



Conseil d'administration

358^e session, Genève, 9-19 novembre 2026

Section du programme, du budget et de l'administration

PFA

Segment relatif aux audits et au contrôle

Date: 7 octobre 2026

Original: anglais

Sixième question à l'ordre du jour

Évaluations de haut niveau des stratégies et des programmes par pays de promotion du travail décent

Objet du document

Le présent document résume les résultats de trois évaluations indépendantes de haut niveau réalisées en 2026 par le Bureau de l'évaluation du BIT et les recommandations formulées en conséquence. La partie I porte sur la mise en œuvre, pendant la période 2022-2026, de la stratégie de l'OIT en matière de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie; la partie II concerne les stratégies et activités menées par l'OIT dans le domaine de la protection sociale pendant la période 2021-2026; la partie III a trait aux stratégies et activités de l'OIT liées aux programmes par pays de promotion du travail décent menés dans la région de l'Asie et du Pacifique, en particulier en Indonésie, en Malaisie et en Thaïlande, pendant la période 2022-2025. Le Conseil d'administration est invité à approuver les recommandations et à prier le Directeur général de veiller à leur mise en œuvre (voir le projet de décision au paragraphe 98).

Objectifs stratégiques pertinents: Tous les objectifs stratégiques.

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

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

Incidences juridiques: Aucune.

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

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

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

Documents connexes: [GB.355/PFA/5](#); [GB.352/PFA/8](#); [GB.332/PFA/8](#); [GB.331/PFA/8](#).

► Introduction

1. Le présent document contient un bref résumé de trois évaluations de haut niveau réalisées par le Bureau de l'évaluation du BIT en 2026, à savoir: une évaluation de la mise en œuvre, pendant la période 2022-2026, de la stratégie de l'OIT en matière de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie; une évaluation des stratégies et activités menées par l'OIT dans le domaine de la protection sociale pendant la période 2021-2026; une évaluation des stratégies et activités menées par l'OIT dans le cadre des programmes par pays de promotion du travail décent exécutés dans la région de l'Asie et du Pacifique, en particulier en Indonésie, en Malaisie et en Thaïlande, pendant la période 2022-2025. Ces évaluations ont été réalisées conformément aux normes internationales et à des protocoles d'évaluation détaillés afin de garantir la responsabilisation et d'éclairer la prise de décisions stratégiques.
2. La méthode d'évaluation repose sur une approche mixte. Les données sont recueillies de manière minutieuse et par des moyens variés, y compris des analyses documentaires et techniques, des synthèses d'évaluation, des entretiens, des enquêtes et des études de cas avec, pour certains pays sélectionnés, des visites sur le terrain. Cette méthode vise à garantir que les résultats sont solides et issus de sources diverses, permettant une triangulation.
3. Les notes sont attribuées suivant un barème de notation à six niveaux allant de «très insatisfaisant» à «très satisfaisant»¹. Les notes par critère d'évaluation sont obtenues en associant plusieurs éléments, à savoir les résultats d'enquêtes menées auprès des mandants et du personnel et les informations tirées des synthèses des rapports d'évaluation, auxquels vient s'ajouter un facteur essentiel: l'expertise et le discernement de l'équipe d'évaluation indépendante. L'équipe contribue, par son approche indépendante, à garantir l'objectivité, la cohérence et la minutie de l'analyse, et son apport est donc indispensable à la crédibilité du processus.

► Partie I. Évaluation indépendante de haut niveau des stratégies et activités menées par l'OIT pendant la période 2022-2026 dans le cadre de sa stratégie en matière de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie

Objet et champ d'étude

4. La présente évaluation de haut niveau fournit une appréciation indépendante de la mise en œuvre, pendant la période 2022-2026, de la [Stratégie de l'OIT en matière de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie 2030](#) et du [plan d'action](#) qui lui est

¹ 6 = Très satisfaisant; 5 = Satisfaisant; 4 = Plutôt satisfaisant; 3 = Plutôt insatisfaisant; 2 = Insatisfaisant; 1 = Très insatisfaisant.

associé. Elle mesure la contribution de l'OIT au renforcement des systèmes nationaux de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie et formule des recommandations visant à éclairer l'exécution de la stratégie jusqu'à la fin de 2030. L'évaluation porte sur l'ensemble du portefeuille d'interventions de l'OIT dans le domaine du développement des compétences, y compris le Programme mondial sur les compétences.

5. L'évaluation de haut niveau est une analyse technique reposant sur des données tirées d'un examen de documents de l'OIT, de six études de cas de pays, d'entretiens et d'enquêtes auprès du personnel du BIT, des mandants, des donateurs, d'acteurs des Nations Unies et d'autres partenaires ², et d'une synthèse de 95 rapports d'évaluation pertinents.

Évaluation globale

6. La Stratégie de l'OIT en matière de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie 2030 demeure hautement pertinente et constitue un cadre crédible pour faire du développement des compétences et de l'apprentissage tout au long de la vie des moteurs du travail décent, de l'emploi productif, de l'inclusion sociale et de transitions justes. L'évaluation révèle que le principal défi réside non pas dans la pertinence de la stratégie, mais dans la concrétisation de l'ambition qui la sous-tend afin d'en assurer une mise en œuvre durable, une institutionnalisation et un déploiement à plus grande échelle.
7. Forte de son avantage comparatif en matière de réforme des politiques et d'appui au niveau des systèmes, l'OIT a apporté les contributions les plus notables en renforçant la gouvernance et les capacités institutionnelles et en promouvant des politiques de développement des compétences fondées sur des données probantes, les systèmes de qualification, la reconnaissance des acquis de l'expérience, des apprentissages de qualité et le dialogue social. L'OIT a également renforcé les systèmes d'information sur le marché du travail et les besoins en compétences afin d'éclairer les réformes de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP), l'élaboration de normes professionnelles et la planification sectorielle, conformément à son mandat normatif, à son expertise technique et à son rôle fédérateur. Les progrès ont été plus limités en ce qui concerne l'appui à la mise en œuvre opérationnelle et l'institutionnalisation des réformes dans les systèmes nationaux. Pour conserver son avantage comparatif en la matière, l'Organisation devra s'appuyer sur des partenariats stratégiques et des données factuelles témoignant plus clairement de sa contribution.
8. Les cinq piliers de la stratégie enregistrent toujours des résultats inégaux, les progrès ayant été relativement plus modestes en ce qui concerne l'institutionnalisation et l'utilisation systématique des informations sur le marché du travail et les besoins en compétences, le financement durable et la capacité de mettre en œuvre les réformes, ainsi que de les transposer à plus grande échelle. Dans un contexte de contraintes financières croissantes, la mise en œuvre de la stratégie devrait venir compléter l'appui aux réformes des politiques et de la gouvernance et une attention accrue, être portée à l'exécution opérationnelle, aux capacités institutionnelles des acteurs des systèmes de développement des compétences et au financement durable. Les ressources devront peut-être être consacrées en priorité aux



² Les pays dont le cas a été étudié sont notamment le Bangladesh, la Colombie, l'Éthiopie, le Kenya, le Panama et la République de Moldova. Au total, 237 personnes (60 pour cent d'hommes et 40 pour cent de femmes) ont pris part à des entretiens, tandis que 15 pour cent du personnel, 15 pour cent des mandants et 35 pour cent des partenaires ont répondu aux enquêtes.

interventions les plus susceptibles de renforcer les systèmes nationaux, tout en consolidant encore le rôle facilitateur de l'OIT et sa fonction de partenaire. La durabilité des résultats dépendra, en définitive, d'une appropriation durable par les pays, du financement national et des capacités de mise en œuvre.

Principaux résultats, par critère d'évaluation

A. Pertinence

Résultat 1: Les travaux de l'OIT dans le domaine du développement des compétences et de l'apprentissage tout au long de la vie sont en adéquation avec les priorités nationales et sont de nature à appuyer des réformes suscitant l'adhésion des pays. Leur pertinence tient principalement au soutien fourni au niveau des systèmes, notamment en matière de gouvernance, de développement institutionnel et de réforme des politiques, ce qui témoigne de l'avantage comparatif de l'OIT dans les domaines du dialogue sur les politiques, du renforcement institutionnel et de l'appui aux prestataires nationaux de formation. Les normes internationales du travail, notamment la recommandation (n° 208) sur les apprentissages de qualité, 2023, sont bien prises en compte dans les cadres d'action, même si leur mise en œuvre et leur institutionnalisation ont progressé à des rythmes différents.



Résultat 2: La participation tripartite varie selon les groupes de mandants. Si l'EFTP et l'apprentissage tout au long de la vie restent dans une large mesure pilotés par les pouvoirs publics, les organisations d'employeurs contribuent à la définition des priorités en matière de compétences, tandis que les organisations de travailleurs, malgré le rôle qui leur est officiellement dévolu dans les mécanismes de gouvernance, exercent une influence plus limitée. La participation des mandants a principalement un caractère consultatif plutôt que stratégique et opérationnel, ce qui témoigne de contraintes liées aux capacités, aux ressources et à un environnement peu favorable. Ces constatations indiquent qu'un soutien plus ciblé pourrait être apporté, en particulier aux organisations de travailleurs, afin de renforcer leur participation à la gouvernance en matière de compétences.

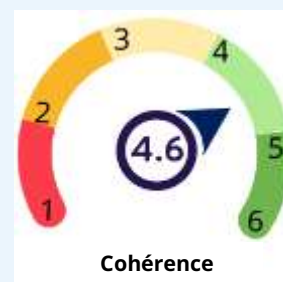
Résultat 3: L'OIT a mené des travaux importants sur l'anticipation des besoins en compétences, les compétences nécessaires aux emplois verts, l'écologisation des systèmes d'EFTP, la numérisation et les nouveaux enjeux liés aux compétences en matière d'intelligence artificielle (IA), notamment en élaborant des diagnostics du marché du travail, des méthodes sectorielles et des outils d'application mondiale. Toutefois, l'institutionnalisation, le déploiement à plus grande échelle et l'application systématique de ces approches dans l'ensemble des projets restent variables.

9. Les travaux de l'OIT dans le domaine du développement des compétences et de l'apprentissage tout au long de la vie restent étroitement alignés sur les priorités définies par les pays, leur intérêt étant particulièrement évident dans l'appui apporté à la gouvernance et la promotion des systèmes de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie. Grâce à son approche axée sur la demande, le Bureau est en mesure de répondre à l'évolution des besoins des mandants tout en renforçant son avantage comparatif en matière d'appui au niveau des systèmes.
10. Bien que ses travaux répondent aux priorités, l'OIT pourrait mettre plus systématiquement à profit son expertise concernant l'anticipation des besoins en compétences, les transitions vertes et justes, la numérisation et les nouveaux enjeux liés à l'IA afin de fournir aux pays un appui davantage tourné vers l'avenir. Les parties prenantes ont fait état d'une demande croissante d'appui en lien avec les systèmes d'apprentissage tout au long de la vie, les transitions de la main-d'œuvre et l'évolution des besoins du marché du travail. L'évaluation a

également montré que la mise en œuvre restait axée sur le stade initial du développement des compétences et la réforme de l'EFTP et qu'une attention relativement moins marquée était accordée au perfectionnement et à la reconversion professionnels tout au long de la vie active.

B. Cohérence

Résultat 4: La stratégie fournit un cadre d'action commun dans le domaine du développement des compétences et de l'apprentissage tout au long de la vie, mais son potentiel n'est pas encore pleinement exploité s'agissant de promouvoir une mise en œuvre cohérente dans l'ensemble des portefeuilles de politiques et des régions de l'OIT. La coordination est la plus efficace lorsqu'elle s'appuie sur des orientations émanant du siège, des méthodes communes, une expertise technique régionale et des mécanismes structurés dans le cadre de programmes, tels que le Programme mondial sur les compétences. En dehors de ces dispositifs, la collaboration entre les différents projets au siège et la systématisation de l'apprentissage entre pays sont plus variables, ce qui limite les synergies et le partage des connaissances.



Résultat 5: Le Programme mondial sur les compétences a renforcé la cohérence interne en donnant effet à la stratégie au moyen de financements communs, d'une coordination au niveau des pays et de l'apprentissage entre pairs. Bien qu'il conserve une dimension mondiale avec des initiatives en faveur de l'innovation et une mise en œuvre dans différentes régions, ses activités opérationnelles récentes se sont principalement concentrées en Afrique, ce qui a réduit sa visibilité et son influence dans le portefeuille plus large des projets.

Résultat 6: Les travaux de l'OIT lui valent d'être reconnue à l'extérieur pour son avantage technique distinctif et comparatif, par rapport à d'autres partenaires de développement, qui reflète son mandat tripartite unique ainsi que son rôle de premier plan dans le dialogue social et le domaine normatif. Toutefois, la multiplicité et la fragmentation des interventions dans le domaine du développement des compétences, dont certaines se chevauchent, en l'absence d'une autorité claire en la matière, montrent que l'OIT doit mieux démontrer et faire connaître la spécificité de sa contribution afin de tirer parti de partenariats stratégiques et de mobiliser des ressources.

11. La stratégie est largement reconnue dans l'ensemble de l'Organisation comme le principal cadre applicable pour concevoir et mettre en œuvre des réformes dans le domaine du développement des compétences et de l'apprentissage tout au long de la vie. Le Programme mondial sur les compétences a renforcé ce rôle en structurant l'action au niveau des pays et en favorisant l'échange de connaissances ainsi que l'adoption d'approches opérationnelles communes entre les pays participants.
12. De manière générale, la coordination est efficace au sein des projets et des programmes par pays, mais elle repose dans une large mesure sur des relations informelles, compte tenu des limites des mécanismes institutionnels permettant de systématiser l'apprentissage entre pays et de renforcer l'intégration avec les portefeuilles connexes dans les domaines de l'emploi et des entreprises.
13. Sur le plan externe, si le rôle moteur de l'OIT dans le domaine normatif et son expertise technique sont reconnus, les dispositifs de suivi et de gestion des connaissances ne sont pas encore suffisamment développés pour permettre de recueillir et d'agréger systématiquement les résultats à l'échelle des portefeuilles. Des outils tels que le «Service Tracker» sont toujours en cours d'élaboration et ne peuvent pas encore rendre compte des résultats de l'appui technique. L'on manque donc de données consolidées pour établir la contribution apportée par l'ensemble des projets aux systèmes nationaux de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie.

C. Efficacité

Résultat 7: L'efficacité au regard des cinq piliers de la stratégie reste variable. La contribution la plus importante de l'OIT concerne les réformes des politiques en amont, le renforcement des capacités institutionnelles, les systèmes de qualification, les apprentissages de qualité et la reconnaissance des acquis de l'expérience, ce qui prépare le terrain en vue de réformes à plus long terme. Les progrès sont plus fragiles dans des domaines essentiels à la pérennisation des réformes et à leur transposition à plus grande échelle, particulièrement en ce qui concerne l'institutionnalisation et la généralisation des systèmes d'anticipation des besoins en compétences, le financement durable et la capacité de mise en œuvre. Pour progresser dans ces domaines, il faudra davantage de temps, des investissements nationaux et un engagement durable des pays.



Résultat 8: Le Programme mondial sur les compétences a renforcé l'efficacité des travaux de l'OIT dans le domaine du développement des compétences et de l'apprentissage tout au long de la vie en favorisant la cohérence des politiques, l'innovation institutionnelle et l'apprentissage entre pays, notamment en Afrique. Sa contribution montre l'intérêt d'adopter une approche programmatique pour mettre en œuvre la stratégie. Cela étant, la pérennisation de ces premiers acquis demandera un engagement continu de la part des pays et dépendra également des ressources et des capacités institutionnelles.

14. L'absence d'un cadre de résultats spécifique a limité la possibilité de mesurer la performance globale de la stratégie au regard d'objectifs prédéfinis. Néanmoins, les rapports de l'OIT sur l'exécution du programme et budget pendant la période 2022-2025 indiquent que la stratégie a été largement mise en œuvre, avec 176 résultats déclarés par rapport aux résultats et produits escomptés (soit 24 pour cent de plus que l'objectif fixé) et 367 entrées biennales relatives aux résultats des programmes par pays concernant le développement des compétences et l'apprentissage tout au long de la vie.
15. Dans des contextes nationaux très divers, l'OIT a contribué à renforcer les fondements institutionnels des systèmes de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie et, dans la mesure du possible, à établir des liens entre les réformes et les priorités en matière d'emploi, de productivité, d'inclusion et de transition juste. Elle a notamment appuyé des approches novatrices telles que la formation axée sur les compétences, la reconnaissance des acquis de l'expérience, les micro-qualifications et les modalités de formation numériques ou hybrides. Les interventions menées ont également aidé à renforcer l'inclusion en ciblant les femmes, les jeunes, les réfugiés, les migrants, les personnes en situation de handicap et les travailleurs de l'économie informelle.
16. Les réformes n'ont pas progressé au même rythme selon le contexte, ce qui témoigne de différences dans les capacités institutionnelles et le degré de préparation à la mise en œuvre. De nombreuses initiatives en sont restées au stade expérimental ou aux premières phases de mise en œuvre, d'où l'importance d'investissements nationaux durables et d'un engagement institutionnel à long terme, au-delà de l'appui fourni dans le cadre des projets. En outre, la transformation plus large du marché du travail continue de dépendre de facteurs sur lesquels l'OIT n'a pas de prise directe, comme la demande de main-d'œuvre et la conjoncture économique plus générale.
17. Le Programme mondial sur les compétences a démontré la valeur ajoutée d'une approche programmatique en établissant des liens entre les interventions menées dans les pays, l'expertise mondiale et des méthodes communes, ce qui a facilité le partage des connaissances et favorisé une mise en œuvre plus cohérente dans les pays participants.

D. Efficience

Résultat 9: Le financement est resté inférieur au niveau prévu pour la mise en œuvre de la stratégie et a été réparti de manière inégale entre les différents piliers de la stratégie et les régions. Cela étant, les ressources disponibles ont été utilisées de manière efficace dans l'ensemble des projets grâce à des approches ayant un effet catalyseur, notamment la formation des formateurs, la coopération Sud-Sud, le partage des coûts et le recours à des modèles d'exécution transposables, ce qui a permis une utilisation optimale des financements limités.



Résultat 10: Bien que les fonds extrabudgétaires destinés à la coopération pour le développement (CDXB) aient représenté 97,5 pour cent du financement total pendant la période 2022-2025, les ressources du budget ordinaire (compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) et coopération technique financée par le budget ordinaire (CTBO)) ont financé, en nombre, plus de la moitié de toutes les réalisations déclarées. Cela met en évidence le rôle stratégique des ressources du budget ordinaire pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie à grande échelle, en particulier dans les domaines qui bénéficient de ressources CDXB limitées.

Résultat 11: Le modèle d'appui technique de l'OIT, qui combine l'expertise du siège, des bureaux régionaux et des équipes d'appui technique au travail décent, a permis de fournir de manière efficace un appui technique de qualité. Toutefois, l'insuffisance des capacités techniques est devenue une contrainte structurelle pour la mise en œuvre de la stratégie, limitant la capacité du Bureau de déployer son expertise de manière stratégique, de fournir un appui technique durable et d'étendre les approches qui ont fait leurs preuves à d'autres pays. Le Programme mondial sur les compétences montre que l'on peut encore gagner en efficience, grâce à une coordination dédiée et à des capacités spécialisées, même si ces fonctions doivent encore être institutionnalisées dans l'ensemble des projets relatifs au développement des compétences et à l'apprentissage tout au long de la vie.

18. Entre 2022 et 2025, 197 millions de dollars des États-Unis ont été alloués au développement des compétences et à l'apprentissage tout au long de la vie ³, avec un niveau de dépenses de 87,5 pour cent. L'enveloppe globale de financement est restée inférieure au niveau prévu dans le plan d'action et a été répartie de manière inégale entre les différents piliers et les régions, la part la plus importante ayant été allouée à l'Afrique, puis à l'Asie et au Pacifique. L'OIT a optimisé l'utilisation des ressources disponibles grâce à des interventions ayant un effet catalyseur, au partage des coûts, à la mise en commun de fonds ainsi qu'à la diffusion d'outils et de méthodes permettant une transposition dans différents pays.
19. La qualité de l'appui technique du BIT est largement reconnue, mais les effectifs restent insuffisants par rapport aux ambitions de la stratégie et aux demandes des mandants. Les spécialistes des compétences jouent un rôle essentiel pour garantir la qualité technique et la cohérence de l'action menée, mais doivent souvent intervenir dans plusieurs pays et domaines d'activité à la fois. Le Programme mondial sur les compétences a permis de réaliser des gains d'efficience dans les pays ciblés en renforçant la coordination, l'appui technique et l'apprentissage entre pairs, encore que ces approches soient restées circonscrites à son champ d'action géographique et qu'elles aient eu une influence plus limitée sur la coordination et le partage des connaissances dans le portefeuille global des projets relatifs au développement des compétences.

³ Ressources allouées exclusivement au résultat 5 (2022-23) et au produit 3.2 (2024-25).

20. Bien que l'ensemble des projets ait continué d'être mené avec efficacité, son exécution repose de plus en plus sur des capacités techniques qui atteignent leurs limites, ce qui présente des risques pour le respect des délais et la continuité de la mise en œuvre. En ces temps de réduction des ressources, une gestion proactive des risques et une planification efficace de la mise en œuvre restent essentielles pour continuer d'obtenir des résultats et utiliser les ressources avec le plus d'efficacité possible.

E. Durabilité et impact émergent

Résultat 12: L'OIT a principalement contribué à produire un impact sur le long terme en faisant en sorte que les réformes relatives au développement des compétences et à l'apprentissage tout au long de la vie soient intégrées dans les processus d'élaboration des politiques nationales, dans l'action des institutions et dans les programmes de développement plus larges. Les interventions qui ont permis de renforcer la gouvernance, les cadres de qualification, la reconnaissance des acquis de l'expérience, les informations sur le marché du travail et les apprentissages de qualité, tout en tenant compte des priorités plus générales en matière d'emploi, offrent de meilleures perspectives d'institutionnalisation et de duplication à grande échelle. Le Programme mondial sur les compétences a démontré la valeur d'une approche programmatique pour faire progresser les réformes au niveau des systèmes.



Résultat 13: L'OIT a contribué à créer les conditions nécessaires à la pérennité des réformes; toutefois, des résultats durables ne pourront être obtenus sans l'intégration des changements dans les cadres d'action nationaux, l'action des institutions, des dispositifs nationaux de financement durable et un renforcement des capacités institutionnelles.

21. L'évaluation a fait apparaître que l'OIT avait apporté une contribution importante au renforcement des fondements institutionnels des systèmes nationaux de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie, ouvrant ainsi des perspectives crédibles d'impact sur le long terme. L'illustration la plus évidente est apportée par les réformes qui ont renforcé la gouvernance, les capacités institutionnelles, les systèmes de qualification, la prise en compte du marché du travail et la participation tripartite, améliorant au fil du temps le fonctionnement des systèmes de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie. Le Programme mondial sur les compétences a en outre démontré la valeur d'une approche programmatique axée sur les systèmes qui renforce l'appropriation institutionnelle, la cohérence des politiques et la coordination de la mise en œuvre.
22. Les données attestant d'un impact à grande échelle sur le marché du travail restent limitées, car les résultats obtenus en matière d'emploi, de productivité et d'inclusion dépendent non seulement de l'efficacité des réformes relatives au développement des compétences et à l'apprentissage tout au long de la vie, mais aussi de la conjoncture économique plus générale, de la demande de main-d'œuvre, du financement national, des capacités institutionnelles et d'un engagement politique durable. Si l'OIT a contribué avec succès à la mise en place de politiques, de cadres et de mécanismes institutionnels, l'impact à long terme de ces réformes dépendra en définitive de facteurs sur lesquels elle n'a pas de prise directe.
23. Les réformes les plus susceptibles de s'inscrire dans la durée sont celles qui sont intégrées dans des systèmes nationaux plus larges, dans les mandats des institutions et dans les priorités de développement, au lieu de rester cantonnées à des initiatives isolées. Il ressort de l'ensemble des données factuelles examinées que le financement national est le principal

facteur de durabilité, les réformes restant fragiles lorsque l'appropriation nationale, les capacités institutionnelles et les investissements sont insuffisants pour permettre la poursuite de leur mise en œuvre au-delà des projets financés par des ressources extérieures.

Recommandations

24. **Recommandation 1: Actualiser le cadre de mise en œuvre, de résultats et de suivi de la Stratégie de l'OIT en matière de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie pour 2026-2030.**

Le Bureau devrait actualiser le plan d'action sur le développement des compétences et l'apprentissage tout au long de la vie, qui servira de cadre de mise en œuvre de la stratégie pour la période 2026-2030. Le plan d'action révisé devrait donner lieu à l'élaboration d'une feuille de route qui définisse des étapes, des résultats mesurables et des modalités de suivi et d'établissement de rapports conformes aux systèmes institutionnels de planification et de présentation des rapports, tout en renforçant le suivi des bénéficiaires et des résultats obtenus grâce à l'appui de l'OIT. Il devrait tenir compte des conclusions et recommandations de l'évaluation issues du premier cycle de mise en œuvre, et accorder la priorité, dans l'allocation des ressources, aux activités les plus susceptibles d'entraîner des changements systémiques et de favoriser l'institutionnalisation et l'appropriation nationale. Le cadre devrait renforcer le suivi au niveau des résultats et la gestion des connaissances, en s'appuyant principalement sur les mécanismes existants d'établissement de rapports relatifs au programme et budget, aux résultats des programmes par pays et à la coopération pour le développement. Des outils complémentaires, tels que le «Service Tracker», devraient être améliorés afin de faciliter l'analyse transversale du portefeuille et l'établissement de rapports connexes, l'apprentissage institutionnel et la gestion adaptative, sans alourdir les obligations en matière d'établissement de rapports.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
• Emploi, compétences et entreprises durables	Élevée	À court terme	Faible
• Programmation et gestion stratégiques			

25. **Recommandation 2: Axer la mise en œuvre sur les domaines qui présentent le plus fort potentiel de changement systémique et dans lesquels l'OIT dispose d'un avantage comparatif.**

Dans un contexte où les ressources financières sont de plus en plus limitées, le Bureau devrait concentrer ses ressources techniques et financières dans les domaines où elles apportent la plus grande valeur ajoutée, tout en continuant de répondre aux priorités des mandants. La mise en œuvre devrait continuer de s'appuyer sur les avantages comparatifs de l'OIT en matière de réforme des politiques, de développement institutionnel, de gouvernance et de dialogue social, tout en renforçant les capacités institutionnelles, les données sur le marché du travail et les financements durables grâce à des approches fondées sur des données factuelles. Le Bureau devrait continuer de renforcer la capacité des gouvernements et des organisations d'employeurs et de travailleurs à contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques relatives au développement des compétences et à l'apprentissage tout au long de la vie, en favorisant une participation tripartite stratégique. Le développement des compétences devrait continuer de faire partie intégrante des programmes d'action plus larges relatifs à l'emploi, à la productivité, à la transformation des entreprises, à la protection sociale et à la transition

juste, notamment en ce qui concerne les transitions professionnelles liées aux mutations technologiques et environnementales.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Emploi, compétences et entreprises durables	Élevée	À court ou moyen terme	Moyenne

26. Recommandation 3: Renforcer la durabilité, la gestion du changement institutionnel et le changement d'échelle.

L'OIT devrait accorder une plus grande importance à la durabilité, à la gestion du changement institutionnel, au financement et au passage à une action à plus grande échelle dès la conception des programmes. Il ressort de l'évaluation que les réformes ont souvent progressé plus rapidement au niveau des politiques qu'au niveau opérationnel et que leur réussite à long terme dépend du financement national, des capacités institutionnelles, des incitations à la mise en œuvre et de la continuité politique. Les interventions futures devraient continuer de définir des moyens réalistes en matière de financement, d'institutionnalisation et de mise en œuvre durable, en s'alignant sur les processus de réforme nationaux et en s'appuyant sur des initiatives pilotes pour produire des données factuelles propres à éclairer les décisions relatives au financement national et au passage à plus grande échelle. Une attention particulière devrait être accordée au renforcement des capacités institutionnelles, à la validation des acquis de l'expérience, aux apprentissages de qualité, aux conseils sectoriels sur les compétences, aux données sur le marché du travail, aux systèmes d'apprentissage tout au long de la vie et aux compétences nécessaires aux emplois verts.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Emploi, compétences et entreprises durables	Élevée	À court ou moyen terme	Faible

27. Recommandation 4: Institutionnaliser les fonctions essentielles du Programme mondial sur les compétences dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie de l'OIT en matière de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie.

L'OIT devrait déterminer comment les fonctions essentielles mises en évidence par le Programme mondial sur les compétences – notamment la coordination stratégique du portefeuille, le renforcement ciblé des capacités, l'appui technique, l'apprentissage entre pays, l'utilisation de méthodes communes et l'appui aux réformes axées sur les systèmes – peuvent être pérennisées et adaptées dans les différentes régions, indépendamment des futures modalités de financement. Ces fonctions renforcent la cohérence, la continuité de l'appui technique et la mise en œuvre et deviendront de plus en plus importantes si les ressources extérieures restent limitées pendant la période couverte par la stratégie. Sur la base des données issues du Programme mondial sur les compétences, l'OIT devrait élaborer une proposition de financement claire montrant aux partenaires de financement la valeur ajoutée d'un financement commun et souple en vue d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de la stratégie.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
Emploi, compétences et entreprises durables	Élevée	À court terme	Forte

28. Recommandation 5: Renforcer le positionnement stratégique et les partenariats de l'OIT afin de mobiliser des ressources et d'accroître l'impact à grande échelle.

L'OIT devrait renforcer sa position de partenaire privilégié pour les systèmes nationaux de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie en tirant parti de ses avantages comparatifs en matière d'orientations normatives, d'expertise technique, de participation tripartite et de capacité de mobilisation. À cette fin, il convient de poursuivre la transition d'un mode d'intervention centré sur les projets vers un rôle accru de facilitation et de partenariat, fondé sur une collaboration à long terme avec les acteurs nationaux de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels et les établissements de formation, ainsi que sur des modèles ayant fait leurs preuves dans les pays et susceptibles de favoriser l'adaptation, l'appropriation nationale et le passage à plus grande échelle.

Le Bureau devrait renforcer les partenariats à long terme avec les organismes nationaux de formation, les institutions financières internationales, les organisations des Nations Unies et les organisations régionales, en recherchant des possibilités de collaboration dans lesquelles l'OIT joue un rôle stratégique clairement défini et apporte une expertise technique reconnue. Ces partenariats devraient conforter l'avantage comparatif de l'OIT tout en renforçant sa visibilité et sa capacité à mobiliser des ressources. Le Bureau devrait également intégrer les fonctions essentielles du Programme mondial sur les compétences – notamment l'appui technique, l'utilisation de méthodes communes, la coordination et l'apprentissage entre pairs – dans des dispositifs de financement et de partenariat plus larges, afin d'en assurer la pérennité si les ressources expressément consacrées au programme venaient à diminuer. Il conviendrait de continuer de veiller à l'intégration du développement des compétences, de l'apprentissage tout au long de la vie et du dialogue social dans les initiatives relatives à l'emploi, à la productivité et à la transition juste, notamment au moyen de mécanismes de financement multipartites tels que l'Accélérateur mondial pour l'emploi et la protection sociale à l'appui de transitions justes (Accélérateur mondial).

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
• Emploi, compétences et entreprises durables • Partenariats multilatéraux et coopération pour le développement • Bureaux régionaux et bureaux de pays	Élevée	À court ou moyen terme	Moyenne

► Réponse du Bureau

- 29. Recommandation 1:** Le Bureau actualisera le plan d'action sur le développement des compétences et l'apprentissage tout au long de la vie, qui servira de cadre de mise en œuvre pour la période 2026-2030 et tiendra compte des conclusions et recommandations issues de l'évaluation. Le plan d'action révisé accordera la priorité, dans l'allocation des ressources, aux interventions les plus susceptibles d'entraîner des changements systémiques, définira des résultats mesurables et établira des modalités de suivi et de présentation de rapports alignées sur le programme et budget et sur les obligations en la matière dans le domaine des programmes par pays et de la coopération pour le développement. Le Bureau renforcera les mécanismes de suivi et de gestion des connaissances tout en veillant à ce que les obligations en matière de production de rapports restent gérables.

30. **Recommandation 2:** Pendant le reste de la période couverte par la stratégie, le Bureau déploiera de manière stratégique ses ressources techniques et financières dans les domaines où il peut apporter la plus grande valeur ajoutée, en s'appuyant sur les avantages comparatifs de l'OIT en matière de réforme des politiques, de développement institutionnel, de gouvernance et de dialogue social. Il continuera de renforcer la capacité des gouvernements et des organisations d'employeurs et de travailleurs à contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques relatives au développement des compétences et à l'apprentissage tout au long de la vie, en favorisant une participation tripartite stratégique.
31. Le Bureau accordera une plus grande importance aux approches opérationnelles qui renforcent les capacités institutionnelles, les données relatives aux compétences et le financement durable. Il continuera également d'intégrer le développement des compétences dans les programmes d'action plus larges relatifs à l'emploi, à la productivité, aux entreprises durables et aux transitions justes, y compris les transitions induites par les mutations technologiques et environnementales, tout en préservant le rôle distinct du développement des compétences en tant que domaine d'action.
32. **Recommandation 3:** Le Bureau prendra en compte la durabilité, la gestion du changement institutionnel, le changement d'échelle et le financement national dès la conception des programmes. Il définira des moyens réalistes d'assurer le financement national, l'institutionnalisation et la pérennité de la mise en œuvre au-delà de la durée des différents projets. Il continuera de fournir aux mandants des services répondant à leurs demandes, en accordant une attention accrue aux domaines prioritaires dans lesquels la demande est la plus forte.
33. **Recommandation 4:** Le Bureau s'appuiera sur les enseignements tirés du Programme mondial sur les compétences et d'autres projets et initiatives, recensera les fonctions essentielles de ce programme ainsi que les bonnes pratiques et les approches pertinentes qu'il aura permis de mettre en évidence, et déterminera comment celles-ci peuvent être pérennisées et adaptées dans les différentes régions aux fins de la mise en œuvre de la prochaine phase de la Stratégie de l'OIT en matière de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie.
34. En collaboration avec le Département des partenariats multilatéraux et de la coopération pour le développement, le Département de l'emploi, des compétences et des entreprises durables s'appuiera sur les résultats obtenus dans le cadre du Programme mondial sur les compétences pour présenter aux partenaires de financement potentiels des arguments fondés sur des données factuelles en faveur d'un financement commun et souple destiné à appuyer la mise en œuvre de la stratégie dans les différentes régions.
35. **Recommandation 5:** Le Bureau consolidera encore sa position de partenaire de développement de premier plan dans le domaine du renforcement des systèmes nationaux de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie en tirant pleinement parti du rôle moteur de l'OIT sur le plan normatif, de sa crédibilité sur le plan technique, de son mandat tripartite et de sa capacité de mobilisation.
36. Le Bureau renforcera la communication sur les résultats obtenus durant la première phase de mise en œuvre de la stratégie, notamment sur les bonnes pratiques issues du Programme mondial sur les compétences et d'autres projets. Il précisera également sa proposition de valeur visant à renforcer ses partenariats avec les institutions financières internationales, les organismes des Nations Unies et les organisations régionales.

37. Le Bureau intensifiera ses efforts pour intégrer le développement des compétences dans les initiatives plus larges relatives à l'emploi, à la productivité et à la transition juste, notamment au moyen de mécanismes de financement multipartites tels que l'Accélérateur mondial.

► Partie II. Évaluation de haut niveau des stratégies et activités de l'OIT en matière de protection sociale, 2021-2026

Objet et champ d'étude

38. La présente évaluation de haut niveau a porté sur les stratégies et activités mises en œuvre par le Bureau en matière de protection sociale pendant la période 2021-2026, une attention particulière ayant été portée au résultat 8 du programme et budget (Une protection sociale complète et durable pour tous) pour la période 2021-2023 et au résultat 7 (Protection sociale universelle) pour la période 2024-2026. Les points suivants ont été examinés: position stratégique et contribution de l'OIT en faveur d'une protection sociale universelle, complète, adéquate et durable; application des conclusions adoptées en 2021 à l'issue de la deuxième discussion récurrente sur la protection sociale (sécurité sociale) ainsi que du plan d'action correspondant, qui a défini des orientations générales et stratégiques clés pour la période; rôle des normes internationales du travail, du dialogue social et du tripartisme; dispositifs institutionnels et mise en œuvre au siège et aux niveaux régional et national; pertinence et valeur ajoutée du Programme phare mondial sur la mise en place de socles de protection sociale pour tous, notamment sa deuxième phase et les projets associés ⁴. L'évaluation s'est appuyée sur une synthèse de 40 évaluations; l'examen de documents relatifs aux stratégies, aux programmes, au suivi et aux questions financières; une analyse du portefeuille d'interventions et des résultats; 195 entretiens avec des membres du personnel du BIT, des mandants et des partenaires (46 pour cent de femmes et 54 pour cent d'hommes dans l'ensemble); 7 études de cas ⁵; des enquêtes menées auprès du personnel du BIT (63 répondants, soit 21 pour cent), des mandants (34 répondants, soit 22 pour cent) et des partenaires (10 répondants, soit 27 pour cent) ⁶.

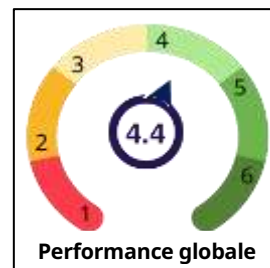
⁴ À savoir notamment: a) le projet multidonateurs «Building Social Protection Floors for All – Phase II» (GLO/21/34/MUL); b) le projet «Accès universel à la protection sociale, à la santé et à la sécurité au travail» (GLO/20/59/FRA); c) le projet «Accelerating the Achievement of Universal Social Protection to Leave No One Behind» (GLO/22/31/IRL).

⁵ Côte d'Ivoire, Paraguay, République démocratique populaire lao, Sénégal et Zambie (études approfondies); Oman (étude sommaire); contributions de l'OIT dans le domaine du financement de la protection sociale (étude thématique).

⁶ Compte tenu des taux de réponse et du nombre de répondants, les résultats de l'enquête ont été considérés comme représentatifs des points de vue des répondants plutôt que des groupes de parties prenantes dans leur ensemble.

Évaluation globale ⁷

39. L'OIT est parvenue à aider des pays à jeter les bases nécessaires à des systèmes de protection sociale plus solides et fondés sur les droits. L'avantage comparatif qui la distingue consiste en ceci que son travail sur les normes internationales de sécurité sociale s'appuie sur ses compétences techniques, ses connaissances, son action de plaidoyer et le dialogue tripartite. Un autre atout particulier réside dans son appui à l'extension de la sécurité sociale aux travailleurs de l'économie informelle. Ces points forts ont permis à l'Organisation de jouer un rôle normatif et technique de premier plan, tandis que les gouvernements et les partenaires s'occupaient généralement de financer ou d'administrer l'assistance sociale à grande échelle. Dans la stratégie de la phase II, le rôle opérationnel de l'OIT était défini plus explicitement dans les domaines établis de la mise en place des systèmes de sécurité sociale que pour les dispositifs non contributifs.



- a) Les principales réalisations de l'OIT concernaient les stratégies et législations nationales, la conception des régimes et les modalités de financement, et les réformes institutionnelles et administratives. Ces réformes représentaient des étapes nécessaires vers une couverture effective et une protection adéquate, mais les progrès ultérieurs nécessitaient du temps et dépendaient du financement national, des règles de fonctionnement, des capacités administratives du pays et des décisions politiques.
- b) Le Programme phare mondial s'est révélé efficace pour ce qui est d'établir une architecture commune qui permet d'organiser l'appui aux pays, de mobiliser des ressources et de regrouper les résultats communiqués, mais sa mise en œuvre restait fortement tributaire des fonds disponibles au titre de la coopération pour le développement.
- c) À l'avenir, l'OIT devrait renforcer son appui à la mise en œuvre de réformes durables grâce à des plans d'action chiffrés, à un financement récurrent, à des rôles et procédures institutionnels clairement définis, et à un suivi permettant de déterminer si les réformes améliorent la protection dans la pratique.

Principaux résultats par critère d'évaluation

A. Pertinence

Résultat 1: Les activités de l'OIT étaient particulièrement pertinentes lorsque les priorités nationales des réformes étaient en adéquation avec son mandat fondé sur les normes et avec ses points forts dans les domaines du droit, des politiques, du financement, de la conception des régimes, de la couverture et de l'administration.

Résultat 2: La collaboration avec les mandants était inégale: les gouvernements et les institutions de sécurité sociale étaient les principaux interlocuteurs sur le plan opérationnel, tandis que les partenaires sociaux participaient surtout aux activités de consultation, d'examen et de validation et aux activités des structures tripartites, mais influaient plus rarement sur le financement, le pilotage, le suivi et la gouvernance de l'action menée.



⁷ 6 = Très satisfaisant; 5 = Satisfaisant; 4 = Plutôt satisfaisant; 3 = Plutôt insatisfaisant; 2 = Insatisfaisant; 1 = Très insatisfaisant.

Résultat 3: L'OIT a identifié les groupes de population touchés par des lacunes en matière de sécurité sociale, mais les interventions ne tenaient pas systématiquement compte des obstacles spécifiques rencontrés par ces groupes. Le degré d'adaptation était particulièrement élevé dans le cas des activités relatives aux travailleurs de l'économie informelle et pour certaines interventions concernant les migrants, les réfugiés et les femmes.

Résultat 4: Les orientations générales couvraient un large éventail d'enjeux en mutation, mais leur mise en œuvre au niveau des pays était inégale. Elle était plus développée dans le cas de la réponse à la crise du COVID-19, de l'administration numérique ou des évolutions démographiques que pour le travail via des plateformes, le climat et la transition juste, et les soins (y compris de longue durée).

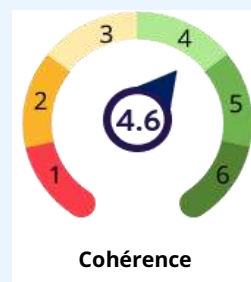
40. Au niveau national, les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) ont adapté leur appui aux priorités nationales, au contexte du pays, au degré de maturité des systèmes et aux lacunes constatées dans la couverture et les institutions. La convention (n° 102) concernant la sécurité sociale (norme minimum), 1952, la recommandation (n° 202) sur les socles de protection sociale, 2012, et les autres normes relatives à la sécurité sociale ont orienté l'examen des législations et des politiques, la conception des régimes, les analyses des financements et des questions actuarielles ainsi que l'extension de la couverture. Les activités menées aux niveaux régional et mondial ont permis de répondre à la demande d'orientations techniques, d'activités de renforcement des capacités et de données comparables sur la couverture, notamment dans le cadre du rôle joué par l'OIT en tant qu'entité responsable de l'indicateur 1.3.1 du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) et du *Rapport mondial sur la protection sociale*.
41. Les partenaires sociaux ont participé aux activités de formation, de consultation, d'examen et de validation ainsi qu'aux activités des structures tripartites, mais plus rarement à la définition, au suivi et à la gouvernance de l'action menée. Les organisations de travailleurs ont été plus souvent associées aux activités de communication, de sensibilisation et d'appui aux membres. Les organisations d'employeurs ont été sollicités de manière moins systématique, mis à part les consultations et les structures tripartites formelles.
42. Les adaptations en matière de contributions, d'affiliation et de mise en œuvre ont été plus évidentes dans le cas des travailleurs de l'économie informelle. Les activités relatives aux migrants et aux réfugiés ciblaient des obstacles juridiques, institutionnels et transfrontaliers. La prise en considération des questions de genre a joué un rôle important dans la conception de certaines interventions, mais n'a pas été intégrée systématiquement dans l'ensemble du portefeuille d'interventions. L'inclusion des personnes handicapées a également été prise en considération dans certaines réformes.
43. Parmi les enjeux en mutation qui ont été examinés, l'appui apporté aux pays a été particulièrement important en ce qui concerne la réponse à la crise du COVID-19, l'administration numérique et les évolutions démographiques, notamment dans les domaines des pensions, de la santé et des travaux actuariels. Le changement climatique et la transition juste, le travail via des plateformes et la protection sociale en matière de soins (y compris de longue durée) ont été pris en compte dans les orientations et certaines activités de pays, mais les éléments en question étaient moins appliqués dans les régimes et l'administration.

B. Cohérence

Résultat 5: L'OIT s'est distinguée par son rôle normatif et technique de premier plan dans les domaines des normes internationales du travail, de la législation de la sécurité sociale, de l'analyse actuarielle et des financements, de la couverture des travailleurs du secteur informel et du tripartisme. Dans la stratégie de la phase II, son rôle opérationnel était défini de façon plus explicite pour la mise en place des systèmes établis que pour les régimes non contributifs.

Résultat 6: Le Programme phare mondial a servi de cadre commun pour les interventions et la présentation de résultats et a permis de créer des liens entre les diverses compétences des bureaux nationaux, des bureaux régionaux et du siège. La coordination fonctionnait souvent dans la pratique, mais le pilotage tripartite, la coordination interdépartementale, la gestion des doublons et la définition des contributions respectives étaient moins systématiques.

Résultat 7: Les conclusions adoptées en 2021 par la Conférence internationale du Travail, le plan d'action pour la protection sociale, le programme et budget et le Programme phare mondial ont établi des orientations stratégiques et normatives cohérentes en traduisant les mandats énoncés par les mandants dans les priorités des programmes.



44. Les conclusions adoptées en 2021 à l'issue de la discussion récurrente de la Conférence et le plan d'action pour la protection sociale ont établi les orientations stratégiques et normatives concernant les résultats du programme et budget en matière de protection sociale (résultat 7 puis résultat 8), dans le contexte plus large de l'Agenda du travail décent, de la Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail et du Programme 2030. Le portefeuille d'interventions a également permis d'articuler la protection sociale avec les questions d'emploi, de formalisation, de migration, d'égalité des genres, de dialogue social et de transition juste.
45. La cohérence avec les programmes mondiaux de protection sociale était forte, comme en témoigne la participation de l'OIT au Partenariat mondial pour une protection sociale universelle en vue d'atteindre les objectifs de développement durable (USP2030), au Conseil de coopération interinstitutions pour la protection sociale (SPIAC-B), au Réseau P4H et à l'Accélérateur mondial. L'Organisation a généralement joué un rôle complémentaire par rapport à ses partenaires grâce à son expertise en matière de normes, de droit, de questions actuarielles et de coopération tripartite et à son action en faveur de l'élargissement de la sécurité sociale aux travailleurs de l'économie informelle, d'autres acteurs s'étant plus souvent occupés de financer ou d'administrer les prestations à grande échelle. Le rôle de l'OIT au niveau du portefeuille d'interventions était moins clairement défini dans le domaine de l'assistance sociale et pour ce qui était d'articuler les dispositifs contributifs et non contributifs. Les activités de plaidoyer menées par l'Organisation ont également contribué à l'inscription d'engagements en matière de protection sociale dans l'Engagement de Séville et à l'adoption de deux indicateurs concernant la protection sociale à la COP30. Le Programme phare mondial et l'Accélérateur mondial avaient des champs d'action complémentaires: le premier était axé sur les législations, les institutions, le financement et l'administration, tandis que le second reliait protection sociale, emploi, financement et transitions justes. Au niveau national, le Programme phare mondial, l'Accélérateur mondial et l'action plus générale de l'OIT présentaient des chevauchements qui rendaient leurs contributions respectives difficiles à distinguer.

46. Le Programme phare mondial a favorisé la cohérence interne en fournissant aux diverses activités du portefeuille un cadre commun sur le plan stratégique et pour la communication des résultats, et en permettant de regrouper les financements provenant de différentes sources. L'équipe mondiale d'appui technique, le dispositif d'appui technique et les dispositifs d'appui mis en place entre le siège et le terrain ont favorisé la cohérence technique et l'accès à des compétences spécialisées. Au niveau national, la cohérence était particulièrement forte lorsque les projets et axes de travail techniques convergeaient vers les mêmes trajectoires de réforme grâce à la planification de l'ordre des interventions, à la présence d'interlocuteurs communs et à la résolution conjointe des problèmes.
47. Les réunions avec les partenaires de développement et les rapports aux donateurs ont permis de maintenir la visibilité des activités, mais n'ont pas systématiquement servi à résoudre conjointement les problèmes ou à assurer un suivi. Le comité consultatif technique mondial s'est rarement réuni et la participation à ses réunions a été inégale, tandis que la faiblesse des liens avec les dispositifs nationaux a limité la contribution des mandants à l'orientation des programmes. La collaboration interdépartementale était présente pour plusieurs thèmes, sans être cependant institutionnalisée systématiquement.

C. Efficacité

Résultat 8: L'OIT a renforcé les fondements juridiques, institutionnels, financiers et administratifs de la protection sociale, mais la couverture effective est restée inférieure à l'objectif fixé. Les résultats communiqués ont dépassé l'objectif pour ce qui était de l'adéquation et du caractère complet de la protection, mais le suivi n'a pas toujours permis d'établir qu'il existait une protection adéquate dans la pratique.

Résultat 9: Les conseils sur les politiques ainsi que les analyses actuarielles et des financements ont eu l'influence la plus nette sur les réformes et la conception des régimes. Le renforcement institutionnalisé des capacités a été plus systématique. Les partenariats ont permis la mise en œuvre à grande échelle dans les cas où les fonds et les capacités administratives nécessaires étaient disponibles.

Résultat 10: Les normes internationales de sécurité sociale ont systématiquement servi à éclairer les processus de ratification, les réformes législatives, les analyses actuarielles et la conception des régimes. La collaboration tripartite a influé sur certaines décisions de réforme, mais elle a été moins systématique pendant la mise en œuvre des réformes en question.

Résultat 11: Les résultats étaient inégaux pour les groupes de population touchés par des lacunes en matière de protection et par des difficultés émergentes. Le manque de ventilation des données a limité l'évaluation des groupes qui ont bénéficié de la protection sociale.



48. Les meilleurs résultats communiqués au regard des objectifs du programme et budget concernaient la gouvernance, le financement et le renforcement des systèmes (produit 8.2/7.2), représentant en moyenne 143 pour cent des objectifs fixés sur les trois périodes de référence, contre 93 pour cent pour les politiques et les cadres juridiques (produit 8.1/7.1) et 87 pour cent pour les politiques intégrées ayant trait aux transitions personnelles et professionnelles (produit 8.3/7.3).
49. Des résultats notables ont été communiqués au titre du Programme phare mondial, notamment 180 changements institutionnels, par rapport à un objectif de 80 (soit 225 pour cent de l'objectif), ainsi que des améliorations concernant la couverture prévue dans la législation, la couverture effective, l'adéquation ou le caractère complet de la protection qui ont bénéficié à 84,2 millions de personnes, par rapport à un objectif de 60 millions (140 pour

cent). Toutefois, le dépassement global des objectifs résulte principalement de l'amélioration de la couverture prévue dans la législation ainsi que de l'adéquation et du caractère complet de la protection, le nombre de personnes bénéficiant d'une couverture effective s'étant établi à 23,8 millions, soit 79 pour cent de l'objectif. Ces résultats déclarés par les responsables des activités eux-mêmes ne témoignaient pas systématiquement de la réception des prestations, de l'utilisation des services, de la protection financière assurée ou de l'expérience des bénéficiaires.

50. L'appui de l'OIT a été plus efficace dans les cas où les contributions techniques, les activités prises en main au niveau national et les ressources des partenaires contribuaient toutes à une trajectoire de réforme et où l'appui assuré s'est poursuivi pendant la mise en œuvre. L'expertise fondée sur les normes dans les domaines du droit, des questions actuarielles et du financement est demeurée un avantage comparatif distinctif de l'OIT et a éclairé les paramètres des réformes et les décisions des pays, notamment dans le cadre de l'appui sollicité directement par les institutions nationales de sécurité sociale. Le renforcement des capacités a produit des résultats institutionnels plus évidents lorsque les activités de formation étaient liées aux systèmes institutionnels, aux programmes d'enseignement ou à des fonctions techniques définies. La collaboration avec le Fonds monétaire international a renforcé la présence et la pertinence stratégique de la protection sociale dans les évaluations macroéconomiques et a contribué à faire participer les partenaires sociaux aux discussions au titre de l'article IV. Néanmoins, l'appropriation des interventions dépendait de l'engagement des décideurs en faveur de financements récurrents, de l'existence de règles de fonctionnement claires, de la continuité institutionnelle et de la capacité des pays à mettre en œuvre les réformes.
51. La convention n° 102, la recommandation n° 202 et la recommandation (n° 204) sur la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle, 2015, ont servi de fondements aux évaluations juridiques, à l'appui apporté à la ratification, à la conception des régimes et à l'extension de la couverture aux travailleurs de l'économie informelle. Menée en réponse à l'appel lancé par la Conférence internationale du Travail en 2021, la campagne mondiale en faveur de la ratification de la convention n° 102 a abouti à neuf ratifications au cours de la période considérée. La collaboration tripartite a amélioré la conception des réformes dans les cas où les partenaires sociaux ont influé sur les choix de fond, chose qui a été plus rare pour les décisions de financement ainsi que pour le pilotage et la gouvernance de la mise en œuvre des réformes.
52. Les résultats ont été inégaux en ce qui concerne les groupes de population touchés par des lacunes en matière de protection et par des difficultés émergentes. C'est dans le cas de l'appui en faveur des travailleurs de l'économie informelle que la mise en œuvre a été la plus aboutie, depuis les réformes des politiques et des législations jusqu'à la fourniture des prestations, en passant par l'affiliation des bénéficiaires et le recouvrement des cotisations. Toutefois, dans plusieurs régimes volontaires examinés, un écart important subsistait entre l'accès à ces régimes selon la législation et leur utilisation effective, en particulier lorsque la faiblesse ou l'irrégularité des revenus pesait sur l'affiliation et le versement régulier des cotisations. Les activités en faveur de l'égalité des genres et de l'inclusion des personnes handicapées ont entraîné certaines modifications des critères d'accès, des prestations et de l'administration. L'appui en faveur des travailleurs migrants était souvent focalisé sur l'élaboration des politiques et la conception des régimes et a abouti à certaines modifications législatives. L'appui en faveur des réfugiés allait de l'évaluation et de la couverture prévue à l'affiliation et à la fourniture des prestations dans le cadre de certaines interventions. L'appui dans le domaine du numérique a permis de renforcer l'administration, mais les objectifs en matière

d'interopérabilité n'ont pas été entièrement réalisés. Les mesures prises en situation de crise ont atteint des populations nombreuses, mais elles étaient limitées dans le temps. La protection sociale tenant compte des enjeux climatiques a davantage progressé dans les activités mondiales de plaidoyer et d'évaluation que dans les systèmes opérationnels des pays, tandis que le travail via des plateformes et les soins de longue durée ont surtout été pris en considération dans les orientations, les produits stratégiques, les projets pilotes ou les premières phases de l'élaboration de lois.

D. Efficience

Résultat 12: Le Programme phare mondial a contribué à mobiliser un financement important au titre de la coopération pour le développement, ce qui a permis d'élargir le portefeuille d'interventions et de financer une grande partie des effectifs correspondants. La continuité des activités a été compliquée par la préaffectation des fonds et la durée insuffisante des projets par rapport aux calendriers des réformes. Au niveau régional, les tendances en matière de dépenses variaient en fonction du calendrier et de l'ampleur de certains programmes de grande envergure.



Résultat 13: L'OIT a maintenu des effectifs appréciables et une expertise spécialisée importante dans le domaine de la protection sociale, au siège et dans les régions, mais la continuité des activités et le déploiement du personnel en question étaient variables. Le recours aux postes financés au titre de projets et aux contrats de courte durée, la forte charge de travail des spécialistes régionaux, les pénuries de personnel au niveau des pays et les lourdes exigences en matière de communication des résultats ont entravé la fourniture d'un appui prolongé dans les cas où les capacités étaient limitées dans le pays.

Résultat 14: Le domaine de la protection sociale a bénéficié d'une structure des résultats relativement bien organisée. Les résultats spécifiques définis dans le programme et budget, l'outil pour le suivi des résultats et la communication des résultats au titre du Programme phare mondial ont aidé à regrouper les résultats et à les rendre plus visibles. Cela étant, les résultats n'étaient pas mis à jour uniformément et leur ventilation était limitée, à quoi s'ajoute l'insuffisance des liens entre le suivi et les décisions de gestion, d'où une utilité réduite pour l'apprentissage et la gestion adaptative.

53. Entre 2020 et 2025, les dépenses enregistrées dans le cadre des plans de travail axés sur les résultats au titre des résultats des programmes par pays liés aux résultats 8 et 7 ont représenté au total 172,83 millions de dollars des États-Unis ⁸. Le taux d'utilisation des crédits inscrits au budget s'est globalement établi à 73,5 pour cent (il était passé de 57 pour cent en 2020-21 à 86 pour cent en 2022-23 et s'est maintenu à 80 pour cent en 2024-25).
54. Ces dépenses ont été couvertes à hauteur de 93 pour cent par la coopération pour le développement financée par des ressources extrabudgétaires (CDXB), de 4 pour cent par la coopération technique financée par le budget ordinaire (CTBO) et de 3 pour cent par le Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO). L'OIT a mobilisé la quasi-totalité des ressources estimées nécessaires au titre de la phase II, ce qui lui a permis de dépasser les résultats qui auraient été possibles grâce aux seules ressources du budget ordinaire. Cela ne lui a cependant pas permis d'assurer un financement prévisible et équilibré dans les différents pays et domaines thématiques.

⁸ Source: Analyse effectuée dans le cadre d'une évaluation de haut niveau et portant sur les dépenses indiquées dans le tableau de bord des plans de travail axés sur les résultats au titre des résultats des programmes par pays liés aux résultats 8 et 7, tenant compte de la CDXB, de la CTBO et du CSBO.

55. Le modèle de dotation en personnel a permis d'élargir la portée des activités, mais a créé des risques pour leur continuité. Sur les 215 postes des membres de l'équipe mondiale d'appui technique pour lesquels on disposait de données concernant la source de financement, 66 pour cent étaient financés au titre de la coopération pour le développement⁹. Les compétences techniques essentielles ont été maintenues, mais les postes financés au titre des projets, les contrats de courte durée, la forte charge de travail des spécialistes régionaux et les exigences en matière de communication des résultats ont pesé sur la capacité d'apporter un appui durable aux pays. Les spécialistes du siège ont assuré un appui technique ainsi qu'une assistance technique directe aux côtés des équipes de terrain.
56. L'outil pour le suivi des résultats a permis de regrouper les résultats concernant les institutions et les populations dans les différents pays et de relier les résultats communiqués au titre du Programme phare mondial aux systèmes institutionnels. Il a amélioré la visibilité et la mémoire institutionnelle, bien que l'actualisation des informations ait été irrégulière pendant la période considérée et que la ventilation des données soit restée limitée.

E. Durabilité et impact émergent

Résultat 15: L'action de l'OIT était axée sur les changements à long terme dans les législations, les institutions, l'administration et la portée de la couverture. Le suivi du portefeuille d'interventions a permis de rendre compte plus systématiquement des résultats obtenus au niveau des systèmes que de résultats durables concernant la réception effective et l'adéquation des prestations, la qualité des services ou la protection financière.

Résultat 16: Les résultats obtenus dans le cadre des lois, des politiques et des mandats offraient les meilleures perspectives de pérennité. Les capacités et systèmes administratifs financés et gérés au niveau national étaient plus durables que ceux qui dépendaient d'effectifs financés au titre de projets ou d'un appui extérieur.

Résultat 17: Les contraintes financières nationales représentaient le risque principal pour le maintien et l'élargissement des résultats obtenus.



57. Les perspectives de continuité étaient meilleures lorsque les réformes appuyées par l'OIT étaient intégrées dans les lois et politiques nationales, les mandats institutionnels et les processus administratifs courants. Toutefois, l'adoption de dispositions législatives ne suffisait pas à elle seule: la durabilité des résultats supposait également des mesures relatives au budget ordinaire ou aux cotisations, des responsabilités opérationnelles clairement définies, des systèmes d'information mis à jour et la présence permanente de personnel compétent au niveau national.
58. Les capacités des institutions nationales avaient de meilleures chances d'être maintenues lorsque les activités de formation appuyées par l'OIT étaient liées à des rôles permanents, à des fonctions techniques régulières telles que la réalisation d'évaluations actuarielles et la production de statistiques, ou aux systèmes nationaux d'enseignement ou de formation. Elles étaient moins pérennes lorsque les connaissances étaient rattachées à certains fonctionnaires ou que les formations de courte durée restaient sans suite ou n'étaient pas reliées aux fonctions institutionnelles.

⁹ L'équipe mondiale d'appui technique réunit des personnes travaillant principalement sur la protection sociale, des points focaux interdépartementaux et des personnes ayant des missions plus larges. Le programme et budget pour 2026-27 prévoyait, dans le domaine de la protection sociale, 46 postes de spécialistes techniques et 7 postes de la catégorie des services généraux financés par le budget ordinaire.

59. La continuité de la mise en œuvre était tributaire de l'existence de crédits récurrents dans le budget national ou de dispositifs de cotisation viables. Le coût des cotisations et les difficultés de recouvrement ont entravé les efforts déployés pour étendre la couverture contributive aux travailleurs ayant des revenus faibles, irréguliers ou saisonniers. Le renouvellement des équipes de direction, le manque de clarté des responsabilités institutionnelles et l'incertitude quant à la capacité de faire face aux pressions futures représentaient des risques supplémentaires.

Recommandations ¹⁰

60. **Recommandation 1: Renforcer la gouvernance stratégique de la phase III du Programme phare mondial.**

- Permettre au comité consultatif technique mondial de jouer un rôle plus fort en matière de gouvernance stratégique en l'amenant à se réunir régulièrement et en faisant porter ses délibérations sur un nombre limité de questions stratégiques, dont les priorités géographiques et thématiques, les risques pour la mise en œuvre, les enjeux émergents, les partenariats et la mobilisation de ressources.
- Éclairer les débats du comité consultatif technique mondial en lui permettant de s'appuyer sur des données factuelles ainsi que sur la participation active des mandants, et en invitant également, au besoin, d'autres représentants de pays, partenaires de développement et parties prenantes à prendre part à ses travaux.
- Veiller à ce que les orientations du comité consultatif technique mondial soient consignées par écrit, transmises par des mécanismes régionaux et nationaux et traduites en mesures assorties de responsabilités bien définies, et à ce qu'il soit systématiquement rendu compte de leur mise en œuvre.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
• Protection des travailleurs et protection sociale • Partenariats multilatéraux et coopération pour le développement • Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) • Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) • Équipes régionales, équipes de pays et équipes d'appui technique au travail décent	Élevée	À court et à moyen terme	Faible à moyenne

61. **Recommandation 2: Clarifier la portée stratégique de la phase III du Programme phare mondial et renforcer le suivi de sa mise en œuvre.**

- Clarifier et mettre en application systématiquement la portée du Programme phare mondial, ainsi que la manière dont celui-ci s'articule avec l'Accélérateur mondial et l'action menée plus largement par l'OIT dans le domaine de la protection sociale, aux fins de la gouvernance des programmes, de la supervision stratégique, de la responsabilité effective

¹⁰ On trouvera des précisions sur les présentes recommandations et l'analyse sous-jacente dans la section 6 du principal rapport d'évaluation (en anglais).

et de la communication des résultats. Coordonner la planification dans les domaines où il existe des chevauchements et des complémentarités, de sorte que les initiatives menées au niveau national renforcent les trajectoires de réforme communes, tout en veillant à ce que leurs contributions respectives restent clairement définies.

- En s'appuyant sur le mandat normatif de l'OIT ainsi que sur les compétences et les connaissances que l'Organisation a développées en interne au fil des années dans le domaine de la sécurité sociale, préciser comment la phase III promouvra l'aide sociale dans le cadre de systèmes nationaux intégrés de protection sociale universelle, notamment en ce qui concerne les liens avec les régimes contributifs, l'emploi et la formalisation. Ce rôle devrait compléter l'action menée par les gouvernements et les partenaires en matière de financement des programmes, de ciblage, d'affiliation, d'administration des prestations et de versements.
- Renforcer la préparation à la mise en œuvre et le suivi des réformes appuyées par l'OIT grâce à des plans de mise en œuvre chiffrés, à des mécanismes permettant un financement récurrent, à des règles opérationnelles et responsabilités institutionnelles clairement définies, à des plans nationaux concernant les effectifs et les capacités, à des calendriers réalistes et à la participation durable d'organisations de travailleurs et d'employeurs.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
• Protection des travailleurs et protection sociale • Emploi, compétences et entreprises durables • Gouvernance du travail et politiques sectorielles • Partenariats multilatéraux et coopération pour le développement • ACTRAV • ACT/EMP • Équipes régionales, équipes de pays et équipes d'appui technique au travail décent	Élevée	À court et à moyen terme	Faible à moyenne

62. Recommandation 3: Renforcer le suivi axé sur les résultats pour l'ensemble des interventions concernant la protection sociale en améliorant le suivi régulier grâce à l'outil pour le suivi des résultats ainsi qu'aux systèmes existants de communication des résultats, et en évaluant certains résultats à long terme des principales réformes.

- Tirer parti des liens existants entre l'outil pour le suivi des résultats et les systèmes institutionnels de communication des résultats afin de renforcer la cohérence, la validation, la ventilation et la production en temps utile des données recueillies régulièrement sur les résultats.
- Pour certaines réformes majeures, compléter les données agrégées sur les populations en établissant des mesures plus spécifiques des changements concernant la couverture effective, l'adéquation ou le caractère complet de la protection, par rapport à des critères ou points de référence appropriés. Selon la réforme, ces mesures peuvent notamment évaluer la réception des prestations ou l'utilisation des services, le non-recours à la protection, la continuité, le niveau des prestations, la qualité des services, la protection financière, l'accès à des mécanismes de plainte et l'expérience des bénéficiaires, sur la base des données nationales disponibles ou, lorsqu'il en est convenu et que cela est réalisable, d'un suivi ciblé permettant une ventilation plus poussée selon le sexe, l'âge, le handicap et d'autres caractéristiques pertinentes.

- Sur demande, apporter un appui aux institutions nationales compétentes pour renforcer les systèmes nationaux de suivi. Renforcer la capacité des partenaires sociaux à participer efficacement aux processus nationaux de suivi.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
• Protection des travailleurs et protection sociale • Programmation et gestion stratégiques • Centre international de formation de l'OIT, Turin • Bureaux régionaux • Bureaux de pays	Élevée	À court ou moyen terme	Moyenne

63. Recommandation 4: Élargir les canaux de mobilisation des ressources et accroître la souplesse des financements pour l'ensemble des interventions concernant la protection sociale, en mettant l'accent sur les domaines où il existe un avantage comparatif, des résultats démontrés et une demande durable des pays.

- Diversifier les sources de financement en continuant de mobiliser des donateurs bilatéraux et multilatéraux et en menant une action plus systématique auprès des institutions de sécurité sociale, des institutions financières internationales, des fonds communs des Nations Unies et des autres partenaires concernés. La mobilisation de ressources devrait rester conforme aux priorités du programme et budget et, au niveau national, aux priorités des PPTD ainsi qu'aux priorités convenues avec les mandants. La collaboration avec les partenaires devrait rester ancrée dans les normes internationales du travail et le dialogue social tripartite, et préserver l'indépendance des services consultatifs de l'OIT. Promouvoir le cofinancement par les gouvernements lorsque la volonté politique et les capacités budgétaires le permettent.
- Privilégier les contributions communes et pluriannuelles qui ne soient pas préaffectées de façon trop rigide, afin de fournir un appui plus prévisible et plus continu.
- Explorer la possibilité de recourir à des mécanismes transparents de partage des coûts et de cofinancement pour les services techniques spécialisés et les activités de renforcement des capacités conçues sur mesure, sans restreindre l'accès des pays à faible revenu ou des mandants disposant de ressources limitées.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
• Protection des travailleurs et protection sociale • Partenariats multilatéraux et coopération pour le développement • Programmation et gestion stratégiques • Bureaux régionaux • Bureaux de pays	Élevée	À moyen terme	Moyenne

64. Recommandation 5: Maintenir les services actuariels en tant que domaine de compétence technique essentiel et renforcer les capacités en matière d'administration numérique de la protection sociale et d'interopérabilité.

- Maintenir les évaluations actuarielles en tant que service essentiel permettant d'éclairer un dialogue tripartite transparent sur les options de réforme, ainsi que sur leurs incidences en matière de financement, d'adéquation et de répartition.
- Renforcer l'appui spécialisé, les capacités du personnel sur le terrain, les partenariats, les orientations pratiques et le renforcement des capacités nationales en vue d'une administration numérique accessible de la protection sociale, notamment en ce qui concerne les systèmes d'information interopérables, la gouvernance des données, les registres, les paiements numériques, les mécanismes de plainte et l'utilisation des données administratives.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
• Protection des travailleurs et protection sociale • Développement des ressources humaines • Centre international de formation de l'OIT, Turin • Bureaux régionaux • Bureaux de pays	Élevée	À moyen terme	Moyenne à forte

► Réponse du Bureau

- 65.** Le Bureau accueille favorablement l'évaluation de haut niveau, prend note des conclusions et recommandations qui y sont formulées et reste déterminé à renforcer son appui aux mandants aux fins de la mise en place de systèmes de protection sociale universels. Les observations ci-après concernent les différentes recommandations ainsi que les conclusions et résultats plus généraux de l'évaluation.
- 66. Recommandation 1:** Le Bureau renforcera la gouvernance stratégique du Programme phare mondial, notamment en améliorant l'efficacité du comité consultatif technique mondial grâce à des modalités de fonctionnement révisées, à une représentation plus large et à des liens plus étroits avec les mécanismes de partage des connaissances, en s'appuyant sur les recommandations de la présente évaluation et les enseignements tirés de l'expérience du groupe directeur de l'Accélérateur mondial.
- 67. Recommandation 2:** Sur la base des résultats de l'évaluation de haut niveau, le Bureau mettra en œuvre la troisième phase du Programme phare mondial, en se focalisant sur le renforcement des capacités de mise en œuvre nécessaires à des systèmes de protection sociale universels, adéquats et durables, et en tirant parti des complémentarités avec l'Accélérateur mondial. Pour ce faire, il aidera les pays à améliorer leurs régimes d'assistance sociale suivant une approche fondée sur les droits qui permette d'en élargir la couverture et d'en améliorer l'adéquation, ainsi que de faciliter la création de liens avec les régimes contributifs et avec les objectifs plus larges en matière d'emploi et de formalisation, dans le cadre de son appui à la mise en place de systèmes nationaux de protection sociale. Il prêtera une attention plus grande sur l'appui apporté aux États Membres pour les aider à renforcer leurs capacités en vue de mettre en œuvre des réformes de leurs politiques, de leur législation

et de leurs institutions conformément aux normes internationales de sécurité sociale, notamment en ce qui concerne la mise en place de structures institutionnelles et de mécanismes de financement et de gouvernance durables et équitables, la définition de calendriers réalistes et les moyens de tirer parti d'approches intégrées permettant de garantir une protection effective et l'accès aux prestations.

- 68. Recommandation 3:** Le Bureau renforcera le suivi et la communication des résultats en recourant plus systématiquement à l'outil pour le suivi des résultats et à l'intelligence artificielle, et améliorera l'interopérabilité entre les plateformes internes et externes pour la communication des résultats. Il étudiera les moyens de mieux évaluer les résultats et l'impact de son appui technique et stratégique, de renforcer l'apprentissage mutuel entre les mandants et d'éclairer les futurs programmes d'assistance technique. Le Bureau aidera également les États Membres à renforcer les systèmes nationaux de suivi, à communiquer des données sur l'indicateur 1.3.1 du Programme 2030 et à évaluer la couverture, l'adéquation et le financement de la protection sociale ainsi que les dépenses à ce titre, ainsi que l'impact de la protection sociale sur la vie des populations.
- 69. Recommandation 4:** Le Bureau renforcera la mobilisation de ressources conformément à la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement 2026-2029, en privilégiant les contributions communes et pluriannuelles qui ne soient pas préaffectées de façon trop rigide. Il approfondira la collaboration avec ses partenaires existants afin de consolider la confiance et de recenser de nouvelles possibilités de financement, et s'emploiera à diversifier ses partenaires en faisant de la protection sociale un catalyseur essentiel de la réalisation des objectifs de développement des partenaires et en collaborant avec les institutions financières internationales, le secteur privé, les fonds pour le climat, les sources nationales et les sources innovantes.
- 70. Recommandation 5:** Pour remplir le mandat de l'OIT en matière de sécurité sociale, le Bureau renforcera sa capacité d'aider les mandants à concevoir, réformer et renforcer leurs systèmes de protection sociale dans les différentes branches de la sécurité sociale. Son appui technique spécialisé concerne les politiques et les cadres juridiques, les questions actuarielles et de financement, la gouvernance, l'administration, les solutions numériques, l'interopérabilité, le suivi et les statistiques. Pour répondre à la demande croissante des gouvernements et des partenaires sociaux en faveur d'un appui adapté à leurs besoins, le Bureau continuera de développer sa base de connaissances, ses méthodes et ses outils, ainsi que d'élargir ses partenariats à l'appui de la prestation et du financement de ces services.

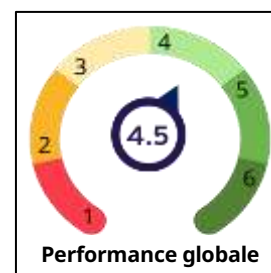
► Partie III. Évaluation indépendante de haut niveau des stratégies et activités de l'OIT relatives aux programmes nationaux pour le travail décent dans la région Asie et Pacifique, notamment en Indonésie, en Malaisie et en Thaïlande, 2022-2025

Objet et champ d'étude

71. Cette évaluation indépendante de haut niveau porte sur les stratégies et activités que l'OIT mène à l'appui des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) en Asie et dans le Pacifique. En concertation avec le Bureau régional de l'OIT pour l'Asie et le Pacifique (BR-Asie et Pacifique) et en utilisant des critères programmatiques et financiers, le Bureau de l'évaluation a centré sa tâche sur l'Indonésie, la Malaisie et la Thaïlande, ainsi que la coopération de l'OIT avec l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN), la période considérée allant de 2022 à 2025.
72. L'évaluation de haut niveau a reposé sur une analyse documentaire, une synthèse d'évaluations de projet, des consultations avec des parties prenantes auxquelles 224 personnes (107 femmes et 117 hommes) ont participé et qui ont pris la forme d'entretiens et de groupes de discussion, et sur deux enquêtes, une à l'intention des mandants nationaux de l'OIT dans les trois pays concernés et l'autre à l'intention du personnel de l'OIT (30 et 48 répondants, respectivement). L'équipe d'évaluation s'est rendue sur le terrain en Indonésie, en Malaisie et en Thaïlande, et a mené des entretiens supplémentaires à distance avec des responsables de l'ASEAN et avec des fonctionnaires du bureau régional et du siège de l'OIT.

Évaluation globale ¹¹

73. L'OIT a contribué à faire progresser le travail décent en Indonésie, en Malaisie et en Thaïlande au cours d'une période difficile marquée par la reprise postpandémique, des tensions inflationnistes, une réorganisation des chaînes d'approvisionnement et une fragmentation croissante du commerce. Elle a contribué à promouvoir la réforme des politiques, les capacités institutionnelles et le dialogue social au niveau sectoriel, et à renforcer la protection de certains groupes de travailleurs, tout en tirant parti de la coopération avec l'ASEAN pour influencer la structure régionale des politiques du travail. Les résultats ont toutefois été inégaux selon le pays et le thème en raison de plusieurs contraintes: la fragmentation du financement, la brève durée des projets, le manque de suivi et l'insuffisance des stratégies de durabilité et de mise à l'échelle. Les progrès ont été plus limités dans certains domaines réclamant un large engagement politique ou un changement systémique à plus long terme, notamment en ce qui concerne certaines réformes du droit du travail et du dialogue social.



¹¹ 6 = Très satisfaisant; 5 = Satisfaisant; 4 = Plutôt satisfaisant; 3 = Plutôt insatisfaisant; 2 = Insatisfaisant; 1 = Très insatisfaisant.

74. L'évaluation souligne que les PPTD jouent un rôle facilitateur pour orienter l'action de l'OIT, tout en mettant en évidence les problèmes actuels concernant leur financement, leur maîtrise et leur mise en œuvre. Dans ce contexte, il est justifié d'actualiser et d'adapter la modalité des PPTD pour garantir un ciblage plus précis et une meilleure efficacité opérationnelle.
75. Quant à l'avenir, la diminution du financement transforme le contexte de l'assistance de l'OIT, ce qui rend nécessaires une approche plus sélective et un financement plus diversifié, notamment un financement national plus important. Il est d'autant plus important d'opérer cette transition au moment où l'on s'attend que l'Indonésie, la Malaisie et la Thaïlande, pays à revenu intermédiaire supérieur qui sont en forte croissance, et sont en bonne voie de rejoindre le groupe des pays à revenu élevé, financeront une part croissante de leurs priorités en matière de politique du travail et de politique sociale.

Résultats, par critère d'évaluation

A. Pertinence

Résultat 1: Les programmes de l'OIT ont répondu dans une large mesure aux besoins des mandants, comme l'atteste le degré globalement élevé de satisfaction à l'égard de cette assistance, même si celle-ci est diversement perçue. Outre la réponse apportée à des difficultés de longue date en rapport avec le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement, la protection des travailleurs migrants, le développement des compétences et la protection sociale, la gamme d'activités a été adaptée aux besoins nouveaux résultant de la pandémie de COVID-19, notamment le renforcement des filets de sécurité sociale, la prise en compte des vulnérabilités qui touchent les travailleurs migrants et la promotion de la résilience des chaînes d'approvisionnement en traitant les questions de compétitivité liées au travail.



Toutefois, une moindre attention a été accordée comparativement dans les programmes au développement des entreprises, exception faite de l'Indonésie. L'évaluation a aussi relevé plusieurs domaines nouveaux qui ont fait l'objet d'une attention plus limitée, notamment les incidences sur le marché du travail des changements climatiques et de l'économie des plateformes, même si pour ce dernier domaine, l'action a progressé vers la fin de la période d'évaluation. L'OIT a consacré plusieurs programmes à des questions concernant les travailleuses comme le harcèlement et la violence sur le lieu de travail et la protection de la maternité; comparativement, une moindre attention a été accordée aux personnes handicapées, en dehors de certaines activités notables en Indonésie, et aux personnes âgées.

Résultat 2: Les fonctionnaires de l'OIT et les mandants nationaux perçoivent les PPTD comme un mécanisme utile pour recenser les difficultés liées travail décent et encourager le dialogue tripartite sur les réformes prioritaires dans le domaine du travail. Les consultations plus inclusives des derniers cycles ont renforcé le degré de prise en compte des besoins et priorités des mandants dans les PPTD, ce qui les a rendus plus utiles comme instruments de diagnostic, de communication et de sensibilisation. Toutefois, la portée étendue des PPTD, la dépendance des programmes de l'OIT à l'égard du financement au titre de la coopération pour le développement, et le fait que les PPTD soient peu connus au-delà des principaux mandants de l'OIT en ont freiné la mise en œuvre et limité l'utilisation comme instrument de planification et de gestion.

76. Les compétences techniques, le pouvoir rassembleur et le cadre normatif de l'OIT sont particulièrement appréciés. La confiance établie par l'OIT année après année l'a rendue mieux à même d'influer sur les agendas nationaux du travail décent. Toutefois, à certains égards, notamment pour ce qui est de garantir un développement des entreprises centré sur la productivité, et s'agissant de nouvelles questions comme l'économie des plateformes et le changement climatique, l'action de l'OIT n'est pas encore véritablement à la hauteur des enjeux.

77. L'assistance de l'OIT pour la conception et l'exécution des PPTD en Indonésie, en Malaisie et en Thaïlande ces cinq dernières années a assuré un cadre d'action ambitieux, en mobilisant les mandants et en repérant les lacunes en matière de travail décent par un dialogue social tripartite. Si le mécanisme des PPTD a contribué à la communication entre l'OIT et les mandants, à la mobilisation des ressources et à la sensibilisation, il s'est révélé insuffisant comme outil opérationnel, notamment pour faire en sorte que l'OIT et les mandants répondent de l'exécution des plans et des engagements.

B. Cohérence

Résultat 3: Les programmes sont étroitement alignés d'un point de vue stratégique avec les priorités de l'OIT comme avec celles des pays, même si l'étendue des programmes varie d'un pays à l'autre. Les programmes par pays ont communiqué des résultats pour la plupart des indicateurs du programme et budget, ce qui montre qu'il se sont étroitement alignés sur les priorités biennales et ont transposé efficacement les objectifs institutionnels au niveau du programme par pays. Les bureaux nationaux ont su tirer parti efficacement d'un ensemble de ressources de coopération pour le développement, de ressources de gestion financées par le budget ordinaire et de ressources de conseil technique pour optimiser les contributions aux résultats du programme et budget. On constate également une forte concordance des programmes par pays avec les priorités régionales, notamment celles indiquées dans la Déclaration de Singapour.



Résultat 4: La cohérence avec les observations formulées par la Commission d'experts pour l'application des conventions et recommandations (CEACR) a été obtenue généralement en pratique mais elle n'a pas été systématisée dans les processus d'élaboration, de contrôle ou de suivi des programmes. Si l'OIT a traité dans ses interventions bon nombre des lacunes constatées par la CEACR en matière de gouvernance du travail, il ne semble guère exister de chaîne de réaction structurée entre le système de contrôle de l'OIT et les programmes par pays.

Résultat 5: L'OIT a collaboré avec efficacité avec d'autres institutions des Nations Unies. Son mandat normatif et son expertise dans le domaine du travail ont complété les avantages comparatifs des organisations partenaires, ce qui a renforcé l'action collective sur des sujets essentiels comme la migration de main-d'œuvre, la protection sociale et la conduite responsable des entreprises. Cependant, les programmes communs ont été freinés par des difficultés persistantes de coordination à l'échelle du système des Nations Unies et par la concurrence pour le financement. Si la collaboration avec les institutions financières internationales a été manifeste dans le cadre de l'initiative Better Work et des rapports conjoints de l'OIT et de la Banque asiatique de développement, les occasions de promouvoir davantage les objectifs de travail décent dans le cadre de programmes plus généraux de financement et d'investissement pour le développement n'ont pas été complètement exploitées.

Résultat 6: Le partenariat de l'OIT avec l'ASEAN a été particulièrement utile en donnant la possibilité d'influencer la politique régionale du travail et de faire progresser l'Agenda du travail décent au-delà des programmes par pays. Ce partenariat a également élargi l'espace du dialogue tripartite à l'échelon régional, bien que les mécanismes de dialogue avec les partenaires sociaux restent encore limités au sein de l'ASEAN. La collaboration avec l'ASEAN a renforcé la position de l'OIT au niveau des pays, comme en témoigne la désignation par la Malaisie de l'OIT comme seul partenaire technique pour l'édition 2025 de l'Année des compétences de l'ASEAN, bien que les partenaires sociaux aient exprimé certaines préoccupations quant à l'absence de suivi au niveau national concernant cette participation.

78. Dans les pays considérés, l'OIT a atteint un niveau élevé de cohérence sur les plans institutionnel, régional et national. Les programmes par pays ont été correctement alignés sur les priorités institutionnelles et les objectifs biennaux de l'OIT. Les variations observées d'un pays à l'autre dans l'étendue des programmes par résultat du programme et budget traduisent surtout des différences de volume du portefeuille et des ressources, davantage qu'une divergence avec les priorités stratégiques. Il serait possible de renforcer la cohérence entre les fonctions normatives et opérationnelles de l'OIT en intégrant plus rigoureusement les observations de la CEACR dans les programmes par pays.
79. La capacité de l'OIT à tirer parti de ses avantages comparatifs dans le cadre de ses partenariats avec l'ASEAN et avec les autres institutions des Nations Unies a renforcé la cohérence régionale, contribué à influencer les cadres de politique générale et permis des réponses plus intégrées aux enjeux complexes du travail décent. En revanche, la collaboration avec les institutions financières internationales a donné des résultats plus limités, et il ne semble guère que la collaboration stratégique se soit approfondie sur les dimensions liées au travail décent des investissements de ces institutions.

C. Efficacité

Résultat 7: L'OIT a contribué à un progrès effectif des objectifs du PPTD dans les trois pays. La gouvernance de la migration de main-d'œuvre et la protection sociale sont les domaines où la contribution la plus complète a été apportée, ce qui a permis de renforcer les cadres de politique générale, les capacités institutionnelles, les services aux travailleurs et aux entreprises et la conception des systèmes. Les approches sectorielles ont aussi produit bon nombre de résultats concrets dans des secteurs présentant d'importants déficits de travail décent comme l'huile de palme et la pêche, en favorisant une coopération effective entre employeurs et travailleurs, même si des tensions sont parfois apparues entre l'importance accordée par l'OIT à des secteurs connaissant des problèmes plus importants en matière de travail décent et l'intérêt des gouvernements pour le développement de secteurs à plus forte valeur ajoutée. Le développement des compétences et des entreprises a produit des innovations utiles pour les institutions participantes et les bénéficiaires, mais les données sont moins probantes quant aux perspectives d'extension à plus grande échelle ou de changement systémique plus général, les systèmes d'information sur le marché du travail et l'aide à la productivité des entreprises restant des points faibles.



Résultat 8: C'est lorsque l'appui était aligné sur les priorités nationales et les attentes des mandants que les résultats ont été les plus probants, l'OIT étant ainsi en mesure de tirer parti de ses compétences techniques, de ses relations de longue durée et de son pouvoir rassembleur pour influencer les réformes. Le meilleur gage de succès a été d'adopter une approche intégrée dans la conception des projets pour remédier aux lacunes en matière de travail décent, en traitant un grand nombre de problèmes interdépendants du travail dans un cadre stratégique commun. Les résultats ont aussi été renforcés lorsque les programmes ont mobilisé les compétences techniques de plusieurs départements de l'OIT, en tirant parti des ressources du budget ordinaire et des synergies programmatiques, de façon à assurer un soutien plus complet et mieux coordonné. L'efficacité a été freinée dans les cas suivants: volonté politique insuffisante, manque de capacités des mandants et conception de projets à l'initiative des donateurs privilégiant le produit au détriment du changement institutionnel.

Résultat 9: L'OIT a rencontré des difficultés à prouver son efficacité et à tirer les enseignements de son action en raison de lacunes dans le suivi et d'une information limitée concernant les résultats. Si les PPTD et les projets ont généralement rendu compte efficacement des réalisations, les données ont souvent été incomplètes pour ce qui est des résultats à plus long terme et du changement institutionnel.

80. Dans les trois pays, l'OIT a produit bon nombre de réalisations majeures pour d'importants domaines thématiques. À en juger par les différences de qualité et de cohérence des résultats, les interventions sont d'autant plus efficaces qu'elles sont durables, ciblées et soutenues par des partenaires engagés. Les résultats ont été plus limités quand l'OIT a opéré de façon cloisonnée au titre de projets à court terme dont la maîtrise revenait en grande partie à des donateurs pour traiter des problèmes complexes de déficit de travail décent. Étant donné les problèmes de ressources actuels, il apparaît important de définir plus clairement les priorités et de mener une action plus ciblée pour mobiliser des ressources sur un ensemble bien défini de questions auquel le pays souscrit résolument et qui offre des possibilités de collaboration à plus long terme.

D. Efficience

Résultat 10: L'OIT a géré les ressources dont elle dispose avec efficacité et a généralement atteint les résultats escomptés tout en fonctionnant avec des ressources financières et humaines limitées. Des gains d'efficacité ont été obtenus en faisant fond de manière stratégique sur les réalisations passées, en utilisant de façon ciblée des ressources du budget ordinaire, en assurant la collaboration entre les projets, en passant des accords de partage des coûts et en veillant à une forte coordination interne. Néanmoins, l'efficacité et la cohérence stratégique ont été entravées par le caractère fragmenté du financement provenant des donateurs, la brève durée des projets et les retards provoqués par l'inefficacité du recrutement et du système administratif qui persiste encore à l'OIT.



Résultat 11: La gamme d'activités de l'OIT reste tributaire d'un nombre assez restreint de partenaires de développement bilatéraux et multilatéraux. Si elle est parvenue avec un certain succès à mobiliser des ressources financières nationales et du secteur privé pendant la période d'évaluation, elle reste fortement tributaire du financement de partenaires de développement de pays du Nord. En revanche, elle est largement parvenue à mobiliser des ressources en nature pour ses activités, principalement sous la forme d'installations et de compétences provenant des partenaires et des mandants.

81. Dans l'ensemble, l'OIT a mené des interventions efficaces malgré la contrainte de budgets limités, grâce à ses compétences techniques, à l'affectation de ressources du budget ordinaire à des priorités sous-financées, à la réactivité de son assistance aux mandants et à des relations établies de longue date qui sont un facteur de confiance et de collaboration. Un moyen de renforcer l'efficacité serait de rationaliser les systèmes de l'OIT pour permettre un démarrage plus efficace des projets et de sensibiliser les donateurs au problème de la durée des projets.
82. Dans une perspective de plus long terme, le fait que l'OIT reste tributaire de partenaires de développement de pays du Nord montre bien qu'il importe de diversifier les sources de financement et de renforcer la maîtrise par les pays. Les exemples encourageants de financement national et de contributions en nature montrent que d'autres modèles sont possibles, même si leur succès reste inégal selon les pays et les domaines thématiques.

E. Durabilité et impact émergent

Résultat 12: L'OIT a contribué à un impact émergent dans le domaine institutionnel et dans celui des politiques en mettant à profit son avantage comparatif, qui réside dans son mandat normatif, son expertise technique et son tripartisme. Ses interventions ont produit des retombées concrètes pour les employeurs et les travailleurs dans le cadre immédiat de ses programmes, particulièrement en ce qui concerne les travailleurs migrants, les travailleurs domestiques et les travailleurs de différents secteurs. Cependant, l'impact au niveau de la population en général reste limité car les réformes juridiques et d'orientation n'ont pas toujours abouti à des changements en pratique. Les disparités dans l'application de la loi, les capacités institutionnelles, la sensibilisation du public et l'évolution des comportements continuent de limiter la possibilité d'un impact à plus grande échelle.



Résultat 13: Les activités de renforcement des capacités ont contribué à produire un impact émergent et ont été particulièrement efficaces lorsque l'OIT a offert une formation adaptée aux besoins des mandants et mis en place des compétences qui étaient directement applicables dans le cadre des activités courantes des mandants de l'OIT. Il est ainsi possible de développer les capacités institutionnelles pour soutenir les réformes à la suite des interventions spécifiques de l'OIT. Un succès manifeste concerne le renforcement des compétences dans les institutions de sécurité sociale de la Malaisie et de la Thaïlande, qui a clairement fait évoluer la capacité des fonctionnaires de procéder à des évaluations actuarielles. Parallèlement, il reste nécessaire d'aller plus loin et d'assurer des services de conseil technique plus robustes et mieux contextualisés.

Résultat 14: L'évaluation a mis en évidence plusieurs exemples notables de résultats encourageants qui ont été pérennisés ou semblent pouvoir l'être. Néanmoins, l'OIT a souvent eu du mal à garantir des résultats durables. C'est lorsque les réformes, les capacités et les mécanismes de dialogue soutenus par l'OIT étaient ancrés dans les institutions et les systèmes nationaux que la durabilité a été la meilleure; toutefois, l'absence de stratégies de désengagement systématiques, les possibilités limitées de mise à l'échelle des initiatives pilotes et la brève durée de nombreux projets ont réduit les chances de pérenniser les résultats une fois les projets terminés.

83. L'impact principal de l'OIT a consisté à renforcer les conditions permettant le travail décent par les réformes d'orientation, le développement des capacités institutionnelles et la planification stratégique. Des avantages seront obtenus plus généralement pour les travailleurs et les employeurs dans la mesure où ces progrès seront effectivement mis en pratique par les mandants de l'OIT.
84. Malgré quelques exemples encourageants, le constat est inégal en ce qui concerne la durabilité. Certains éléments laissent présager de résultats durables, notamment l'adoption de politiques nationales, l'élaboration de lignes directrices et de stratégies, ainsi que l'institutionnalisation de structures de dialogue. La durabilité des résultats va de pair avec un financement prévisible et une assistance technique soutenue, qui favorisent la maîtrise par le pays et l'intégration progressive des interventions dans les systèmes publics. En revanche, la durabilité est compromise s'il n'existe pas de stratégies de désengagement pour transférer la maîtrise des interventions à des partenaires nationaux.

Recommandations

85. Recommandation 1: L'OIT devrait mieux définir son orientation stratégique en concentrant ses ressources dans les domaines où elle dispose d'un avantage comparatif manifeste, où la demande des pays est forte et où elle peut aider ses mandants à répondre aux nouveaux enjeux du marché du travail.

- Attribuer aux programmes par pays un nombre plus réduit d'objectifs, en privilégiant les domaines d'action se rattachant directement au cadre normatif de l'OIT et ceux où ses compétences techniques sont les plus fortes, tout en veillant à ce que les priorités restent fondées sur les besoins tripartites et nationaux.
- Recourir à des plans de gestion adaptative et à des programmes et projets intégrés pour tirer le meilleur parti possible des compétences techniques de l'OIT et faire en sorte que le traitement des principaux problèmes de travail décent reste possible dans les domaines où le financement est plus réduit.
- Dans la mesure où l'action est alignée sur les besoins et priorités des pays et l'avantage comparatif de l'OIT, renforcer l'importance accordée à la productivité, à la compétitivité et aux nouvelles questions intéressant l'avenir du travail, notamment à l'économie des plateformes, aux emplois verts et aux risques professionnels liés au climat. Renforcer les mesures d'intégration de la question de l'inclusion des personnes handicapées, en s'appuyant sur les bonnes pratiques relevées en Indonésie et dans les programmes régionaux. Étudier les moyens de regrouper efficacement les ressources techniques, soit géographiquement, soit par catégorie thématique, pour optimiser l'efficacité de la réponse tout au long du processus de réforme.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
• BP-Jakarta et Équipe d'appui technique au travail décent/bureau de pays (ETD/BP)-Bangkok • Bureau de liaison ou de projet de l'OIT pour la Malaisie • Bureau régional de l'OIT pour l'Asie et le Pacifique	Élevée	Moyen terme	Moyenne

86. Recommandation 2: Pour répondre au problème de la réduction des possibilités de financement qui existaient jusqu'à présent et sachant que les trois pays sont en bonne voie de rejoindre le groupe des pays à revenu élevé, l'OIT et ses mandants devraient renforcer la durabilité des programmes en développant le financement national et les accords de partage des coûts.

- Faire en sorte que les PPTD soient assortis de plans de ressources plus précis indiquant notamment les domaines prioritaires pour lesquels il existe des possibilités de financement national et de partage des coûts, tout en veillant à ce que l'indépendance de l'OIT ne soit pas compromise. Incorporer ces plans dans les nouveaux PPTD (celui de l'Indonésie et, si possible avant l'établissement de la version définitive, celui de la Malaisie) et élaborer les documents d'accompagnement nécessaires pour les PPTD existants (celui de la Thaïlande et éventuellement celui de la Malaisie). Renforcer les atouts de l'OIT dans le contexte des pays à revenu élevé en privilégiant les domaines où elle dispose d'un avantage comparatif manifeste, en tenant compte des priorités nationales.

- Appuyer les mandants dans leurs activités de mobilisation des ressources, y compris les initiatives pour intégrer la dimension du travail décent dans l'assistance des institutions financières internationales, les budgets nationaux, le financement national et les sources de financement du secteur privé.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
• BP-Jakarta et ETD/BP-Bangkok • Bureau de liaison ou de projet de l'OIT pour la Malaisie • Bureau régional de l'OIT pour l'Asie et le Pacifique • Partenariats multilatéraux et coopération pour le développement	Élevée	Long terme	Faible

87. Recommandation 3: Renforcer l'utilité stratégique et opérationnelle des PPTD en leur donnant des objectifs mieux ciblés, plus réalistes et mieux intégrés quant à la mise en œuvre et au suivi. Le contenu et le processus devraient:

- Viser un ensemble plus restreint de priorités des PPTD, en s'appuyant sur des hypothèses réalistes quant au financement attendu et à la capacité de mise en œuvre. Lorsque le financement reste incertain à la date de la formulation, la priorité pourrait revenir aux questions normatives essentielles dont s'occupe l'OIT, tout en conservant la marge de manœuvre nécessaire pour activer d'autres priorités à mesure que l'on dispose des ressources nécessaires.
- Centrer le diagnostic des difficultés liées au travail décent sur cet ensemble plus restreint d'activités.
- Mieux préciser les responsabilités qui incombent aux mandants en ce qui concerne le partage des coûts, la mise en œuvre et le suivi.
- Aider les mandants à davantage prendre en charge le suivi des résultats des PPTD grâce à des stratégies participatives telles que la collecte des résultats, l'observation des changements les plus notables ou d'autres modalités de suivi.
- Intégrer plus systématiquement les observations pertinentes de la CEACR dans les diagnostics, la définition des priorités, le suivi et les rapports au titre du PPTD.
- Simplifier les cadres de résultats du PPTD pour privilégier des indicateurs de résultats mesurables de façon que l'OIT puisse influencer et institutionnaliser de manière convaincante une politique imposant un examen périodique obligatoire des résultats et des activités d'apprentissage.
- Aligner le suivi des projets sur les priorités du PPTD en demandant que les projets contribuent à un ensemble commun d'indicateurs de résultats du PPTD, en exploitant, s'il y a lieu, des données nationales.

- Intégrer des plans de désengagement en ce qui concerne la maîtrise nationale et le financement dans les PPTD et les documents des plans de projet.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
• BP-Jakarta et ETD/BP-Bangkok • Bureau de liaison ou de projet de l'OIT pour la Malaisie • Programmation et gestion stratégiques	Élevée	Long terme	Faible

- 88. Recommandation 4: Approfondir le dialogue stratégique de l'OIT avec l'ASEAN en menant de concert une coopération avec les partenaires de l'ASEAN et en recherchant l'alignement avec leurs mandats et leurs mécanismes de coordination. En particulier, cette politique de collaboration ne devrait pas se limiter aux aspects socioculturels mais s'étendre à d'autres priorités régionales, comme les aspects économiques.**

- Renforcer l'appui existant aux mécanismes régionaux de collaboration entre partenaires sociaux et continuer de promouvoir un accès élargi des partenaires sociaux aux instances de l'ASEAN.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
• Bureau régional de l'OIT pour l'Asie et le Pacifique	Moyenne	Long terme	Faible

- 89. Recommandation 5: L'OIT devrait s'attacher à développer le renforcement des capacités des mandants tripartites, notamment en assurant une formation en cours d'emploi – modalité déjà utilisée pour le renforcement des capacités des bureaux de la protection sociale – au lieu de recourir principalement à une formation dispensée lors d'ateliers.**

- Dans le prolongement de l'assistance utile dispensée par l'OIT à des organisations de travailleurs indonésiennes concernant la loi omnibus, poursuivre et développer les activités de renforcement des capacités de l'OIT permettant aux travailleurs et aux employeurs de formuler des positions objectives dans des domaines comme la réforme du droit et la politique salariale, en se fondant sur le cadre normatif de l'OIT.

Unités responsables	Priorité	Délai	Incidence sur les ressources
• BP-Jakarta et ETD/BP-Bangkok • Bureau de liaison ou de projet de l'OIT pour la Malaisie	Moyenne	Moyen terme	Élevée

► Réponse du Bureau

- 90. Recommandation 1: Le BR-Asie et Pacifique, l'ETD/BP-Bangkok et le BP-Jakarta appuient la recommandation en question,** qui préconise la sélectivité dans la détermination des priorités et des résultats. La définition des priorités doit rester ancrée dans les processus tripartites, les besoins nationaux, les attentes des mandants et l'avantage comparatif et le

mandat spécifique de l'OIT. Si l'existence de fonds est un facteur important pour déterminer ce qu'il est possible d'atteindre de façon réaliste, elle ne doit pas dicter les priorités. Les ressources devraient autant que possible être mobilisées ou exploitées en fonction de priorités collectivement déterminées et convenues par les mandants tripartites.

91. L'OIT devrait privilégier les domaines où son mandat normatif, ses compétences techniques et sa structure tripartite apportent une valeur ajoutée spécifique, tout en conservant une marge de manœuvre suffisante dans les PPTD pour répondre aux besoins nouveaux et encourager des solutions intégrées entre les différents domaines techniques. Elle devrait également renforcer ses compétences sur les nouvelles questions liées à l'avenir du travail, en particulier l'IA et le changement technologique. Étant donné les compétences et la visibilité importantes dont disposent d'autres institutions des Nations Unies, notamment l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et l'Union internationale des télécommunications (UIT), dans les domaines de l'IA et de la transformation numérique, l'OIT devrait privilégier les dimensions liées au travail et à l'emploi, où son mandat et ses compétences lui confèrent une singularité, tout en renforçant ses capacités techniques et en recherchant la complémentarité et la collaboration avec d'autres institutions. Le BR-Asie et Pacifique et l'ETD/BP-Bangkok devraient également intensifier leurs efforts d'inclusion du handicap au moyen de la conception de projets et d'activités de sensibilisation menées auprès des partenaires de développement et des mandants. Il conviendrait également de réfléchir à un déploiement géographique et thématique plus efficace des compétences techniques, en concertation avec les spécialistes concernés des EDT.
92. **Recommandation 2: Le BR-Asie et Pacifique et l'ETD/BP-Bangkok appuient cette recommandation** et conviennent que l'OIT et ses mandants devraient répertorier et exploiter plus systématiquement les possibilités de financement national et de partage des coûts, d'autant plus que les ressources habituelles au titre de la coopération pour le développement se raréfient. À cet égard, l'OIT devra faire la démonstration de l'avantage comparatif, de la qualité technique et du coût-efficacité de ses interventions, indiquer les possibilités dans les plans de ressources des PPTD, adopter des modalités d'exécution appropriées et rester un partenaire crédible et compétitif. Une allocation stratégique de ressources du CSBO dans le cadre du pilotage et de la mobilisation de ressources potentiellement plus importantes devrait également être envisagée parallèlement au financement national.
93. **Le BP-Jakarta et le bureau de projet de l'OIT pour la Malaisie soutiennent également l'idée d'accorder une plus grande place au financement national** dans le but de renforcer la maîtrise par les pays et la durabilité. Cela devrait toutefois s'inscrire dans une stratégie diversifiée de financement et de partenariat et non remplacer d'autres sources de financement ou financer principalement des interventions placées sous la responsabilité de l'OIT. Il s'agit d'un aspect particulièrement important dans un pays à revenu intermédiaire supérieur comme l'Indonésie, qui exerce une influence régionale et mondiale importante dans le cadre de l'ASEAN et du groupe des pays du BRICS (Brésil, Fédération de Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud). L'OIT peut faire office de partenaire technique de confiance tandis que ses mandants décident de l'allocation de leurs propres ressources et aident à mobiliser les financements nationaux, bilatéraux et multilatéraux. Son rôle doit aller au-delà du financement de ses programmes pour aider les mandants à mobiliser des ressources plus larges de financement et de partenariat pour le travail décent.
94. **Recommandation 3: Le BR-Asie et Pacifique, l'ETD/BP-Bangkok et le BP-Jakarta sont favorables à des PPTD mieux ciblés, plus opérationnels et davantage axés sur les résultats**, dont les priorités soient ancrées dans le dialogue tripartite, les priorités nationales, l'avantage comparatif de l'OIT et une estimation réaliste des capacités de mise en œuvre. Les

priorités du PPTD devraient orienter les programmes et l'allocation des ressources aux échelons national, régional et mondial. Les projets de coopération pour le développement devraient également être coordonnés avec les bureaux de pays au stade de la conception pour assurer l'alignement sur les priorités et les cadres de résultats du PPTD, réduire la fragmentation et contribuer à des résultats et des indicateurs communs. Ce ciblage accru devrait aller de pair avec la maîtrise par les pays et les mandants, les priorités étant définies par la voie du dialogue avec les mandants, et non en limitant indûment leurs ambitions.

95. Le renforcement du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage, avec la participation active des mandants, est de nature à consolider la responsabilité, la prise en charge et l'apprentissage adaptatif. L'expérience acquise par l'Indonésie dans le domaine de la collecte des résultats illustre l'intérêt de démarches participatives pour évaluer les résultats, renouveler le dialogue avec les mandants et orienter les programmes. Au moment où l'Indonésie et la Malaisie engagent le cycle 2026-2030 de leur PPTD, la recommandation 3 pourrait déjà aider à préciser les résultats et les indicateurs, à évaluer les ressources et le financement avec réalisme, à clarifier le rôle respectif de l'OIT et des mandants et à renforcer l'articulation entre le PPTD et les cadres de résultats au niveau des projets, en s'appuyant sur la recommandation pour élargir l'application du PPTD.
96. **Recommandation 4: Le BR-Asie et Pacifique, l'ETD/BP-Bangkok et le BP-Jakarta sont favorables à un dialogue plus approfondi et mieux coordonné avec l'ASEAN**, y compris pour d'autres aspects que la communauté socioculturelle et dans les domaines intéressant la Communauté économique de l'ASEAN. Un échange de renseignements plus systématique avec le Secrétariat de l'ASEAN permettrait d'examiner en commun les plans convenus et leur application au niveau national, tout en repérant les difficultés et les possibilités actuelles. Cela favoriserait une coopération régionale plus réactive et renforcerait l'alignement sur le dialogue au niveau de l'ASEAN et la mise en œuvre au niveau des pays.
97. **Recommandation 5: Le BR-Asie et Pacifique, l'ETD/BP-Bangkok et le BP-Jakarta sont pleinement favorables à des activités de renforcement des capacités plus soutenues, plus concrètes et davantage axées sur les résultats**, qui ne se limitent pas à des ateliers ponctuels, et s'étendent à la formation en cours d'emploi. L'OIT devrait continuer de renforcer l'aptitude des organisations de travailleurs et d'employeurs à élaborer des positions objectives en se fondant sur les normes internationales du travail et le cadre normatif de l'OIT. Une meilleure coordination des projets devrait réduire les doubles emplois et la fragmentation, diversifier les modalités d'apprentissage, améliorer l'accès à l'expertise de l'OIT et alléger la charge que représente la superposition des manifestations pour les mandants.

► Projet de décision

98. **Le Conseil d'administration prie le Directeur général de prendre en considération les recommandations issues des trois évaluations indépendantes de haut niveau présentées dans le document GB.358/PFA/6 (paragraphe 24 à 28, 60 à 64 et 85 à 89) et de veiller à ce que celles-ci soient correctement mises en œuvre, compte tenu de la réponse du Bureau.**