexes et la suite donnée par la direction. En juin 2026, le tableau de bord contenait plus de 1 800 évaluations, 3 800 enseignements à retenir, 1 700 bonnes pratiques et 3 600 recommandations, offrant au personnel et aux mandants un répertoire complet de ressources d'évaluation pour la responsabilité, la transparence et l'apprentissage institutionnel.

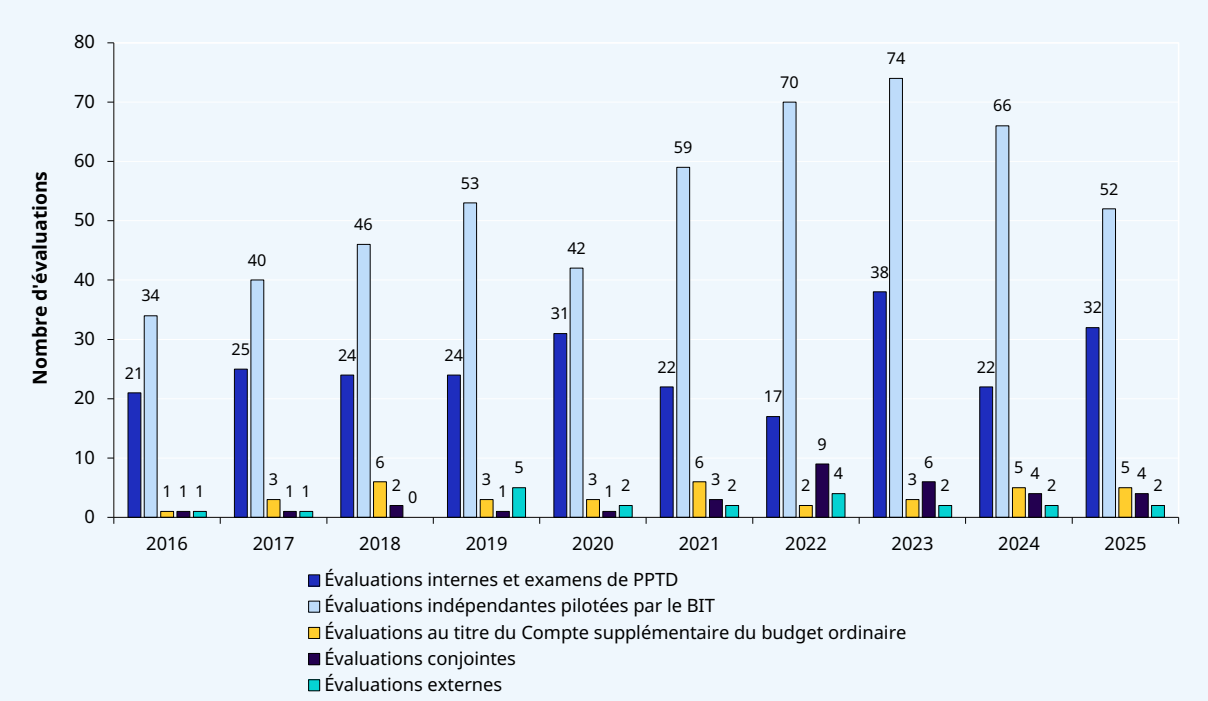
12. En 2025, 52 évaluations indépendantes ont été achevées sur les 53 attendues, soit une réduction bienvenue de 21 pour cent par rapport à l'année précédente et de 30 pour cent par rapport au niveau record de 74 atteint en 2023 (figure 1). Cette diminution s'explique par la réalisation en cours d'évaluations stratégiques à l'aide du système CIEPS (voir indicateur 1.1.1) et l'utilisation renforcée du regroupement pour les évaluations (voir indicateur 2.1.1).

13. Sur les 53 évaluations indépendantes attendues en 2025, 52 sont achevées, soit un taux d'achèvement de 98 pour cent, en dépassement de la cible finale. Sur les 34 évaluations indépendantes attendues, 32 sont achevées, soit un taux d'achèvement de 94 pour cent, en hausse de 6 pour cent par rapport à l'année précédente.

14. À l'approche de la nouvelle période stratégique (voir partie III), EVAL examinera l'application d'un seuil financier plus élevé pour les évaluations indépendantes obligatoires de projets, le seuil passant de 1 million de dollars des États-Unis (dollars É.-U.) actuellement à 1,5 million de dollars É.-U. Le dernier relèvement du seuil, qui a fait passer celui-ci de 500 000 à 1 million de dollars É.-U., remonte à 2011, et il est nécessaire de l'actualiser pour remédier au phénomène

de lassitude à l'égard des évaluations et à l'excès de charge de travail dans un contexte de ressources limitées. Ce relèvement du seuil pourrait se traduire par une réduction de 25 pour cent du nombre d'évaluations indépendantes demandées en 2027.

▶ Figure 1. Nombre d'évaluations menées à bien, par type d'évaluation, 2016-2025



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

15. Conformément à la pratique établie, le Directeur d'EVAL a mené des consultations écrites informelles auprès des membres du Conseil d'administration concernant le plan de travail glissant pour les évaluations de haut niveau (2027-2029). Les mandants ont été invités à passer en revue les évaluations précédentes et à faire leurs observations sur les priorités proposées pour les évaluations stratégiques et institutionnelles à venir, compte tenu de l'ordre chronologique de ces évaluations. Ils ont également été informés des contraintes actuelles du Bureau en matière de capacités et de ressources et de leurs incidences possibles quant au maintien de la pratique actuelle voulant que soient menées chaque année deux évaluations stratégiques ou institutionnelles et une évaluation de programme par pays de promotion du travail décent (PPTD).

16. Les consultations ont révélé un vif intérêt pour un élargissement du programme d'évaluation, les mandants indiquant un grand nombre de domaines stratégiques et institutionnels qu'ils jugent utile d'évaluer à l'avenir. Le plan de travail glissant proposé reprend ces priorités autant que possible, compte tenu des moyens à la disposition du Bureau et de la nécessité de préserver la qualité, l'indépendance et la ponctualité des évaluations. Les répondants ont aussi réaffirmé qu'ils estiment judicieux de poursuivre les évaluations de PPTD. Le plan de travail proposé, qui tient compte des avis recueillis, figure dans le tableau 1.

▶ Tableau 1. Plan de travail glissant pour les évaluations de haut niveau, 2027-2029

Année	Évaluation stratégique ou institutionnelle 1	Évaluation stratégique ou institutionnelle 2	Évaluations de PPTD	Justification
2027	Emploi – pour orienter la discussion récurrente de 2028	Action normative	Europe et Asie centrale (sous réserve des ressources disponibles)	Les mandants sont résolument favorables à ce que l'emploi soit une question prioritaire pour orienter la discussion récurrente de 2028 et à ce que l'action normative fasse l'objet d'une évaluation.
2028	Protection sociale (protection des travailleurs) – pour orienter la discussion récurrente de 2029 (à confirmer)	Économie du soin ou développement durable des entreprises et productivité	États arabes (sous réserve des ressources disponibles)	Les mandants sont résolument favorables à ce que les évaluations continuent de concorder avec les discussions récurrentes. Certains seraient favorables à la désignation du développement durable des entreprises et de la productivité comme priorité stratégique, d'autres estimant qu'il serait aussi opportun d'évaluer l'économie du soin, ce domaine d'action de l'OIT n'ayant pas encore fait l'objet d'une évaluation.
2029	Principes et droits fondamentaux au travail – pour orienter la discussion récurrente de 2030 (à confirmer)	Sécurité et santé au travail	Afrique (sous réserve des ressources disponibles)	Les mandants sont résolument favorables à ce que l'on continue de privilégier des évaluations qui orientent les discussions récurrentes et l'on évalue la sécurité et santé au travail, enjeu central de l'Agenda du travail décent et de la promotion d'un milieu de travail sûr et salubre.

17. Recommandation 1: Approuver les thèmes proposés dans le plan de travail glissant pour les évaluations de haut niveau en 2027.

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

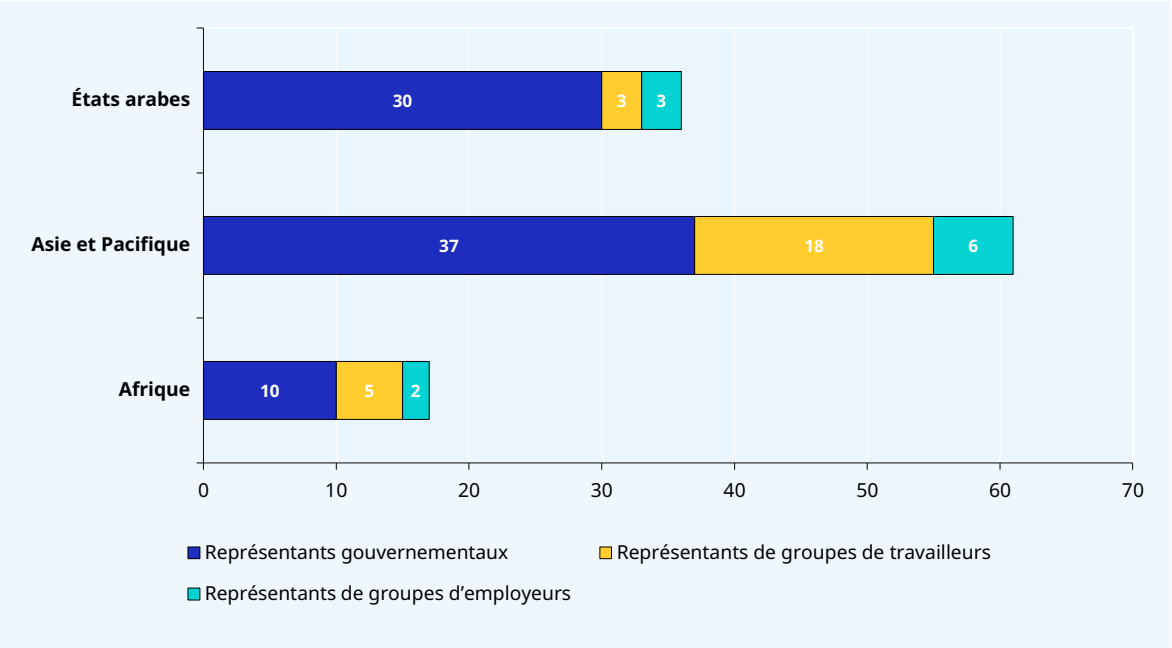
Indicateur 1.2.1: D'ici à 2025, amélioration de la formation des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions, des points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements et des responsables de l'évaluation au BIT, reconnaissance de leurs compétences et adoption de mesures d'incitation les concernant.	**Cible finale (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+).
	État d'avancement: Cible partiellement atteinte.

18. En ce qui concerne l'amélioration des capacités d'évaluation pour les programmes dont l'évaluation est plus complexe, les progrès se sont poursuivis, bien que la cible cumulative pour 2026 ne soit pas encore atteinte. L'obtention de la certification dans le cadre du programme avancé de certification des responsables de l'évaluation (EMCP+) demande du temps au personnel concerné, qui doit suivre une formation intensive, mettre celle-ci en pratique et effectuer un long travail complémentaire, pour satisfaire aux critères élevés attendus de tout responsable certifié de l'évaluation. La cible de 20 responsables certifiés de l'évaluation restera difficile à atteindre tant que des mécanismes de recouvrement des coûts ne seront pas mis en place pour aider les départements et les régions à libérer le personnel pour les activités de certification et les activités connexes de gestion de l'évaluation. Si l'approbation d'une catégorie d'emplois pour les spécialistes et administrateurs chargés de l'évaluation au siège et les spécialistes et administrateurs régionaux chargés de l'évaluation à l'extérieur renforce la reconnaissance et la professionnalisation de ces spécialistes et administrateurs, il demeure essentiel de continuer d'investir dans la mise en place d'un corps de responsables de l'évaluation qui soit pérenne et motivé par des incitations suffisantes pour améliorer la qualité, la cohérence, la responsabilité et la prise de décisions factuelles en matière d'évaluation à l'OIT.

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

19. D'après l'expérience acquise à ce jour, un moyen efficace de promouvoir la maîtrise et l'application pratique des concepts de l'évaluation par les mandants consiste à proposer sur le terrain un appui souple et adapté à la demande. Conformément à cette approche, EVAL a continué de contribuer à la formation existante lorsqu'il existait un intérêt manifeste et des perspectives de résultats. Sur la base d'activités antérieures, EVAL a soutenu trois initiatives régionales de suivi et d'évaluation pour les mandants en Afrique, dans la région Asie et Pacifique et dans les États arabes, concernant l'élaboration et l'examen des PPTD (figure 2).

▶ **Figure 2. Nombre de représentants formés, par région, 2025-26**



20. Au-delà de la collaboration en interne, EVAL contribue également aux préparatifs de la prochaine Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation, organisée conjointement par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et la Global Evaluation Initiative, à laquelle les mandants tripartites seront invités de nouveau à participer, dans la continuité de son action pour promouvoir l'échange de connaissances et le dialogue sur les questions d'évaluation qui intéressent le travail décent.

21. Le renforcement des capacités d'évaluation des mandants tripartites reste un axe de collaboration important pour EVAL. Poursuivre les travaux dans ce domaine lors du prochain cycle de la stratégie d'évaluation permettrait de consolider les partenariats, de développer les possibilités d'apprentissage et de dialogue entre pairs et de mieux intégrer le point de vue de l'évaluation dans les initiatives de renforcement des capacités des mandants.

Indicateur 1.2.3: Augmentation du pourcentage de fonctionnaires du BIT ayant obtenu la certification de responsable de l'évaluation.	**Cible finale (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.
	État d'avancement: Cible atteinte.

22. Dans un contexte de persistance des difficultés financières et des contraintes de personnel, les responsables de l'évaluation certifiés restent indispensables au bon fonctionnement du système d'évaluation décentralisé de l'OIT. EVAL s'appuie sur un réseau de responsables de l'évaluation dûment formés, réparti entre le siège et les bureaux extérieurs, pour l'aider à administrer son portefeuille conséquent d'activités d'évaluation indépendante, tout en gardant le plein contrôle du processus, notamment en ce qui concerne la planification, la coordination et l'assurance de la qualité.

23. Si le nombre de responsables certifiés de l'évaluation a pu atteindre plus de 250, le maintien d'une liste active de fonctionnaires qualifiés continue de poser des difficultés certaines. Actuellement, environ 125 responsables certifiés de l'évaluation sont en activité, la cible de 150 n'étant donc pas atteinte. Cette différence s'explique en grande partie par le départ de l'OIT

d'environ 30 pour cent des responsables de l'évaluation en activité pendant la période considérée, en raison de la diminution naturelle des effectifs et des contraintes financières. Il apparaît ainsi nécessaire de poursuivre la formation et la certification afin de conserver un vivier de responsables de l'évaluation qualifiés suffisamment large et géographiquement diversifié. Pour aider à relever le défi, EVAL a certifié 15 fonctionnaires supplémentaires dans le cadre du Programme de certification de responsable de l'évaluation (EMCP) au cours de la période considérée. Par ailleurs, 11 autres fonctionnaires suivent actuellement le processus de certification.

24. Parallèlement, comme l'a souligné EVAL et comme en sont convenus les membres du Conseil d'administration lors de sa 355e session (novembre 2025), il est nécessaire de continuer d'accorder une attention particulière à la mise en place de mécanismes durables de recouvrement et de partage des coûts. L'intégration de tels dispositifs dans le cadre de gouvernance financière de l'OIT devrait être un objectif du prochain cycle de la stratégie d'évaluation, pour aider à indemniser les départements et les régions du temps de travail consacré aux tâches d'évaluation. Cela contribuerait à préserver les connaissances institutionnelles et à conserver à l'Organisation des capacités à long terme en matière d'évaluation



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

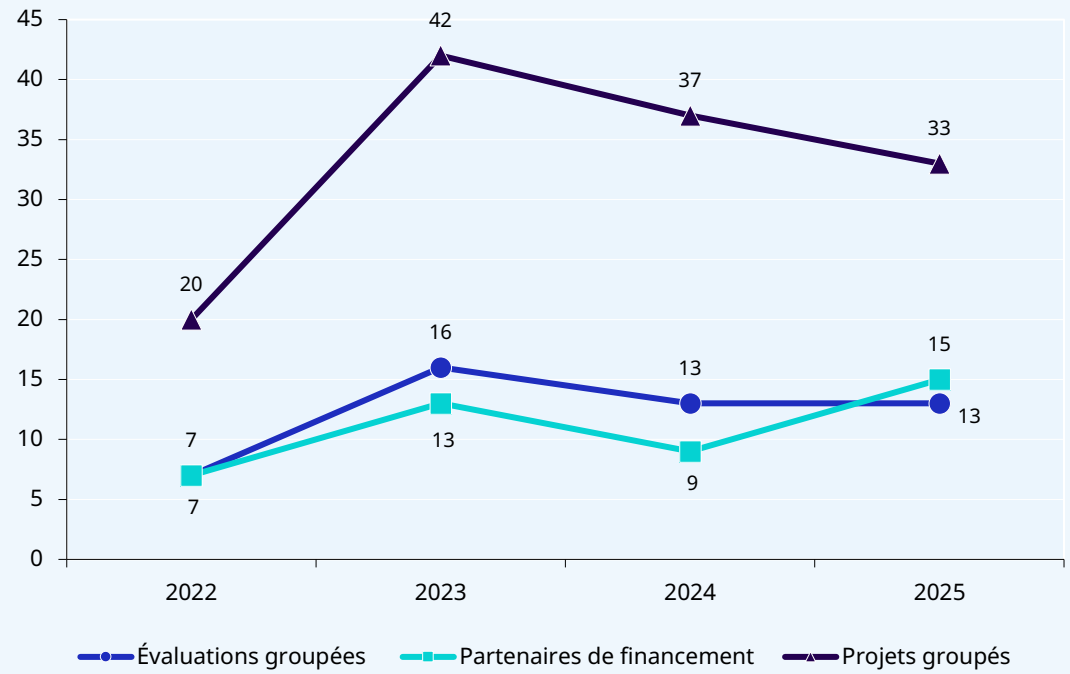
Indicateur 2.1.1: Mesure dans laquelle les évaluations groupées sont institutionnalisées et mises en œuvre au BIT et sont financées par des donateurs d'ici à 2025.	**Cible finale (2026):** 30 pour cent des 20 plus gros donateurs contribuent à des évaluations groupées.
	État d'avancement: Cible atteinte.

25. En 2025, 15 donateurs ont participé à 13 évaluations groupées indépendantes (dont une évaluation de haut niveau) couvrant 33 projets de coopération pour le développement (figure 3). Cette évolution prolonge la tendance positive observée en matière de participation des donateurs aux évaluations groupées: en 2024, 9 donateurs avaient participé à 13 évaluations groupées indépendantes couvrant 37 projets de coopération pour le développement. Dans l'ensemble, le nombre de donateurs participant à des évaluations groupées a augmenté de 8 entre 2022 et 2025. Parmi les 15 donateurs ayant participé à des évaluations groupées en 2025, 10 figuraient parmi les 20 plus gros donateurs, soit 50 pour

cent, un résultat nettement supérieur à la cible finale de 30 pour cent et dépassant les niveaux observés depuis 2022 [1].

26. Ce résultat a été obtenu en partie grâce à l'adoption de nouvelles clauses standard relatives aux évaluations, élaborées en accord avec le Département des partenariats multilatéraux et de la coopération pour le développement (PARTNERSHIPS) en vue de leur insertion dans les modèles normalisés d'accords conclus avec les donateurs, selon lesquels les évaluations sont, par défaut, réalisées de façon groupée. En outre, des documents d'orientation actualisés destinés aux points focaux chargés de l'évaluation dans les départements et les régions ont favorisé la mise en œuvre des évaluations groupées. À l'avenir, EVAL s'attend à ce qu'une proportion accrue des 20 principaux partenaires de financement de l'OIT participent à des évaluations groupées, lesquelles peuvent permettre de réduire les chevauchements, d'améliorer l'efficience et de produire des éléments probants plus stratégiques à l'appui de la prise de décision.

▶ Figure 3. Nombre de partenaires de financement participant à des évaluations groupées et à des projets groupés, 2022-2025



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 finale (2026):** 50 pour cent des évaluations d'impact sont intégrées dans le système de planification des évaluations *i*-eval Discovery.
	État d'avancement: Cible partiellement atteinte.

[1] Les dix donateurs en question étaient l'Allemagne, le Canada, la Colombie, les États-Unis d'Amérique, le Japon, les Nations Unies, Pays-Bas (Royaume des), le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, la Suisse et l'Union européenne.

27. Malgré les demandes régulières formulées par EVAL, l'utilisation systématique du CIEPS par le réseau d'évaluation dans l'ensemble des régions et des départements afin d'enregistrer dans *i*-eval Discovery les évaluations d'impact prévues qui s'ajoutent aux exigences normales en matière d'évaluation n'est pas encore pleinement réalisée. À ce jour, EVAL n'a recensé qu'un nombre limité d'évaluations d'impact planifiées, bien que certains indices laissent penser que d'autres évaluations d'impact sont en cours de préparation ou déjà mises en œuvre. EVAL continuera de renforcer sa collaboration avec le réseau d'évaluation afin d'améliorer le recensement et le suivi de ces évaluations.

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 finale (2026):** Au moins 30 pour cent des utilisateurs des évaluations interrogés dressent un bilan positif de l'utilisation des résultats des évaluations.
	État d'avancement: Cible atteinte.

28. L'OIT continue de renforcer les méthodes participatives et de suivre les résultats obtenus au regard de cet indicateur au moyen de l'évaluation ex post de la qualité des évaluations décentralisées, dans le but d'améliorer la crédibilité et l'utilisation des résultats des évaluations. L'outil d'évaluation ex post de la qualité des évaluations utilisé par EVAL permet de suivre systématiquement le niveau de participation des parties prenantes aux évaluations, ce qui peut contribuer à renforcer l'appropriation des résultats et leur utilisation potentielle. Une participation effective des parties prenantes peut notamment prendre la forme de discussions sur les conclusions et les recommandations issues des évaluations dans le cadre d'ateliers de validation, contribuant ainsi à une appropriation et à une prise en compte accrues des résultats.

29. L'évaluation de la qualité de 50 évaluations indépendantes de projets de coopération pour le développement réalisée en 2025 fait apparaître une amélioration sensible de la participation des parties prenantes, qui est passée de 45 pour cent en 2024 à 90 pour cent en 2025. En outre, le recours à des méthodes participatives aux fins des évaluations a continué de progresser, 52 pour cent des évaluations ayant obtenu en 2025 la note «satisfaisante» ou une note supérieure, soit un niveau équivalent à celui enregistré en 2024 (voir l'indicateur 2.4.1).

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 finale (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.
	État d'avancement: Cible non atteinte.

30. Les documents d'orientation en matière d'évaluation sont régulièrement mis à jour afin de rendre compte de l'évolution des priorités et des pratiques d'évaluation relatives au monde du travail. Au cours de la période considérée, EVAL a accordé la priorité à la poursuite du développement de sa plateforme de gestion des connaissances dans le cadre d'une stratégie plus large visant à créer une plateforme unique et exhaustive consacrée aux connaissances en matière d'évaluation à l'échelle de l'OIT. Cette plateforme offre déjà un accès intégré aux

rapports d'évaluation, aux enseignements tirés de l'expérience, aux bonnes pratiques, aux recommandations et aux réponses de la direction, avec l'appui de l'assistant IA d'*i*-eval afin d'améliorer l'accessibilité et l'extraction des connaissances. Les prochaines phases ont pour objectif d'y intégrer les documents d'orientation relatifs à la politique d'évaluation, les évaluations externes de la qualité des rapports d'évaluation (voir l'indicateur 2.4.1) ainsi que les fiches de performance des projets, fondées sur les 29 indicateurs clés de performance (voir la partie II) actuellement disponibles au moyen d'un tableau de bord interactif d'informatique décisionnelle, de façon à créer un point d'entrée unique pour les données d'évaluation, les documents d'orientation et les données sur la performance. En raison de contraintes budgétaires, la mise en œuvre de ce projet a été retardée. Dans l'intervalle, EVAL s'est attaché à maintenir à jour les documents d'orientation existants et à élaborer une feuille de route pour la mise en œuvre d'améliorations ultérieures, dès que les ressources nécessaires seront disponibles.

Sous-résultat 2.3. La participation du BIT à des initiatives pertinentes au sein du système des Nations Unies et des 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 finale (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.
	État d'avancement: Cible atteinte.

31. Dans le cadre de la Coalition mondiale pour la synthèse des ODD – une initiative menée par le Bureau d'évaluation indépendant du PNUD et soutenue par les partenaires du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation visant à synthétiser les données d'évaluation relatives aux cinq piliers des objectifs de développement durable (ODD) –, EVAL a joué un rôle clé dans l'avancement de la synthèse relative au pilier «prospérité», qui couvre les objectifs 7, 8, 9, 10 et 11 et est codirigée par l'OIT, le PNUD, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement. La phase préparatoire est désormais achevée; elle a notamment permis de s'accorder sur les modalités de gouvernance, la mobilisation des ressources et le lancement d'un exercice de cadrage visant à évaluer la base de données disponibles et à recenser les lacunes prioritaires en matière de connaissances. Une attention particulière a été accordée à l'objectif 8 et à l'Agenda du travail décent, en consultation avec le Bureau de l'Économiste en chef de l'OIT. D'ici à la fin de 2026, cette initiative devrait permettre de produire une cartographie des lacunes en matière de données factuelles pour le pilier «prospérité», notamment l'objectif 8, offrant une vue d'ensemble systématique des données d'évaluation disponibles et recensant les domaines prioritaires pour la production et la synthèse de nouvelles données. EVAL contribue également à la section consacrée à l'IA dans les lignes directrices pour la synthèse des évaluations (Evaluation Synthesis Guidance) du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, renforçant ainsi la collaboration sur les méthodes d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies.

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

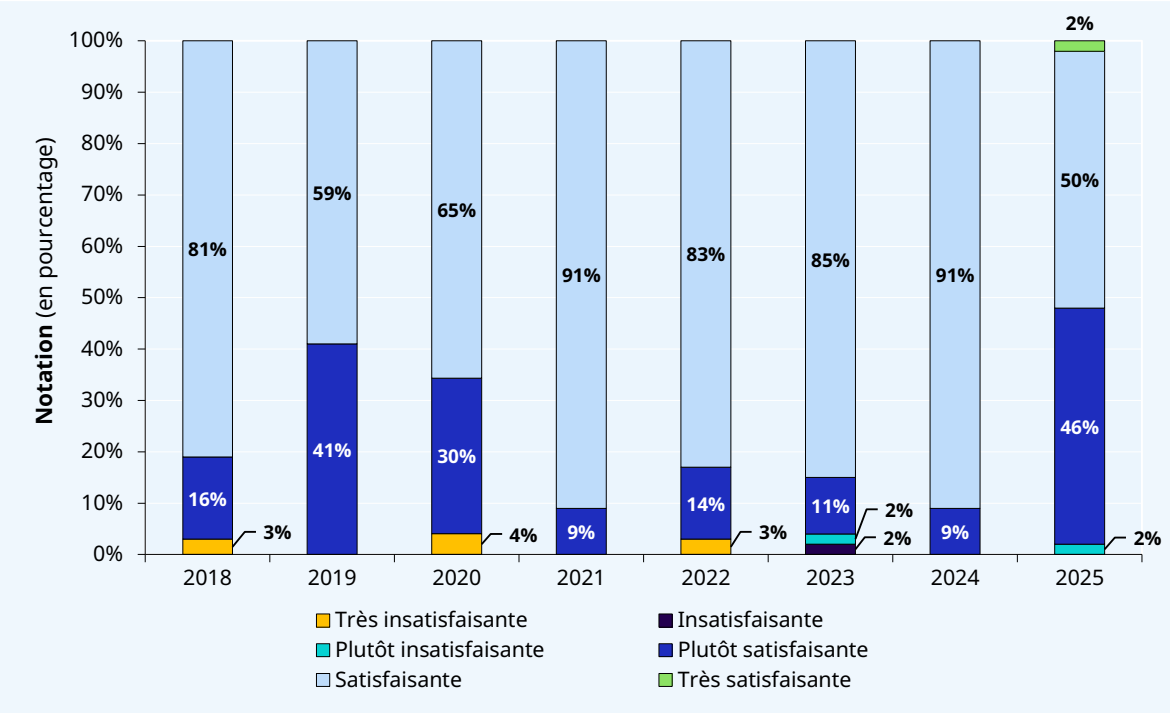
Indicateur 2.4.1: Mise en place d'un mécanisme amélioré et efficace d'évaluation de la qualité au sein du BIT d'ici à 2025 en vue de mesurer l'utilité des évaluations indépendantes.	**Cible finale (2026):** Au moins 15 pour cent des évaluations utilisent des méthodes participatives pour impliquer diverses catégories de parties prenantes aux fins de l'analyse et de l'établissement des rapports, par rapport aux niveaux de référence de 2025.
	État d'avancement: Cible atteinte.

32. Le système externe d'assurance de la qualité de l'OIT fournit une évaluation indépendante de la qualité des rapports d'évaluation soumis au cours de l'année précédente, contribuant ainsi à l'amélioration continue des pratiques d'évaluation. Depuis 2015, ce système est 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) et, depuis 2025, à la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap. Au cours du cycle d'assurance qualité de 2025, un échantillon de 50 rapports d'évaluation a été examiné. Dans l'ensemble, 98 pour cent des rapports ont été jugés au moins «plutôt satisfaisants», ce qui a permis de maintenir un score de qualité médian de 5 sur une échelle allant de 1 à 6 et de confirmer la qualité élevée et constante du portefeuille d'évaluations. L'évolution des notes attribuées à la qualité des rapports d'évaluation est présentée dans la figure 4.

33. Les conclusions de l'évaluation de la qualité des rapports ont également mis en évidence des progrès encourageants en matière d'approches d'évaluation participatives. La note médiane attribuée aux méthodologies participatives est passée de 3 lors du cycle d'assurance qualité de 2024 à 5 en 2025, ce qui rend compte d'une adoption plus large des pratiques participatives. Si la proportion d'évaluations jugées «plutôt satisfaisantes», «satisfaisantes» ou «très satisfaisantes» est restée proche de 100 pour cent, comme lors du cycle précédent, l'analyse a confirmé l'existence d'une corrélation positive modérée entre les méthodologies participatives et la qualité globale des évaluations, ce qui renforce l'importance de la participation des parties prenantes pour améliorer la qualité des évaluations. Il ressort de ces conclusions que des progrès continus sont réalisés en vue d'atteindre l'objectif fixé pour 2026, à savoir accroître la participation des parties prenantes grâce à des méthodes participatives.

34. Les résultats concernant l'exécution du plan ONU-SWAP se sont également améliorés: 50 pour cent des évaluations satisfaisaient pleinement aux normes relatives au genre, contre 32 pour cent lors du cycle d'assurance qualité précédent. L'intégration de la prise en compte du handicap dans le cadre d'assurance qualité a permis d'établir une base de référence pour le suivi futur et a mis en évidence que l'analyse de la prise en compte du handicap constituait un domaine nécessitant une attention particulière dans l'ensemble du portefeuille d'évaluations.

▶ **Figure 4. Évolution des notes attribuées à la qualité des rapports d'évaluation, 2018-2025**



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 finale (2026)**: Au moins 50 pour cent des évaluations d'impact du BIT dont EVAL est informé font appel à l'outil d'évaluation ex post de la qualité des évaluations d'impact.
	État d'avancement: Cible non atteinte.

35. EVAL a intégré les évaluations d'impact dans le CIEPS. Il est toutefois nécessaire de mieux faire connaître les modalités d'application de ce système aux évaluations d'impact, car son utilisation s'est jusqu'à présent principalement concentrée sur les évaluations de projets traditionnelles. Aucun inventaire ni aucune base de référence n'ont donc encore été établis pour déterminer la proportion d'évaluations d'impact utilisant l'outil d'évaluation ex post de la qualité des évaluations d'impact d'EVAL. Au cours de la période considérée, EVAL a reçu trois propositions initiales d'évaluation d'impact émanant de bureaux techniques et régionaux. Après examen, aucune d'entre elles n'a toutefois été jugée conforme aux critères requis pour une évaluation d'impact.

36. Afin de renforcer les capacités institutionnelles, EVAL a organisé en septembre 2025 une rencontre de la communauté de pratique consacrée à l'évaluation de l'impact des services d'aide à l'emploi des jeunes en Tunisie. Cet événement a réuni plus de 100 participants issus du siège ainsi que des bureaux régionaux et nationaux, et a donné lieu à des interventions du cabinet de conseil chargé de l'évaluation, de l'institution gouvernementale qui s'appuie sur ces résultats pour définir ses priorités politiques, ainsi que du Bureau de pays de l'OIT pour l'Algérie, la Libye, la Mauritanie, le Maroc et la Tunisie.

37. EVAL continuera à promouvoir ses outils d'évaluation d'impact et son assistance technique par le truchement de la communauté de pratique, tout en établissant un inventaire fiable et une base de référence permettant de suivre leur utilisation. Les progrès restent freinés par le nombre limité d'évaluations répondant aux normes méthodologiques requises pour des

évaluations d'impact crédibles, ce qui se traduit par le fait que le nombre d'évaluations susceptibles d'être soumises au centre d'assistance pour l'examen des évaluations d'impact et à l'outil d'évaluation de la qualité qui lui est associé est inférieur aux prévisions.

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 finale (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.
	État d'avancement: Cible atteinte.

38. L'assistant IA d'*i*-eval est un élément clé de la stratégie de gestion des connaissances d'EVAL, qui vise à rendre les données d'évaluation plus accessibles, plus exploitables et plus concrètes au sein de l'OIT. S'appuyant sur la vaste base de connaissances accessible par l'intermédiaire d'*i*-eval Discovery, qui intègre déjà les rapports d'évaluation, les enseignements tirés, les bonnes pratiques, les recommandations et les mesures prises par la direction, l'assistant IA fournit des réponses concises et sourcées aux questions relatives à l'évaluation. De juillet 2025 à juin 2026, 336 utilisateurs uniques ont interagi avec lui, avec une moyenne de cinq messages par session de chat. Les retours des utilisateurs ont été extrêmement positifs: 95,1 pour cent des répondants se sont déclarés satisfaits, 3,8 pour cent très satisfaits et seulement 1,1 pour cent insatisfaits.

39. EVAL a comme projet global de faire d'*i*-eval Discovery une plateforme complète et unique dédiée aux données d'évaluation. En rendant les ressources d'évaluation accessibles sur une interface unifiée et basée sur l'IA, on permettra aux utilisateurs de consulter plus facilement les données factuelles, les orientations et les informations sur la performance, ce qui accroîtrait nettement l'utilisation de l'évaluation aux fins d'apprentissage, de responsabilisation, de prise de décisions et de conception de projets.

40. Bon nombre des éléments de cette plateforme unique sont déjà en place. Au cours de la période considérée, la haute direction a approuvé le déploiement de l'assistant IA d'*i*-eval au-delà du Bureau, auprès des mandants de l'OIT et des utilisateurs externes. Il s'agit là d'une avancée décisive vers la démocratisation de l'accès à plus de deux décennies de connaissances en matière d'évaluation. Ce déploiement public, prévu avant la fin de l'année 2026, élargira considérablement la portée et l'utilisation des résultats des évaluations et placera l'OIT à l'avant-garde de la gestion des connaissances et de l'utilisation des données factuelles fondées sur l'IA au sein du système multilatéral.

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 finale (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.
	État d'avancement: Cible atteinte.

41. Comme expliqué au titre de l'indicateur 3.1.1, EVAL a mis au point l'assistant IA d'*i*-eval, un outil d'IA conçu pour améliorer l'accessibilité et la synthèse des données d'évaluation, tout en améliorant l'efficacité globale des processus opérationnels d'EVAL.

42. L'assistant IA d'*i*-eval a déjà servi dans le cadre de plusieurs processus d'évaluation. Lors des évaluations de haut niveau de 2026, il a facilité l'examen et la synthèse rapides d'un grand volume de données issues d'évaluations décentralisées, ce qui a permis de définir la portée des études de synthèse pour chaque évaluation. En outre, s'agissant de l'évaluation thématique du Plan d'action du BIT pour l'égalité entre femmes et hommes 2022-2025, cet outil a permis de mettre en évidence les tendances transversales et les recommandations récurrentes liées à l'inclusion et à la conception de programmes tenant compte des considérations de genre dans un large éventail d'évaluations. À chaque fois, EVAL a veillé à ce que tous les résultats générés à l'aide de l'IA soient contrôlés et validés par un être humain, dans un souci de rigueur méthodologique, d'exactitude par rapport au contexte et de respect des normes et principes d'évaluation de l'OIT.

43. Cet outil devrait jouer un rôle important dans la prochaine stratégie d'évaluation en facilitant la synthèse rapide des données d'évaluation et l'élaboration de produits de la connaissance ciblés pour les responsables de la gouvernance, la direction et les experts techniques, au profit de la prise de décisions fondées sur des éléments factuels dans toute l'Organisation.

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 finale (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.
	État d'avancement: Cible atteinte.

44. Au cours de la période précédente, EVAL a lancé la série de publications *i*-eval Insights dans lesquelles il propose des analyses ciblées du monde du travail, fondées sur des données d'évaluation. Les trois premiers numéros, consacrés à la promotion des normes internationales du travail, au tripartisme et au dialogue social, ainsi qu'à l'inclusion du handicap, ont synthétisé un vaste ensemble de données d'évaluation, validées par des experts techniques, et ont apporté des éléments d'information concrets en vue d'éclairer les interventions en cours et à venir. Depuis le dernier rapport, EVAL a publié un quatrième numéro, intitulé *How the ILO shaped policies, delivered strategic results and ensured sustainability through development cooperation (2019–2024)*. Il est prévu de publier au cours du dernier trimestre de 2026 un cinquième numéro, qui portera sur l'efficacité opérationnelle de l'OIT

dans la mise en œuvre des initiatives financées dans le cadre de la coopération pour le développement.

45. La série *i*-eval Insights restera un outil essentiel pour transformer les données d'évaluation en connaissances exploitables, afin de favoriser la responsabilisation, l'apprentissage organisationnel et la prise de décisions stratégiques au sein de l'OIT.

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 finale (2026):** 30 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.

46. La portée des produits de communication et de diffusion des connaissances et leur nombre ont augmenté de plus de 150 pour cent depuis 2016, ce qui témoigne de la volonté d'EVAL de suivre des approches innovantes pour présenter des résultats d'évaluation de manière ciblée à des publics variés. Parmi les initiatives prises au cours de la période considérée, on citera le lancement d'un tableau de bord pilote qui donne une vue d'ensemble actualisée des tendances concernant les résultats des projets, ventilées selon 29 indicateurs clés de performance (ICP), venant des méta-analyses annuelles des évaluations. Ce tableau de bord permet aux utilisateurs d'explorer et de comparer des données dans un format accessible et convivial. Autre innovation notable: EVAL a amélioré la présentation de ses principaux rapports d'évaluation sur son site Web public, grâce à des modules interactifs, et continue de synthétiser les conclusions des évaluations sous la forme de produits de la connaissance sur mesure, dans le cadre de sa série Insights. À l'avenir, EVAL continuera de créer des supports de communication et de diffusion des connaissances ciblés, conçus pour répondre aux besoins de différents publics.

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 finale (2026):** 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.

47. Le système automatisé de gestion du suivi d'EVAL permet de consigner et de suivre la suite donnée aux recommandations issues des évaluations indépendantes. Les responsables hiérarchiques sont tenus de présenter la suite donnée aux recommandations dans les délais impartis et doivent préciser si la recommandation a été totalement ou partiellement mise en œuvre, si aucune mesure n'est prévue, si aucune mesure n'a encore été prise ou si la recommandation a été rejetée.

48. Au cours de la période considérée, la suite donnée aux recommandations issues d'évaluations indépendantes a été indiquée dans 50 cas sur 50 (100 pour cent), pour un total de 359 recommandations. Parmi celles-ci, 79 pour cent ont été «mises en œuvre» ou «partiellement mises en œuvre», 12 pour cent n'ont pas encore été mises en œuvre, aucune mesure n'est prévue pour 7 pour cent d'entre elles et 2 pour cent ont été rejetées ou ne sont pas applicables.

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 finale (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. **État d'avancement:** Cible atteinte.

49. Lors de l'examen annuel de la façon dont les résultats des évaluations sont pris en compte dans les documents stratégiques et programmatiques de l'OIT, EVAL a examiné des documents publiés dans le cadre de récentes sessions de la Conférence internationale du Travail et du Conseil d'administration, ainsi que d'importants documents de l'Organisation, tels que le rapport sur l'exécution du programme, les propositions de programme et de budget et des documents clés relatifs aux stratégies et aux réformes.

50. Il en est ressorti que, en 2026, 55 pour cent des références à l'évaluation concernaient l'élaboration de programmes, 34 pour cent, l'utilisation des données dans les discussions et 10 pour cent, des décisions stratégiques (tableau 2). Par rapport aux périodes précédentes, les conclusions des évaluations ont été utilisées plus souvent pour éclairer l'élaboration de programmes – notamment l'élaboration et l'affinement des stratégies, des plans d'action, des cadres de mise en œuvre et des réformes – et ont continué d'amener des éléments factuels pour éclairer les décisions stratégiques et les discussions, notamment les délibérations du Conseil d'administration. Les évaluations de haut niveau et études de synthèse récentes ont été systématiquement prises en compte lors de l'élaboration du programme et budget, des stratégies de coopération pour le développement, des plans d'action thématiques et des réformes.

51. Ces résultats donnent à penser que l'évaluation est de plus en plus utilisée comme un outil prospectif et comme une source d'éléments factuels pour l'élaboration des programmes et l'apprentissage organisationnel. Si les données d'évaluation ont continué de contribuer à l'application du principe de responsabilité et aux discussions sur les politiques, leur utilisation accrue dans la planification stratégique traduit l'importance que l'Organisation a accordée à la définition de ses priorités stratégiques au cours de la période considérée.

▶ Tableau 2. Références à l'évaluation dans les documents stratégiques et programmatiques de l'OIT, 2024-2026

Année	Nombre de documents examinés	Nombre total de références	Utilisation pour des décisions stratégiques (en pourcentage)	Utilisation pour l'élaboration de programmes (en pourcentage)	Utilisation dans des discussions (en pourcentage)
2024	182	66	23	9	68
2025	169	60	38	13	48
2026	175	67	10	55	34

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 finale (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. **État d'avancement:** Cible atteinte.

52. Le Comité consultatif d'évaluation, présidé par la Directrice générale adjointe, s'est réuni à deux reprises en 2025 (en mars et en août), comme l'indique le rapport d'évaluation annuel 2024-25. En l'absence d'un président occupant le poste de Directeur général adjoint, comme prévu dans le mandat, une nouvelle session s'est tenue par correspondance en ligne en mars et avril 2026, les discussions ayant été animées par EVAL. Cette session a permis de poursuivre les efforts visant à renforcer le rôle du comité dans la promotion d'une utilisation stratégique des recommandations issues des évaluations de haut niveau.

53. Le Comité consultatif d'évaluation a adressé un certain nombre de messages clés aux bureaux compétents de l'OIT, notamment le fait qu'il fallait utiliser la nouvelle stratégie de coopération pour le développement comme un document évolutif favorisant l'apprentissage et l'amélioration continus, mettre les besoins des mandants au cœur de la programmation de la coopération pour le développement et renforcer l'implication du Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) et du Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV), notamment dans la conception des projets et la mobilisation des ressources. Le comité a également examiné les discussions du Conseil d'administration sur l'évaluation de haut niveau du programme Better Work, notamment en ce qui concerne le rôle de l'OIT dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

54. Les participants à ces discussions ont réaffirmé le rôle que joue la suite donnée aux évaluations de haut niveau pour ce qui est de répondre aux priorités stratégiques institutionnelles et de favoriser l'apprentissage organisationnel ainsi que l'amélioration de l'efficacité, de l'impact et de l'efficience de l'OIT dans un environnement opérationnel en constante évolution.

55. Dans le droit fil de la bonne pratique qui consiste à créer des comités consultatifs d'évaluation régionaux, dont le premier a été créé dans la région Amérique latine et Caraïbes, un comité régional dédié aux États arabes a été mis en place en ligne en septembre 2025. Le comité a examiné les mesures prises par la direction et les plans de travail concernant les recommandations issues des évaluations de projets, ce qui a renforcé le suivi, la responsabilisation et l'apprentissage organisationnel.

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 finale (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. **État d'avancement:** Cible atteinte.

56. EVAL a continué d'évaluer chaque année les résultats obtenus par l'OIT en matière de travail décent grâce à son cadre d'évaluation des résultats déjà en place, atteignant ainsi la cible fixée pour 2026. Au cours de la période considérée, il a suivi, pour la méta-analyse des résultats obtenus dans le cadre de la coopération pour le développement, une méthode renforcée et innovante pour évaluer l'efficacité au regard des priorités stratégiques de l'OIT. Cette analyse présente les conclusions sur la performance tant au niveau des résultats des programmes par pays qu'au niveau des résultats stratégiques et comprend une analyse spécifique des tendances concernant l'efficience de l'OIT dans l'obtention de résultats en matière de travail décent. Ses conclusions détaillées 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 finale (2026):** Le Fonds d'affectation spéciale pour les évaluations de l'OIT compte au moins deux nouveaux partenaires de financement. **État d'avancement:** Cible atteinte.

Entités responsables: PARTNERSHIPS, Département de la gestion des finances (FINANCE) et EVAL.

57. La création du Fonds d'affectation spéciale pour les évaluations de l'OIT constitue une avancée institutionnelle majeure, fruit de plusieurs années de consultations, d'élaboration et de collaboration avec les parties prenantes internes et externes. Ce fonds offre un mécanisme qui permet d'abandonner un financement fragmenté de l'évaluation au niveau des projets au profit d'une approche de la planification et de la mise en œuvre des évaluations plus stratégique et au meilleur rapport coût-efficacité.

58. Au cours de la période considérée, on a élaboré avec PARTNERSHIPS un nouveau modèle d'accord avec les donateurs, qui leur offre une plus grande souplesse lorsqu'il s'agit d'alimenter le fonds. Ils peuvent ainsi le financer au moyen de contributions volontaires directes ou lui allouer 1,5 pour cent des budgets des projets, au lieu des 2 pour cent qu'il faut pour l'instant obligatoirement consacrer aux évaluations des projets à titre individuel. Cela permet à EVAL de mener des évaluations de manière coordonnée et groupée, ce qui réduit les coûts de transaction, améliore la couverture et ouvre la voie à des évaluations stratégiques, d'impact et ex post qui, bien souvent, ne sont pas réalisables dans le cadre de mécanismes de financement projet par projet.

59. Le gouvernement flamand a déjà versé au fonds son budget consacré à l'évaluation et le Luxembourg a accepté de transférer au fonds les crédits non utilisés destinés à l'évaluation des projets, afin de soutenir les activités d'évaluation de suivi. L'Agence suédoise de coopération internationale au développement et l'Agence norvégienne de développement et de coopération ont également exprimé leur intérêt et envisagent de participer officiellement à ce dispositif, ce qui témoigne de l'intérêt croissant des donateurs pour le fonds et du potentiel que celui-ci recèle pour ce qui est de renforcer la fonction d'évaluation.

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 finale (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.
	État d'avancement: Cible atteinte.

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).

60. La participation des mandants est restée un élément important des processus de l'OIT relatifs à la coopération pour le développement et à l'élaboration des programmes par pays tout au long de la période considérée. La méta-analyse annuelle d'ÉVAL sur les résultats en matière de travail décent a révélé que 60 pour cent des interventions de coopération pour le développement mises en œuvre en 2025 avaient été conçues avec le concours des mandants, atteignant ainsi la cible fixée pour 2026. Au niveau des pays, tous les PPTD approuvés en 2025-26 ont été conçus dans le cadre de consultations directes avec les mandants. Cet engagement constant en faveur des approches participatives contribue à la pertinence des interventions de l'OIT, à l'appropriation des projets par les pays et à l'obtention de résultats plus durables. En outre, le tableau de bord pilote d'EVAL restera pour l'OIT un outil performant qui lui permet d'obtenir une vue d'ensemble actualisée des tendances concernant les résultats des projets aux niveaux national, régional et mondial, au profit d'une prise de décisions fondées sur des données probantes (voir l'indicateur 3.2.3).

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 finale (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.
	État d'avancement: Cible atteinte.

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

61. La dernière édition de la méta-analyse d'EVAL sur les résultats en matière de travail décent (voir la partie II) a révélé que 35 pour cent des interventions financées dans le cadre de la coopération pour le développement disposaient de systèmes de suivi, atteignant ainsi la cible fixée pour 2026. Parmi les bonnes pratiques mises en évidence, on citera l'utilisation de systèmes de suivi spécialement conçus à cet effet, de plateformes numériques et de cadres à plusieurs niveaux pour suivre les résultats, ce qui a été facilité par une participation accrue des responsables du suivi et de l'évaluation et par le recours à des méthodes mixtes, à la fois quantitatives et qualitatives.

62. Des approches innovantes en matière de suivi ont continué à voir le jour dans toutes les régions. En Amérique latine et dans les Caraïbes, l'utilisation de modèles de suivi normalisés a permis d'améliorer la cohérence, la qualité et la comparabilité des données relatives aux projets, tandis que les analyses d'évaluabilité menées pour les projets d'un montant supérieur à 5 millions de dollars É.-U. ont renforcé les cadres de suivi et d'évaluation. Par ailleurs, des études de suivi ont permis d'évaluer les résultats à plus long terme en Colombie, en Iraq, en Jordanie et au Liban et des inventaires des résultats ont été établis en Asie et dans le Pacifique, notamment au Cambodge, en Indonésie et au Viet Nam. Des réunions de coordination régulières ont permis de renforcer l'établissement de rapports, les capacités des partenaires et la responsabilité effective.

63. Le Bureau continue de renforcer les mécanismes de suivi et d'établissement de rapports au niveau des projets pour améliorer les résultats. En 2026, il prévoit de lancer une application qui permettra d'établir des liens entre le programme et budget de l'OIT, les PPTD et les projets de coopération pour le développement, ce qui améliorera encore le suivi des résultats et l'établissement de rapports à leur sujet.

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 finale (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. **État d'avancement:** Cible atteinte.

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, Département de la recherche et de la statistique, PROGRAM, Bureau de l'audit interne et du contrôle et Comité consultatif de contrôle indépendant.

64. Pour renforcer l'utilisation des données d'évaluation dans la prise de décisions au sein de l'Organisation, la cible fixée pour 2026 était de fournir des données d'évaluation à l'appui d'au moins quatre discussions stratégiques, sur le programme ou sur l'apprentissage. Cette cible a été atteinte grâce à des contributions tant au niveau mondial qu'au niveau régional. Au niveau mondial, l'évaluation indépendante de haut niveau de 2024 sur la stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement a alimenté les débats menés au niveau du Bureau sur l'efficacité organisationnelle et les réformes. La méta-analyse annuelle d'EVAL sur le travail décent, qui examine les évaluations de projet pour chaque résultat des programmes par pays, a éclairé la planification du travail axée sur les résultats à l'échelle du Bureau. En outre, des données d'évaluation sont systématiquement mises à la disposition du Bureau de l'audit interne et du contrôle en rapport avec les audits prévus.

65. Au niveau régional, les évaluations ont servi à étayer la réflexion stratégique et à renforcer les capacités de planification. Par exemple, dans les États arabes, le fonctionnaire chargé de l'évaluation dans la région a présenté les conclusions des évaluations du programme d'investissement à forte intensité d'emploi en Jordanie pour contribuer à définir l'orientation future du programme dans le contexte de la réforme de l'OIT. En Amérique latine et dans les Caraïbes, le fonctionnaire chargé de l'évaluation dans la région a présenté les données des évaluations menées au cours des cinq années précédentes, au titre d'un point spécifique de l'ordre du jour de la réunion de l'équipe régionale de direction qui s'est tenue en juillet 2026. Cette discussion a mis en évidence les problèmes récurrents dans la mise en œuvre, les

tendances qui se dégagent des différentes évaluations et les pistes pour renforcer la prise en compte des recommandations.

Catalyseur 5: Disponibilité d'une formation officielle intégrant la pensée tournée vers l'évaluation dans l'Organisation d'ici à 2025.	**Cible finale (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.
	État d'avancement: Cible atteinte.

Entités responsables: Département du développement des ressources humaines, Centre de Turin et EVAL.

66. Dans le cadre du parcours d'orientation de l'OIT proposé par le Centre international de formation de l'OIT, Turin (Centre de Turin), EVAL a organisé une session interactive d'intégration consacrée au rôle et à l'importance de l'évaluation au sein de l'Organisation. En 2025, 62 des 102 membres du personnel nouvellement recrutés (soit 61 pour cent) y ont participé.

67. Pour ancrer davantage la pensée tournée vers l'évaluation au sein de l'Organisation, EVAL a lancé en 2025, en collaboration avec le Centre de Turin, le nouveau cours d'introduction en ligne intitulé *L'évaluation à l'OIT: Apprendre pour accroître l'impact*. Ce cours interactif de trente minutes explique l'objectif de l'évaluation, sa contribution à la responsabilisation et à l'apprentissage organisationnel, ainsi que les principaux processus d'évaluation et les responsabilités en la matière au sein du Bureau. Depuis son lancement, 138 membres du personnel l'ont suivi, ce qui contribue aux efforts visant à ancrer dans toute l'Organisation les connaissances en matière d'évaluation et une réflexion fondée sur des données factuelles.

▶ Partie II. Évaluation de l'efficacité affichée et des résultats obtenus par l'OIT dans le cadre des projets de coopération pour le développement

68. Depuis dix ans, EVAL synthétise chaque année les données issues des évaluations de projet indépendantes pour mesurer indirectement l'efficacité de l'Organisation grâce à une série de méta-analyses axées sur le travail décent. Les résultats ainsi obtenus offrent une source précieuse d'informations pour suivre les progrès accomplis au regard des ICP définis dans les programmes et budgets successifs.

69. Chaque année, un thème particulier est examiné. Cette année, la section 2.1 contient une analyse de la façon dont l'OIT utilise les ressources, fondée sur les données issues des évaluations des activités de coopération pour le développement menées entre 2022 et 2025. Sur la base du même ensemble de données, la section 2.2 propose, comme de coutume, une synthèse longitudinale de la performance au regard de 29 ICP, organisés par groupes thématiques. Il en ressort que, dans l'ensemble, des progrès ont été accomplis selon les différents indicateurs, mais que des problèmes d'efficacité continuent de se poser dans un certain nombre de domaines.

70. Dans la droite ligne des efforts déployés par EVAL pour améliorer l'alignement sur le cadre programmatique et budgétaire de l'OIT, la partie II se termine par une analyse de la performance par résultat stratégique et par région, évaluée en fonction des résultats des programmes par pays pour la période 2022-2025 (section 2.3).

2.1. Analyse thématique: Efficience des moyens déployés pour obtenir des résultats en matière de travail décent (2022-2025)

71. On trouvera dans la présente section six enseignements clés sur les facteurs qui ont contribué à optimiser l'utilisation des ressources dans le cadre des interventions financées au titre de la coopération pour le développement entre 2022 et 2025 (figure 5). Ces enseignements, interdépendants, s'appuient sur les données relatives à trois des 29 ICP susmentionnés: le rapport coût-efficacité; l'adéquation des ressources humaines et financières et la rapidité de leur déploiement; et la possibilité de mobiliser un appui financier, technique et institutionnel supplémentaire.

▶ **Figure 5. De meilleurs résultats et un impact accru grâce à une utilisation optimale des ressources**



Enseignement 1: Pour être efficient, un projet doit d'abord être réaliste, avoir une portée équilibrée et tirer parti des systèmes existants

72. Les projets ayant le mieux optimisé leurs ressources étaient généralement ceux pour lesquels on avait défini, dès le début, des objectifs, des modèles d'exécution et une portée géographique réalistes tenant compte des ressources disponibles. Les interventions tirant parti des outils déjà mis en place par l'OIT, des relations institutionnelles, des enseignements tirés d'initiatives précédentes, des investissements réalisés dans le cadre de programmes antérieurs et des systèmes de mise en œuvre en place étaient en général plus efficientes que celles reposant sur la création de systèmes parallèles.

73. Les fonctions de gestion partagée, les plateformes d'exécution conjointes et l'adoption d'approches coordonnées entre différents projets participaient aussi à réduire les chevauchements et à générer des économies d'échelle. Parfois, la prise en compte des priorités stratégiques existantes contribuait aussi à une mise en œuvre plus efficiente. À l'inverse, les projets se caractérisant par une inadéquation entre les objectifs, la portée et les ressources disponibles affichaient souvent une performance moindre.



Enseignement 2: Des ressources accessibles en temps voulu, déployées rapidement et bien gérées participent à l'efficience

74. Pendant la période 2022-2025, l'adéquation des ressources était non seulement liée à la quantité de ressources disponibles, mais aussi à la possibilité d'y accéder en temps utile, à la rapidité de leur déploiement et à leur gestion. Les évaluations ont montré que les difficultés de mise en œuvre se posaient aussi bien lorsque les ressources étaient insuffisantes que lorsqu'elles ne pouvaient pas être mobilisées ou déployées efficacement. Les procédures relatives aux achats, les retards de décaissement, la lenteur des recrutements, les procédures de passation de marchés et les exigences administratives entravaient souvent la mise en œuvre et ralentissaient la réalisation des produits et des résultats.

75. Les projets les plus performants bénéficiaient de flux de financement prévisibles et recevaient rapidement les ressources humaines, les compétences spécialisées et les autres moyens nécessaires. Les évaluations ont montré que, parfois, les ressources disponibles ne pouvaient pas être utilisées efficacement en raison de contraintes opérationnelles ou administratives. Dans certains cas, le mauvais suivi des dépenses, des données financières limitées ou un déficit de ressources freinaient d'autant plus la réalisation des produits et des résultats.



Enseignement 3: Dans les environnements complexes, une certaine souplesse favorise l'efficience. Une gestion adaptative et des modèles d'exécution souples contribuent à améliorer la performance

76. Les projets mis en œuvre dans des situations de fragilité ou de crise ou dans des environnements évoluant rapidement ont souvent su rester performants grâce à une gestion adaptative des ressources. Les évaluations ont montré qu'il importait de revoir les allocations budgétaires, d'ajuster les modalités d'exécution, de redéfinir les activités prioritaires, de réaffecter le personnel ou de modifier les conditions de mise en œuvre en fonction de l'évolution des circonstances, tout en continuant de progresser vers les résultats escomptés.

77. Des modalités de mise en œuvre souples étaient associées à une meilleure efficience. Parmi les adaptations fréquentes, un recours accru aux capacités et dispositifs d'exécution locaux permettait de mieux tenir compte des contraintes contextuelles. Plusieurs projets sont parvenus à réduire leurs coûts et à mieux s'adapter au contexte en faisant appel à des consultants nationaux, à des formateurs locaux ou à des experts internes. Des approches similaires ont permis de poursuivre la mise en œuvre lorsque celle-ci était entravée par des restrictions de déplacement, des problèmes de sécurité ou un accès limité à l'appui technique de la communauté internationale.



Enseignement 4: Les partenariats et le cofinancement contribuent à un impact accru. Les efforts de collaboration stratégique permettent d'obtenir de meilleurs résultats que les seules ressources affectées au projet

78. Les projets mettant à profit les résultats obtenus, les partenariats noués et la collaboration stratégique engagée dans le cadre de la coopération pour le développement pour mobiliser des financements supplémentaires, un soutien en nature et de nouveaux investissements ont affiché une meilleure utilisation des ressources. Le fait de tirer parti de ressources externes a souvent permis d'accroître la portée des projets, de limiter la pression sur les budgets de base et d'améliorer les possibilités de pérennisation au-delà du cycle de vie des projets.

79. Certains projets ont élargi leur base de ressources en recourant au cofinancement et à des modalités de partage des coûts, tandis que d'autres ont bénéficié de contributions en nature et d'autres formes d'appui de la part des partenaires. Souvent, ceux s'intégrant dans un cadre de politiques, de partenariats ou de donateurs plus large offrant des possibilités de collaboration et de nouveaux financements parvenaient à mobiliser plus de ressources. Certains se sont aussi appuyés sur des partenariats conclus avec d'autres organismes des Nations Unies, des plateformes de donateurs ou des portefeuilles d'activités thématiques pour attirer des ressources complémentaires et élargir la mise en œuvre au-delà de ce qui était initialement prévu.

80. Parallèlement, les évaluations ont montré que la mobilisation de ressources restait compliquée. Bien que de bonnes pratiques aient été recensées, les méta-analyses des résultats en matière de travail décent continuent de mettre en avant des cas d'interventions s'achevant sans perspectives claires de financement ou d'engagement budgétaire de la part du gouvernement.



Enseignement 5: Une dotation en effectifs, des compétences techniques et une présence sur le terrain adaptées contribuent à l'efficience des projets

81. Il est apparu que des effectifs solides, de bonnes compétences techniques et une forte présence sur le terrain participaient grandement à l'utilisation optimale des ressources dans le cadre des activités de coopération pour le développement menées depuis 2022. Les évaluations ont systématiquement montré que les projets bénéficiant de la présence d'un coordinateur expérimenté, de la participation active des bureaux de pays et de l'appui de spécialistes techniques connaissant bien le contexte de la mise en œuvre étaient mieux à même d'entretenir les relations avec les parties prenantes, de mobiliser les partenaires, d'appuyer la mise en œuvre et de s'adapter à l'évolution des circonstances, en particulier dans les environnements opérationnels complexes.

82. L'accès à des compétences techniques spécialisées contribuait à renforcer encore les capacités de mise en œuvre et l'efficacité de l'action menée. Toutefois, le manque de personnel – c'est-à-dire une portée excessive au regard des ressources humaines disponibles – nuisait souvent à l'efficience des projets. Des équipes débordées, des retards dans les recrutements et un appui administratif limité avaient pour effet d'entraver la mise en œuvre, de limiter les capacités de suivi et d'accroître la pression pesant sur les membres du personnel.

Enseignement 6: Il reste difficile d'évaluer l'efficience de tous les projets, dans tous les contextes

83. Il reste compliqué de bien mesurer l'efficacité de l'utilisation des ressources du fait de la disponibilité et de l'intégration limitées des données financières et relatives à la performance. Les évaluations de l'efficience et de l'optimisation étaient plus solides lorsqu'elles s'appuyaient sur des données financières en plus des données relatives à l'avancement de la mise en œuvre et aux résultats obtenus. Les évaluateurs pouvaient affirmer avec plus de confiance qu'un projet avait été mené efficacement lorsque celui-ci affichait des taux élevés d'exécution du budget et de réalisation des produits escomptés et que des progrès manifestes avaient été accomplis vers les résultats fixés. Dans certains cas, les évaluations de l'efficience étaient également étayées par des données montrant que les ressources avaient servi aux bénéficiaires et aux activités techniques de base.

84. Ces résultats montrent qu'il faut tendre vers une meilleure intégration des données financières et opérationnelles (y compris concernant l'utilisation des effectifs) et de celles relatives aux résultats, tout au long de la mise en œuvre. En l'absence de telles données, il est possible de sous-estimer le niveau d'efficience dans certains contextes ou, au contraire, de le surévaluer en se fondant uniquement sur le niveau des dépenses ou sur des impressions positives.

85. **Recommandation 2: L'OIT devrait optimiser l'utilisation des ressources affectées aux projets en adoptant une approche de la gestion des ressources plus stratégique, tout au long du cycle des projets. Celle-ci devrait prévoir des examens réguliers de l'affectation des ressources, des dépenses, des capacités de mise en œuvre et de la prise en compte des objectifs du projet, et s'appuyer, le cas échéant, sur les possibilités de cofinancement et les partenariats. Une telle démarche permettrait d'apporter des ajustements en temps voulu, d'améliorer la productivité des sommes dépensées, de pérenniser les résultats et de renforcer la responsabilité à l'égard des partenaires financiers.**

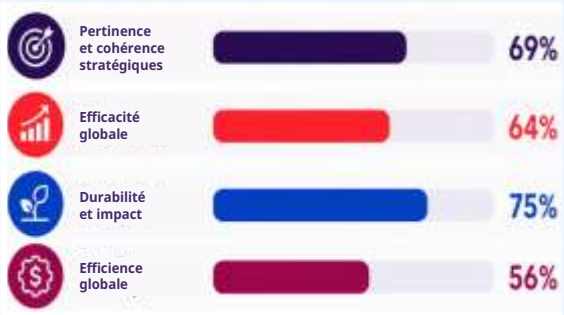
2.2. Évaluation de l'efficacité globale des résultats obtenus dans le cadre des activités de coopération pour le développement menées par l'OIT en 2025 au regard de 29 indicateurs clés de performance

86. La performance des activités de coopération pour le développement menées en 2025 a été mesurée par EVAL sur la base de 29 ICP, à l'aide d'un système de notation sur une échelle allant de 1 (insatisfaisant) à 4 (très satisfaisant). Ces indicateurs sont organisés en quatre groupes (pertinence et cohérence stratégiques, efficacité, durabilité et impact, et efficience), conformément aux normes fixées par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques et aux priorités stratégiques transversales de l'OIT. On trouvera ci-dessous une synthèse des résultats et des principaux facteurs de performance (figures 6 à 10). La méta-analyse des résultats en matière de travail décent, y compris les données détaillées et des exemples de bonnes pratiques, sont disponibles sur la page du site Web consacrée à EVAL (en anglais uniquement).

Principales tendances et observations concernant la performance globale de l'OIT en 2025 dans le domaine de la coopération pour le développement

En 2025, 64 pour cent des activités de coopération pour le développement de l'OIT ont enregistré une performance égale ou supérieure à la moyenne, soit 3 points de pourcentage de plus qu'en 2024, ce qui témoigne d'une amélioration continue.

▶ Figure 6. Performance globale par groupe d'indicateurs, 2025



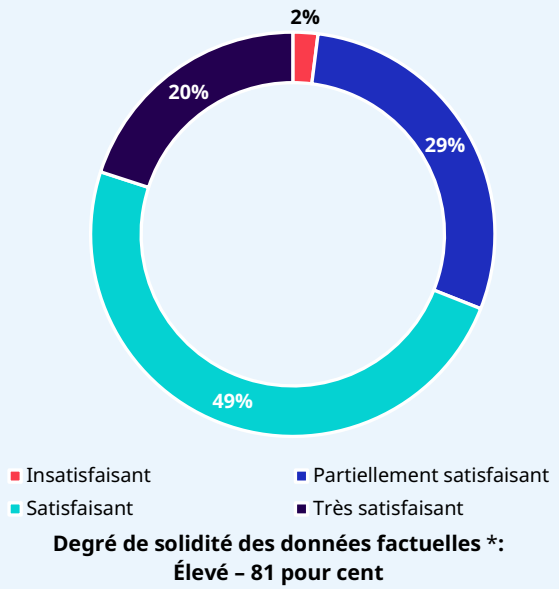
Catégories ayant enregistré la meilleure performance en 2025:

- Prise en compte des priorités nationales en matière de travail décent (93 pour cent)
- Succès des activités ciblées de renforcement des capacités des mandants (98 pour cent)
- Obtention de résultats concernant l'action normative et les normes internationales du travail (84 pour cent)
- Mise en œuvre efficiente permise par une certaine souplesse budgétaire, le partage des coûts et la création de synergies (84 pour cent), à mettre en regard d'une performance moindre concernant l'adéquation et la mobilisation des ressources (56 pour cent)

Note: Les pourcentages correspondent aux notes moyennes obtenues au regard des ICP de chaque groupe.

Pertinence et cohérence stratégiques des activités de coopération pour le développement menées par l'OIT en 2025

▶ **Figure 7. Répartition moyenne des notes concernant la pertinence et la cohérence stratégiques des interventions, 2025**



Degré de solidité des données factuelles *: Élevé – 81 pour cent

69 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. Parmi les points forts signalés figure l'étroite convergence avec les priorités définies par l'OIT aux plans stratégique et national. En ce qui concerne l'implication des mandants, la coordination dans le cadre d'un système commun des Nations Unies et la contribution des projets aux ODD, les performances varient.

▼ Baisse de 5 pour cent par rapport à la performance de 2024

▲ Hausse de 1 pour cent par rapport à la période biennale 2022-23

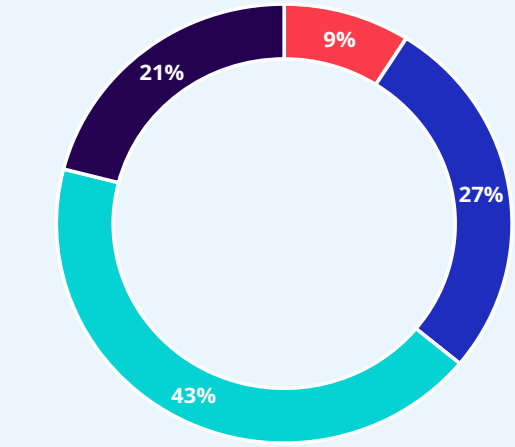
* Le degré de solidité des données factuelles est évalué pour chaque performance à l'aide de l'échelle ci-après, fondée sur la cohérence et le détail des données soumises: **Élevé**: performance régulièrement observée à de multiples niveaux (dans 80 à 100 pour cent des évaluations); **Modéré**: performance observée à de multiples niveaux (dans 50 à 79 pour cent des évaluations); **Faible**: performance parfois observée (dans 30 à 49 pour cent des évaluations); **Très faible**: performance non ou peu observée (dans 0 à 29 pour cent des évaluations).

87. La pertinence stratégique était l'un des points forts du portefeuille. La plupart des interventions étaient étroitement alignées sur les résultats du programme et budget de l'OIT, les programmes par pays de promotion du travail décent et les résultats de programme par pays. Les priorités nationales en matière de travail décent recensées par les mandants étaient prises en compte dans 60 pour cent des interventions.

88. Les points partiellement satisfaisants étaient liés aux difficultés rencontrées s'agissant d'assurer une participation équilibrée des mandants tout au long de la mise en œuvre. En ce qui concerne la prise en compte des cadres de coordination des Nations Unies et des priorités communes relatives aux ODD et la collaboration avec les autres acteurs, la performance était plus variable; près de 60 pour cent des interventions ont toutefois obtenu de bons résultats dans ces domaines. Les mauvaises performances étaient généralement liées à des problèmes de conception des projets et de cohérence – manque de clarté concernant les moyens à déployer pour obtenir les résultats, objectifs trop ambitieux, stratégies de mise en œuvre fragmentées et intégration insuffisante entre les différents éléments des projets et les partenaires. Ces difficultés ont parfois été exacerbées par l'évolution des priorités externes et une exploitation limitée des synergies.

Efficacité des activités de coopération pour le développement menées par l'OIT en 2025, au regard des résultats attendus

▶ **Figure 8. Répartition moyenne des notes concernant l'efficacité globale des interventions, 2025**



Degré de solidité des données factuelles: Élevé – 96 pour cent

64 pour cent des interventions de l'OIT dans le domaine de la coopération pour le développement ont été jugées satisfaisantes en ce qui concerne la réalisation des résultats attendus. Les progrès les plus importants se rapportent à l'action normative et à la promotion des normes internationales du travail; de solides avancées ont aussi été accomplies en matière de renforcement des capacités et de développement des connaissances.

▲ Hausse de 6 pour cent par rapport à la performance de 2024

▲ Hausse de 8 pour cent par rapport à la période biennale 2022-23

89. Toutes les activités du portefeuille ont enregistré une performance globale satisfaisante. La plupart des interventions ont débouché sur des produits de qualité et atteint leurs objectifs immédiats. Aucun projet n'a été jugé insatisfaisant. Des résultats particulièrement bons ont été enregistrés dans les domaines du renforcement des capacités (98 pour cent des projets ont été jugés satisfaisants, voire très satisfaisants), du développement des connaissances (86 pour cent) et de la promotion des normes internationales du travail (84 pour cent).

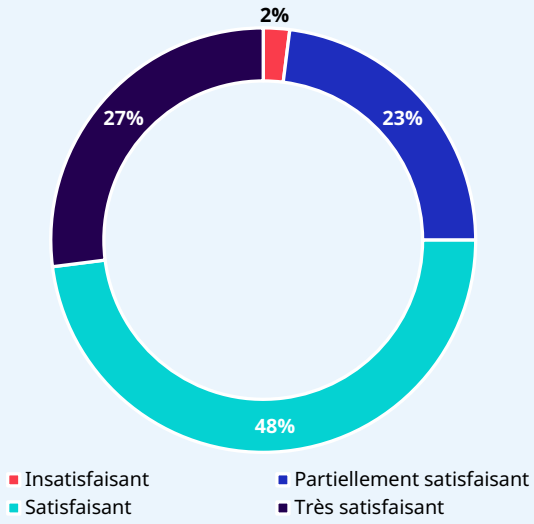
90. Les notes relatives à la promotion des grands principes et des grandes priorités de l'OIT sont également bonnes. Le dialogue social et le tripartisme étaient correctement intégrés à 66 pour cent des interventions, et 66 pour cent encore mettaient clairement l'accent sur l'amélioration du niveau de vie des populations vulnérables grâce au travail décent. L'établissement et le maintien de partenariats stratégiques constituaient un autre point fort et ont été jugés satisfaisants dans 80 pour cent des cas.

> Sur le plan normatif, les progrès les plus importants sont enregistrés lorsque le lien est fait entre les normes du travail et les améliorations concrètes sur le lieu de travail et que l'accent est mis sur l'application sectorielle. Les projets ont obtenu de meilleurs résultats lorsque les [normes internationales du travail] étaient mises en œuvre grâce à la négociation collective, à des mécanismes de réclamation, à des systèmes de [sécurité et de santé au travail], à des mesures de lutte contre le harcèlement, à des pratiques de recrutement éthiques et à l'amélioration des relations professionnelles.
>
> OIT, *Decent work results and effectiveness of ilo operations: An ex-post meta-analysis of development cooperation evaluations*, 2025, page 26

91. La performance enregistrée dans les domaines transversaux était plus inégale. Une petite moitié des interventions seulement (53 pour cent) tenait clairement compte des considérations de genre; l'inclusion du handicap est restée limitée et n'a été intégrée qu'à 20 pour cent des projets. La question de la durabilité environnementale a elle aussi fait l'objet d'une prise en compte inégale, seules 35 pour cent des interventions ayant eu une note satisfaisante à cet égard.

Impact et durabilité des activités de coopération pour le développement menées par l'OIT en 2025

▶ **Figure 9. Répartition moyenne des notes concernant l'impact global et la durabilité des interventions, 2025**



Degré de solidité des données factuelles: Élevé – 97 pour cent

75 pour cent des interventions de l'OIT en matière de coopération pour le développement ont donné des résultats importants sur le plan stratégique, faisant sentir leurs effets sur les politiques et aidant les pays à atteindre leurs objectifs de développement. L'expertise de l'OIT a été largement reconnue et appréciée par les mandants et les partenaires. Néanmoins, les scores sont mitigés en ce qui concerne la pérennité des résultats.

▲ Hausse de 9 pour cent par rapport à la performance de 2024 et à la performance moyenne obtenue pendant la période biennale 2022-23

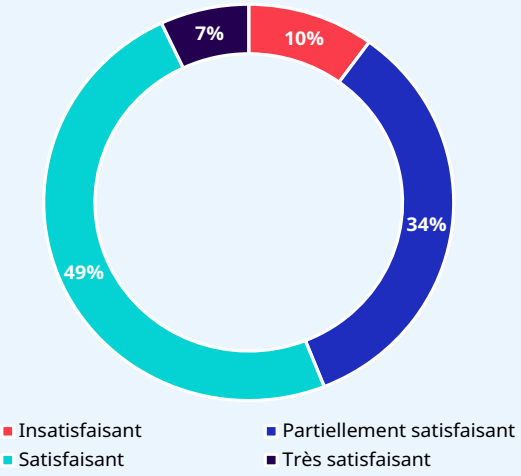
92. Le groupe de critères relatifs à la durabilité et à l'impact est celui qui a enregistré la meilleure performance. Les interventions ont eu une influence sur les politiques particulièrement forte: 75 pour cent ont été jugées satisfaisantes de ce point de vue, et plus d'un tiers très satisfaisantes. Les meilleurs résultats ont été obtenus par les projets ayant facilité l'adoption d'outils, d'approches et de réformes par les institutions publiques, les structures de gouvernance et les systèmes opérationnels.

93. Les compétences techniques de l'OIT, son mandat normatif, sa structure tripartite et son rôle moteur ont été largement reconnus comme d'importants facteurs d'influence et d'adoption. De bons résultats ont aussi été obtenus concernant la visibilité et l'accessibilité des connaissances: deux tiers des projets ont eu une note satisfaisante à cet égard.

94. La durabilité a été jugée satisfaisante pour 66 pour cent des interventions; elle était d'autant plus forte lorsque les pays concernés s'appropriaient les résultats et que des capacités institutionnelles, un engagement politique et des dispositifs de financement y contribuaient également. Néanmoins, peu d'interventions ont mis en place les systèmes ou les mécanismes de financement nécessaires pour pérenniser les résultats ou les transposer à plus grande échelle.

Efficience opérationnelle et financière des activités de coopération pour le développement menées par l'OIT en 2025

▶ **Figure 10. Répartition moyenne des notes concernant l'efficience globale des interventions, 2025**



Degré de solidité des données factuelles: Élevé – 88 pour cent

56 pour cent des activités de coopération pour le développement de l'OIT ont reçu de bonnes notes sur le plan de l'efficience globale. L'efficience opérationnelle, solide, a été favorisée par une aide aux projets et une coordination interne efficaces. La performance a toutefois été limitée par la persistance de lacunes en matière de gestion axée sur les résultats, de suivi et d'établissement de rapports. Les difficultés à mobiliser rapidement des ressources suffisantes sont restées l'une des principales faiblesses.

▲ Hausse de 3 pour cent par rapport à 2024

▲ Hausse de 5 pour cent par rapport à la période biennale 2022-23

95. Au plan opérationnel, le principal point fort de l'OIT a été la coordination interne (82 pour cent de notes positives). Une performance solide a aussi été enregistrée concernant l'appui au personnel et la gestion de la mise en œuvre, plus des deux tiers des projets ayant été jugés satisfaisants à cet égard. Cependant, les lacunes en matière de gestion axée sur les résultats, de suivi et d'établissement de rapports ont entravé l'efficience opérationnelle globale: moins d'un tiers des projets ont donné satisfaction à cet égard, et un nombre non négligeable d'interventions ont été jugées insatisfaisantes.

96. Pour ce qui est de l'utilisation des ressources, les résultats sont mitigés. Le rapport coût-efficacité constituait un net point fort: la plupart des projets ont utilisé efficacement les ressources disponibles en adoptant une gestion budgétaire souple, en limitant les effectifs et en tirant parti des outils et partenariats de l'OIT. Toutefois, seuls 56 pour cent d'entre eux disposaient de ressources humaines et financières suffisantes pour obtenir les résultats escomptés, et moins de 20 pour cent sont parvenus à mobiliser des ressources supplémentaires ou à nouer de nouveaux partenariats au cours de la mise en œuvre.

2.3. Efficacité par résultat stratégique: Tendances en 2022-23 et 2024-25

97. La présente section offre 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 du programme et budget [2] et par région. Le but est d'apprécier l'efficacité globale, la durabilité et l'impact sur deux périodes biennales: la période 2022-23 et la période 2024-25.

[2] Pour rendre l'exercice plus utile encore, il a été tenu compte des catalyseurs et des résultats stratégiques définis par l'OIT dans son programme et budget pour 2024-25: Catalyseur A – Davantage de connaissances, d'innovation, de coopération et de communication pour faire progresser la justice sociale; Résultat stratégique 1 – Une action normative forte et moderne au service de la justice sociale; Résultat stratégique 2 – Des mandants tripartites forts, représentatifs et influents et un dialogue

98. Compte tenu du nombre inégal de rapports disponibles pour les différents résultats et de l'échantillon limité de 300 rapports d'évaluation, il convient d'interpréter les conclusions avec prudence [3]. Par conséquent, on trouvera uniquement dans la présente section les conclusions concernant les résultats ayant une forte représentativité [4] et offrant ainsi une base solide pour évaluer des profils de performance.

Principales tendances positives

62 pour cent des interventions tendant à **promouvoir la protection au travail pour tous les travailleurs** ont affiché des résultats dans la moyenne ou supérieurs à la moyenne en 2022-2025; les meilleures performances ont été obtenues dans les régions Asie et Pacifique et Amérique latine et Caraïbes.	**61 pour cent** des interventions visant à soutenir les **entreprises durables** ont affiché des résultats dans la moyenne ou supérieurs à la moyenne en 2022-2025; la région Europe et Asie centrale a particulièrement excellé.	**58 pour cent** des interventions menées en faveur du **plein emploi productif** ont obtenu des résultats dans la moyenne ou supérieurs à la moyenne en 2022-2025; la région Europe et Asie centrale et les initiatives interrégionales se sont particulièrement illustrées.

99. Lors des périodes biennales 2022-23 et 2024-25, les meilleurs résultats ont le plus souvent été enregistrés par les interventions contribuant à la réalisation du résultat stratégique 6, suivies de celles contribuant aux résultats stratégiques 4 et 3. Ces interventions ont permis de générer des résultats systémiques concrets: renforcement des institutions du marché du travail et des services connexes, meilleures perspectives d'emploi et d'entrepreneuriat, systèmes de validation des compétences améliorés, productivité et durabilité des entreprises accrues et consolidation des cadres de gouvernance des migrations de main-d'œuvre et de protection. Elles ont aussi contribué à promouvoir l'inclusion des femmes, des migrants et des autres groupes vulnérables en réformant les politiques, en renforçant les institutions et en élargissant l'accès aux services du marché du travail [5].

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 intégrées pour promouvoir la justice sociale par le travail décent.

[3] Lorsque les rapports d'évaluation couvraient plusieurs résultats de programme par pays et les résultats stratégiques correspondants, la performance a été incluse pour chacun des résultats stratégiques concerné.

[4] Aux fins du présent rapport, la représentativité d'un échantillon correspond à 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. Elle peut être «élevée» (≥ 40 rapports), «modérée» (20-39 rapports) ou faible (< 20 rapports).

[5] On trouvera des informations concernant les principales réalisations obtenues en 2025 au titre de ces résultats dans OIT, *Decent work results and effectiveness of ilo operations: An ex-post meta-analysis of development cooperation evaluations*, 2025, section 4.

100. La performance enregistrée dans ces domaines a varié d'une région à l'autre. Les régions Afrique et Asie-Pacifique ont obtenu des résultats particulièrement bons en ce qui concerne l'emploi, le développement des compétences et la formalisation, tandis que la région Amérique latine et Caraïbes s'est distinguée dans les domaines des emplois verts, de la transformation numérique et de l'inclusion sur le marché du travail. Les régions États arabes et Europe et Asie centrale ont affiché des résultats positifs en matière d'emploi, de développement des entreprises et de gouvernance des migrations. Les initiatives interrégionales ont quant à elles contribué au déploiement de politiques novatrices et de normes et au développement du partage de connaissances dans tous les pays.

▶ Partie III. Aperçu de la stratégie d'évaluation axée sur les résultats pour 2027-2029

3.1. Objet et portée de la stratégie d'évaluation

101. La stratégie d'évaluation axée sur les résultats pour 2027-2029 a pour objet de fournir à EVAL un cadre lui permettant de s'appuyer sur le système d'évaluation éprouvé et solidement établi au fil des quinze dernières années, afin d'en renforcer les dimensions stratégiques et d'apprentissage tout en préservant la fonction essentielle liée à l'obligation de rendre compte. S'appuyant sur les résultats des évaluations indépendantes successives de la fonction d'évaluation au sein de l'Organisation, sur les orientations du Conseil d'administration et sur les enseignements tirés de la mise en œuvre, la stratégie d'évaluation pour 2027-2029 marque une nouvelle transition, passant du renforcement institutionnel à l'optimisation de la valeur stratégique, de l'utilisation et de la portée des données d'évaluation.

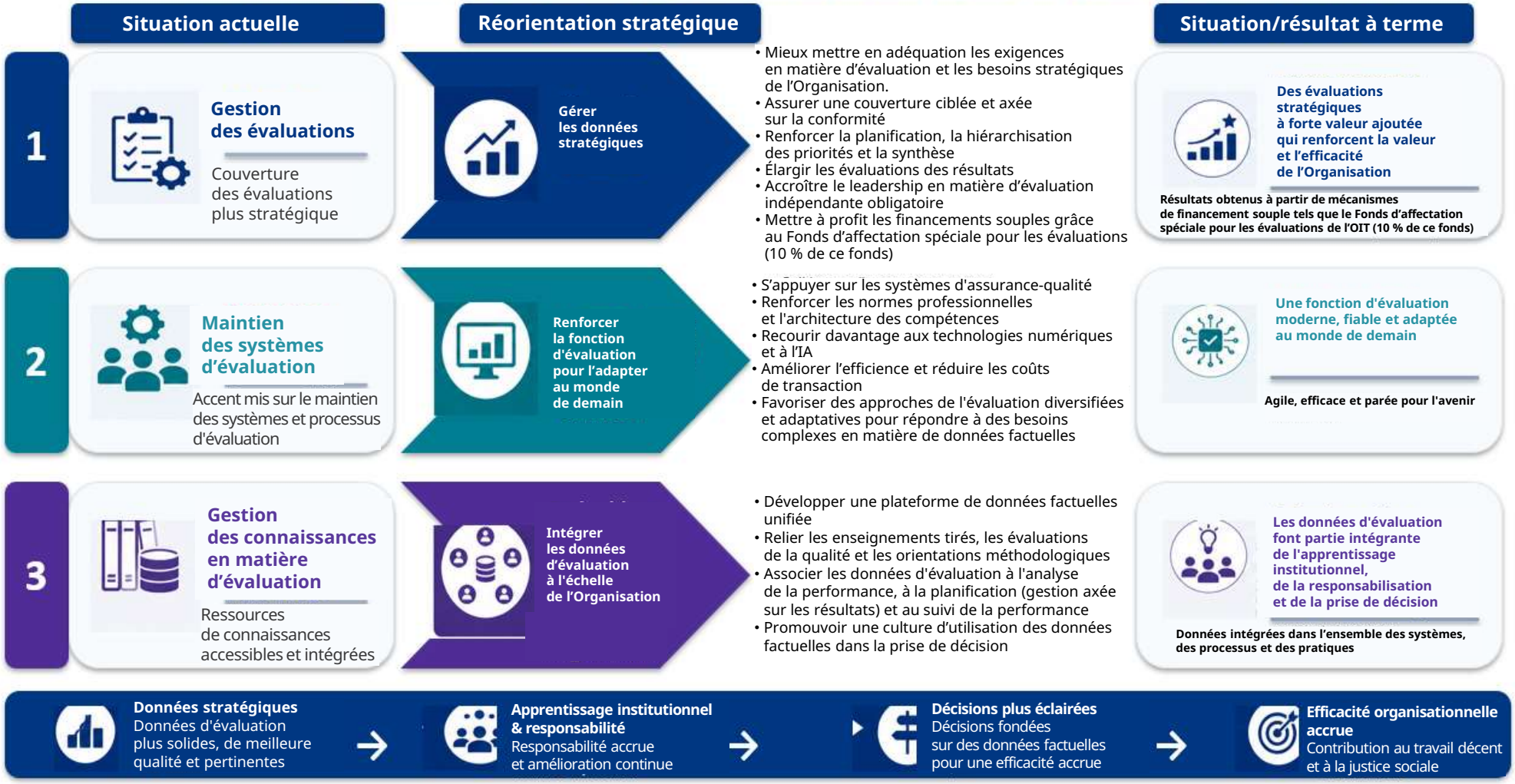
102. Les principaux éléments constitutifs d'une fonction d'évaluation aboutie sont en place depuis longtemps. Si le rôle d'EVAL en tant que pilier du dispositif de responsabilité de l'OIT restera central, l'accent sera davantage mis sur l'institutionnalisation accrue du recours à l'évaluation et à l'apprentissage institutionnel. L'évaluation indépendante fait déjà partie intégrante de l'Organisation; des systèmes d'assurance-qualité et des réseaux professionnels sont établis; des approches innovantes, telles que le regroupement des évaluations, ont été mises en œuvre avec succès; et des investissements importants ont été consacrés aux systèmes de gestion des connaissances en matière d'évaluation ainsi qu'à l'infrastructure numérique. Aussi l'enjeu de la prochaine phase ne consistera-t-il pas essentiellement à mettre en place de nouveaux systèmes, mais à renforcer, intégrer et étendre à plus grande échelle les mécanismes existants afin de mieux répondre à l'évolution des besoins organisationnels en matière de données factuelles.

103. Dans un contexte marqué par une demande croissante de données factuelles, la restriction des ressources et la réforme en cours, la stratégie d'évaluation vise à allouer en priorité les ressources aux travaux sur les données présentant un intérêt stratégique. L'accent sera particulièrement mis sur la production de données factuelles pour éclairer la mise en œuvre du Plan stratégique de l'OIT pour 2026-2029 et les résultats des programmes et budgets ultérieurs; sur l'appui aux priorités de l'Organisation et aux processus de réforme; sur l'amélioration de l'accès aux connaissances issues des évaluations et à leur utilisation; ainsi que sur la mise à profit de l'innovation et de l'IA pour accroître l'efficience et renforcer la prise de décisions fondées sur des données factuelles. La stratégie d'évaluation s'inscrit dans une théorie du changement selon laquelle des données d'évaluation fiables et pertinentes éclairent la prise de décision; renforcent la fonction d'évaluation en tant que mécanisme de contrôle, en

garantissant la responsabilité dans l'utilisation des données d'évaluation et l'apprentissage institutionnel; améliorent l'efficacité institutionnelle; et contribuent, à terme, aux efforts déployés par l'OIT en faveur du travail décent et de la justice sociale. Pour atteindre cet objectif, la stratégie d'évaluation s'articule autour de trois réorientations stratégiques interdépendantes, présentées dans la figure 11.

▶ Figure 11. Trois réorientations stratégiques visant à renforcer la fonction liée aux données d'évaluation

Faire évoluer la manière dont nous produisons, synthétisons et utilisons les données d'évaluation pour une efficacité accrue



3.2. Domaines prioritaires et résultats stratégiques

104. EVAL contribuera à améliorer la maturité de la fonction d'évaluation en renforçant l'ensemble du cycle des données d'évaluation, depuis la planification stratégique et la production de données, à la synthèse et à la gestion des connaissances, ainsi qu'au dialogue fondé sur des données factuelles, à l'apprentissage institutionnel, aux mesures de gestion et au contrôle. La stratégie d'évaluation répond aux directives à l'échelle du système des Nations Unies appelant à un investissement accru dans les fonctions d'évaluation et de contrôle afin de renforcer la responsabilité, la pertinence institutionnelle et l'apprentissage organisationnel (tableau 3).

▶ **Tableau 3: Priorités stratégiques, résultats et principaux changements**

Domaine prioritaire	Principales activités et sous-résultats	Changements stratégiques
Résultat 1: Alignement stratégique du portefeuille d'évaluations		
1.1: Planification stratégique des données et hiérarchisation des priorités	Recensement des lacunes en matière de données fondé sur des consultations au sein de l'Organisation; renforcement du système de planification intégrée fondée sur des critères du CIEPS; recours aux études d'évaluabilité avant toute évaluation; alignement des plans d'évaluation sur les priorités stratégiques.	La planification des évaluations répond aux besoins stratégiques; les lacunes en matière de données sont recensées et comblées; les ressources sont allouées essentiellement aux domaines présentant la plus grande valeur ajoutée.
1.2: Les approches stratégique et programmatique en matière d'évaluation améliorent la couverture et l'apprentissage	Relever, à titre expérimental, le seuil fixé pour les évaluations indépendantes à 1,5 million de dollars E.-U.; traiter les évaluations des projets d'un montant compris entre 750 000 et 1,49 million de dollars E.-U. comme des examens internes et celles des projets d'un montant inférieur à 750 000 dollars comme des autoévaluations; faire du regroupement des évaluations une modalité privilégiée; renforcer le Fonds d'affectation spéciale pour les évaluations de l'OIT; accroître le nombre d'évaluations de portefeuille et d'évaluations thématiques.	Couverture stratégique élargie; moindre fragmentation; investissements accrus dans les évaluations stratégiques.
1.3: Les évaluations génèrent des données permettant de répondre aux besoins stratégiques et institutionnels	Élargir les évaluations d'impact et les évaluations ex post aux niveaux institutionnel et organisationnel; recourir davantage aux études de synthèse et aux méta-analyses; renforcer l'alignement stratégique des évaluations de haut niveau sur les priorités institutionnelles.	Davantage de données sur la performance institutionnelle et les résultats à long terme; assise plus solide pour la réforme et l'apprentissage.
Résultat 2: Une fonction d'évaluation durable et professionnelle		
2.1: Les capacités d'évaluation professionnelles sont maintenues	Moderniser les programmes EMCP/EMCP+; améliorer les parcours professionnels; développer les communautés de pratique; renforcer les mesures d'incitation.	Capacité de gestion de l'évaluation renforcée; compétences accrues; réseau d'évaluation plus solide, plus résilient et plus durable.

Domaine prioritaire	Principales activités et sous-résultats	Changements stratégiques
2.2: Renforcement de l'assurance-qualité et de l'aide méthodologique	Outils d'assurance-qualité fondés sur l'IA; moderniser les processus d'examen; améliorer les orientations et l'appui technique; maintenir le centre d'assistance pour l'examen des évaluations d'impact	Assurance-qualité plus efficace; meilleure conformité avec les normes; aide méthodologique plus accessible.
2.3: Approches d'évaluation adaptées à l'objectif visé	S'appuyer davantage sur les méthodes d'évaluation d'impact, d'évaluation ex post et d'évaluation de synthèse; renforcer les évaluations de portefeuille et les évaluations groupées; améliorer les études d'évaluabilité; élaborer des orientations sur les méthodes innovantes.	Orientations et outils méthodologiques efficaces; méthodes innovantes et prise en compte de questions d'évaluation plus larges; produits de connaissance plus sophistiqués.
Résultat 3: Données d'évaluation utilisées à des fins d'apprentissage, de prise de décision et de responsabilisation		
3.1: Écosystème intégré de données d'évaluation	Faire d'*i*-eval Discovery une plateforme unique dédiée aux données factuelles, regroupant l'ensemble des rapports d'évaluation, des recommandations, des enseignements tirés, ainsi que les données relatives à l'assurance-qualité et aux indicateurs clés de performance.	Accès plus facile aux données factuelles; systèmes de gestion des connaissances intégrés; point d'accès unique aux données factuelles.
3.2: Services intelligents de recherche de données et de gestion des connaissances	Améliorer l'assistant IA d'*i*-eval; perfectionner les outils avancés de recherche et de synthèse; élargir l'accès au public.	Recherche de données plus rapide; meilleure accessibilité; utilisation des données assistée par l'IA.
3.3: Responsabilisation et apprentissage grâce à l'analyse des données	Intégrer le suivi des recommandations actuellement effectué dans le système automatisé de gestion du suivi d'EVAL et *i*-eval Discovery dans le cadre plus large du suivi de la performance, à travers l'évaluation de la performance de l'OIT réalisée par EVAL sur la base d'indicateurs clés de performance. Ce système intégré permettra de détecter les possibilités d'amélioration organisationnelle systémique.	Meilleure visibilité des problèmes récurrents et systémiques; responsabilité et apprentissage accrus au sein de l'Organisation.
3.4: Échanges et prise de décision fondés sur des données factuelles	Renforcer le Comité consultatif d'évaluation; élargir les échanges sur les données factuelles à l'échelle des régions et des départements, ainsi que les analyses des enseignements tirés des évaluations; renforcer le suivi des recommandations.	Utilisation et analyse plus systématiques des résultats des évaluations dans le cadre de la gouvernance et de la gestion.

3.3. Environnement favorable

Catalyseurs stratégiques

- La solidité des systèmes de suivi et d'établissement des rapports favorise l'évaluabilité, la gestion adaptative, l'apprentissage et la responsabilisation.
- Un financement souple et pérenne favorise une couverture stratégique des évaluations et l'innovation.
- Une forte culture de l'évaluation encourage une pensée tournée vers l'évaluation et l'utilisation des données d'évaluation.
- Une coordination efficace entre les fonctions de contrôle et de responsabilité renforce l'apprentissage institutionnel et la responsabilisation.
- L'engagement institutionnel en faveur de l'apprentissage continu et du renforcement des capacités consolide les capacités organisationnelles, encourage l'innovation et l'adaptation, et facilite la prise de décision fondée sur des données factuelles.

3.4. Principales hypothèses et risques

- Les effectifs chargés de l'évaluation demeurent suffisants pour poursuivre le développement de la fonction d'évaluation tout en continuant à s'acquitter des responsabilités qui leur incombent.
- Le financement de base et les contributions volontaires restent stables et prévisibles.
- Le Fonds d'affectation spéciale pour les évaluations de l'OIT poursuit son expansion et contribue au financement des évaluations stratégiques.
- Les systèmes de suivi et d'établissement des rapports ne cessent de s'améliorer à l'échelle de l'Organisation.
- La demande de données d'évaluation reste forte parmi les responsables, les mandants et les structures de gouvernance.
- Le réseau d'évaluation reste actif et bénéficie d'un soutien adéquat.
- L'engagement de l'Organisation en faveur d'une prise de décision fondée sur des données factuelles et de l'apprentissage reste fort.

3.5. Cadre de résultats pour la stratégie en matière d'évaluation

105. Comme pour les précédentes stratégies d'évaluation, la stratégie d'évaluation pour 2027-2029 reposera sur une matrice axée sur les résultats, comprenant des sous-résultats, des indicateurs et des cibles spécifiques. Ce cadre comportera des indicateurs propres à la fonction d'évaluation et à l'environnement favorable, qui seront assortis d'objectifs et désigneront les entités responsables au sein du Bureau.

3.6. Établissement de rapports et évaluation concernant la stratégie d'évaluation

106. EVAL rendra compte chaque année des progrès accomplis dans le cadre du rapport d'évaluation annuel, en accordant une attention particulière à l'utilisation des données d'évaluation pour éclairer les améliorations à apporter aux politiques et aux programmes. L'évaluation indépendante sur cinq ans de la fonction d'évaluation ou un examen par les pairs mené par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ou l'Organisation de coopération et de développement économiques devrait avoir lieu en 2027, sous réserve des ressources disponibles, afin de fournir une évaluation externe de la stratégie d'évaluation, de son impact sur les politiques et de sa conformité avec les bonnes pratiques en vigueur à l'échelle du système des Nations Unies.

107. **Recommandation 3: Le Bureau devrait établir sous sa forme définitive la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2027-2029 sur la base des grandes lignes qui ont été présentées et dans le cadre de nouvelles consultations, en tenant compte des orientations fournies par le Conseil d'administration à sa 358e session (novembre 2026) au cours de l'examen des documents GB.358/PFA/5 et GB.358/PFA/6.**

▶ Projet de décision

108. **Le Conseil d'administration approuve les recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2025-26 (paragraphes 17, 85 et 107 du document GB.358/PFA/5) en vue de leur mise en œuvre par le Bureau.**