



Conseil d'administration

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

Section du programme, du budget et de l'administration

PFA

Segment relatif aux audits et au contrôle

Date: 6 octobre 2023

Original: anglais

Quatrième question à l'ordre du jour

Rapport d'évaluation annuel 2022-23

Objet du document

Le présent document soumis à l'examen du Conseil d'administration est un rapport d'activité sur le travail accompli par le Bureau de l'évaluation du BIT au cours de la période 2022-23, analysé au regard des indicateurs et des cibles définis dans la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats (partie I). Il contient également une analyse de l'efficacité globale de l'OIT (partie II). Le Conseil d'administration est invité à approuver les recommandations formulées dans le présent rapport (voir le projet de décision au paragraphe 91).

Objectifs stratégiques pertinents: Tous les objectifs stratégiques.

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

Incidences sur le plan des politiques: Oui. Travaux sur le travail décent et la productivité intéressant l'ensemble des résultats stratégiques.

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Aucune.

Suivi nécessaire: Oui.

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

Documents connexes: [GB.343/PFA/9](#); [GB.340/PFA/6](#); [GB.337/PFA/6](#); [GB.334/PFA/6](#); [GB.332/PFA/8](#); [GB.331/PFA/8](#).

► **Table des matières**

	Page
Introduction	7
Partie I. Progrès réalisés au regard des principales étapes	8
Résultat 1. Des capacités renforcées aux niveaux individuel, organisationnel et de l'environnement favorable aux fins de la planification des évaluations, de leur réalisation et de leur utilisation	9
Sous-résultat 1.1. L'amélioration de la planification stratégique et de la coordination avec les acteurs internes et externes renforce l'efficacité et l'efficience de l'évaluation	9
Sous-résultat 1.2. Des capacités d'évaluation renforcées pour une fonction d'évaluation mieux à même de mettre en œuvre son programme d'évaluations	14
Résultat 2. Des systèmes et processus d'évaluation améliorés qui conduisent à des évaluations plus crédibles, plus stratégiques et de meilleure qualité ...	17
Sous-résultat 2.1. Des évaluations orientées de façon plus stratégique permettent de recueillir des informations à caractère évaluatif qui répondent mieux aux besoins stratégiques et d'apprentissage et contribuent ainsi à améliorer la base de connaissances sur la contribution de l'OIT au travail décent et à développer les possibilités d'apprentissage.....	17
Sous-résultat 2.2. Des méthodes adaptées au mandat de l'OIT, au contexte et aux besoins d'apprentissage.....	19
Sous-résultat 2.3. La participation du BIT à des initiatives pertinentes au sein du système des Nations Unies et des institutions multilatérales renforce l'indépendance, la qualité et la crédibilité de ses activités d'évaluation	21
Sous-résultat 2.4. La qualité de tous les types d'évaluation garantit des résultats d'évaluation crédibles et utiles, auxquels la direction et les mandants peuvent donner suite	22
Résultat 3. Une base de connaissances élargie concernant les résultats et les recommandations issus des évaluations, qui contribue efficacement à l'apprentissage institutionnel et améliore l'efficacité organisationnelle	24
Sous-résultat 3.1. Refonte du tableau de bord d'évaluation de l'OIT (<i>i-eval Discovery</i>) pour en améliorer les fonctionnalités et le mode d'utilisation	24
Sous-résultat 3.2. Un meilleur ciblage des produits de diffusion des connaissances et de communication accroît leurs possibilités d'utilisation et d'intégration dans la base de connaissances de l'OIT	25

Sous-résultat 3.3. Meilleur suivi de la prise en compte et de l'utilisation par les mandants et la direction des connaissances et des enseignements tirés des évaluations à des fins de gouvernance et de prise de décisions	32
Partie II. Évaluation de l'efficacité et des résultats de l'OIT	38
2.1. Analyse des rapports d'évaluation indépendante des projets de coopération pour le développement en tant qu'indicateurs de l'efficacité et des résultats de l'OIT..	38
2.1.1. Notation de la performance globale de l'OIT, 2022.....	38
2.1.2. L'action de l'OIT a-t-elle été pertinente et cohérente en 2022?.....	40
2.1.3. Les activités de l'OIT en matière de coopération pour le développement ont-elles abouti à des résultats concrets en 2022?	41
2.1.4. Dans quelle mesure les interventions de l'OIT ont-elles produit des résultats durables et à fort impact en 2022?.....	42
2.1.5. L'OIT a-t-elle été efficiente en 2022?	43
2.2. Performance par résultat stratégique, évaluée en fonction des résultats des programmes par pays à l'échelle de chaque région, 2022	45
Projet de décision.....	47

Liste des figures

1. Nombre d'évaluations menées à bien, par type, 2016-2022	12
2. Méta-résultats sur la prise en considération de l'égalité des genres, obtenus entre 2015 et 2022 selon l'indicateur de performance des évaluations de l'ONU-SWAP	20
3. Notation médiane globale et évolution annuelle de la notation	22
4. Nombre de produits de communication ayant trait à l'évaluation, 2016-2023	28
5. Suite donnée par la direction aux recommandations issues des évaluations, 2022.....	29
6. Répartition des recommandations en fonction du niveau de ressources nécessaires à leur mise en œuvre, 2022.....	30
7. Répartition des recommandations, par niveau de priorité, 2022.....	30
8. Répartition des recommandations en fonction des délais nécessaires à leur mise en œuvre, 2022	31
9. Répartition des principales thématiques auxquelles se rapportent les références aux évaluations	33
10. Résultats agrégés, par groupe de critères de performance, 2022 (pourcentage).....	39
11. Pourcentage d'interventions dont la pertinence et la cohérence stratégiques ont été jugées «très satisfaisantes» ou «satisfaisantes», 2020-2022	40
12. Pourcentage d'interventions dont l'efficacité a été jugée «très satisfaisante» ou «satisfaisante», 2020-2022	41
13. Pourcentage d'interventions jugées «très satisfaisantes» ou «satisfaisantes» au regard de la durabilité et de l'impact de leurs résultats, 2020-2022	42

14. Pourcentage d'interventions dont l'efficience a été jugée «très satisfaisante» ou «satisfaisante», 2020-2022	43
15. Performance moyenne par résultat stratégique, 2022	46

Liste des tableaux

1. Plan de travail glissant, 2023-2026	13
2. État de la mise en œuvre par la direction des recommandations issues des évaluations, par région et par département, 2022	31

► Introduction

1. La période couverte par le présent rapport, en particulier la deuxième moitié de 2022, a été déterminante pour la trajectoire future de la fonction d'évaluation au sein de l'Organisation internationale du Travail (OIT). En 2022, année marquant le terme de la stratégie pour 2018-2022, une évaluation indépendante de la fonction d'évaluation du BIT portant sur les cinq dernières années a été menée ([évaluation indépendante de 2022](#)), et une nouvelle stratégie d'évaluation pour 2023-2025 a été élaborée. Celle-ci reprend dans une très large mesure les [grandes lignes d'une stratégie actualisée de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2023-2025](#), que le Conseil d'administration a officiellement approuvées à sa 346^e session¹. Elle tient compte des précieuses observations et recommandations recueillies au cours de l'examen des documents sur cette question soumis au Conseil d'administration pour discussion, ainsi que des consultations approfondies qui ont eu lieu au sein du réseau d'évaluation. La [Stratégie d'évaluation pour 2023-2025](#) a ainsi été nettement améliorée et affinée, ce qui devrait garantir son efficacité et sa pleine conformité avec les objectifs de l'Organisation.
2. Malgré les perturbations causées par la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), l'OIT a tiré des évaluations effectuées ces dernières années une expérience et des connaissances très utiles dont il est tenu compte dans ses documents et ses décisions stratégiques. Si les évaluations sont cruciales pour l'apprentissage et la responsabilité institutionnels, leur but, qui est de mettre à la disposition des praticiens et des décideurs des conclusions factuelles, n'est pas toujours pleinement atteint. Une solide culture de l'évaluation et de l'apprentissage est indispensable à cette fin. Il ressort aussi du présent rapport que la période qui a suivi la pandémie de COVID-19 s'est accompagnée d'un certain nombre de défis à cet égard: difficulté accrue d'accès aux parties prenantes dans certains pays; manque de coopération; lourdeur des procédures dans certains cas, tant au sein de l'Organisation qu'à l'extérieur de celle-ci. Par comparaison avec la période de la pandémie, pendant laquelle les évaluations ont été en grande partie réalisées à distance, il se peut que la reprise des évaluations sur le terrain, fondées sur l'observation directe, soit perçue comme un processus intrusif et qu'il faille du temps pour que cette pratique soit à nouveau pleinement acceptée.
3. Dans le cadre de la nouvelle stratégie d'évaluation, la fonction d'évaluation s'appuiera davantage sur des méthodes participatives afin que les conclusions des évaluations aient plus de chances d'être utilisées. Cette approche favorisera une collaboration active avec les partenaires sociaux, les gouvernements et les bénéficiaires, ce qui contribuera à une évaluation globale des résultats et de l'impact réels de l'action menée. Pour équilibrer la charge de travail par rapport aux capacités disponibles et améliorer la crédibilité des évaluations, il faudra impérativement mettre l'accent sur l'apprentissage et faire en sorte que les évaluations soient effectuées à bon escient et au moment opportun. À cette fin, il est essentiel d'encourager une culture de l'évaluation qui soit constructive et fondée sur la pensée critique et logique. Les professionnels de l'évaluation devraient surtout faire preuve de discernement et savoir quand des évaluations s'imposent et quand elles ne sont pas nécessaires, car au-delà d'un certain seuil, celles-ci perdent toute utilité, les utilisateurs se retrouvant submergés

¹ Le [rapport d'évaluation annuel 2021-22](#) présentait les grandes lignes d'une stratégie d'évaluation actualisée (2023-2025) (partie III), que le Conseil d'administration a approuvées à sa 346^e session.

d'informations qu'ils n'ont pas la capacité d'absorber. Des catalyseurs ont été intégrés dans la nouvelle stratégie d'évaluation pour favoriser l'accomplissement de l'objet et du rôle de l'évaluation et en faciliter la mise en œuvre et le contrôle.

4. La partie I du présent rapport donne un aperçu préliminaire des progrès qui ont été faits au regard des étapes à atteindre en 2023 telles que définies dans la stratégie. La performance de la fonction d'évaluation y est évaluée sur la base d'une sélection d'indicateurs permettant de mesurer les avancées réalisées au regard des trois résultats définis dans la stratégie d'évaluation. Étant donné qu'il s'agit du premier rapport sur la mise en œuvre de la nouvelle stratégie, il se peut que la performance et les résultats ne soient pas encore pleinement satisfaisants au regard des étapes fixées pour 2023; cela s'explique par le fait qu'il a fallu repenser les méthodes, les outils et les capacités de la fonction d'évaluation pour les adapter aux nouvelles orientations énoncées dans la stratégie.
5. La partie II contient une analyse détaillée de l'efficacité du Bureau, fondée sur une récente méta-étude consacrée aux résultats en matière de travail décent. En utilisant les évaluations des années précédentes comme indicateurs indirects, le rapport vise à évaluer la performance globale du Bureau. Cette méthode, quoique simplifiant dans une certaine mesure le processus d'évaluation, n'en est pas moins fiable, comme l'atteste son utilisation systématique depuis plus de dix ans par le Bureau de l'évaluation du BIT (EVAL). Le fait que le présent rapport indique clairement de quels résultats stratégiques relèvent les projets évalués, en fonction notamment des résultats des programmes par pays, constitue un réel progrès. En mettant ces liens en évidence, le rapport vise à mieux rendre compte de l'impact de l'action menée par l'OIT au titre de chaque résultat stratégique, et à donner ainsi une idée plus précise de l'efficacité de l'Organisation au regard du cadre de résultats de référence, à savoir le programme et budget. Bien que la méthodologie présente certaines limites, notamment en ce qui concerne la représentativité de l'échantillon d'évaluations choisi, les premiers résultats sont prometteurs. La partie II contient en outre une analyse des conclusions tirées de la récente évaluation des activités financées par le Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO).

► Partie I. Progrès réalisés au regard des principales étapes

6. La partie I du présent rapport est organisée par résultat stratégique, conformément aux résultats définis dans la stratégie d'évaluation pour 2023-2025. Pour chaque sous-résultat, l'état d'avancement au regard de l'étape à atteindre en 2023 concernant l'indicateur correspondant est indiqué comme suit: «réalisé», «en bonne voie» ou «différé». La nouvelle stratégie définit en outre cinq catalyseurs considérés comme essentiels pour atteindre les cibles finales. Dix-neuf des 21 étapes biennales définies pour 2023 ont été «réalisées» ou sont «en bonne voie», et deux sont «différées». Les cinq catalyseurs relatifs à l'environnement favorable ont été considérés comme «en bonne voie».

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

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

Indicateur 1.1.1: Mesure dans laquelle des procédures et des pratiques efficaces, intégrées et fondées sur des critères sont institutionnalisées et appliquées au sein du BIT pour réduire le volume des évaluations et faire en sorte que, d'ici 2025, les enseignements et les données qui seront tirés des évaluations soient plus stratégiques.	Étape biennale (fin de 2023): Des orientations et une procédure concernant la planification intégrée des évaluations et les critères utilisés à cette fin sont élaborées et appliquées à titre expérimental dans au moins une région et un département. Une sélection de thèmes fondée sur des critères (non sur des seuils financiers) est définie et appliquée, en vue de mener des évaluations non seulement moins nombreuses, mais aussi plus stratégiques.	Cible (fin de 2025): La planification intégrée des évaluations et les critères établis à cette fin sont utilisés dans au moins 50% des régions et des départements afin de réduire le volume des évaluations et de faire en sorte qu'elles soient plus stratégiques.
Entités responsables: EVAL, Département des partenariats pour le développement (PARTNERSHIPS), régions et départements techniques, en particulier les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et les points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements.		État d'avancement: En bonne voie

7. La nouvelle Stratégie d'évaluation de l'OIT pour 2023-2025 s'attaque aux obstacles recensés dans l'évaluation indépendante de 2022 et lors de l'atelier biennal organisé par EVAL en 2023. Elle décrit le Système intégré et fondé sur des critères pour la planification des évaluations (ci-après «le système intégré»), qui vise à accroître l'utilisation des résultats des évaluations. Le système intégré permet à la fois de déterminer quelles sont les évaluations qui répondent aux besoins de l'OIT en matière de connaissances et d'apprentissage et de garantir le respect du principe de responsabilité. Il fait en sorte que la priorité soit accordée aux évaluations stratégiques, tout en prenant en considération différents types d'évaluation. Le seuil financier qui conditionne les exigences en matière d'évaluation reste inchangé, mais les régions et les départements peuvent présenter des demandes de dérogation dûment motivées, ce qui contribuera à réduire le nombre d'évaluations et à les rendre plus stratégiques.
8. Le système intégré a été mis à l'essai dans la région de l'Asie et du Pacifique, ce qui a stimulé la collaboration et resserré les liens avec d'autres pourvoyeurs de connaissances de la région. Le nombre d'évaluations stratégiques groupées a augmenté et la charge de travail planifiée a diminué. D'ici la fin de 2023, plusieurs départements testeront eux aussi le système. Des critères particuliers sont appliqués dans le cadre du processus de planification annuelle des évaluations, qui permettent notamment de déroger à certaines exigences en matière d'évaluation. Divers facteurs – nouveaux modèles d'intervention, expansion des projets, solidité des systèmes de suivi et d'établissement de rapports, personnel dédié au suivi et à l'évaluation et potentiel d'apprentissage – sont examinés pour déterminer les exigences en matière d'évaluation et les conditions auxquelles il peut y être dérogé. Des ajustements vont

être apportés au système intégré pour le perfectionner, et des orientations et des procédures formelles seront élaborées d'ici la fin de 2023 en vue du déploiement du système dans l'ensemble des régions et des départements. Parmi les défis liés à la mise en œuvre du système intégré de planification des évaluations, il va falloir intégrer ledit système dans les processus de recensement des lacunes en matière de connaissances et de données qui existent déjà au sein du Bureau, de manière à déterminer en quoi les évaluations pourraient contribuer à remédier à ces lacunes. En outre, l'accès à des mécanismes de financements souples et centralisés serait très avantageux pour le système en ce qu'il permettrait de réduire les coûts de transaction associés aux évaluations stratégiques, groupées ou d'impact ex post se rapportant à plusieurs projets.

Indicateur 1.1.2: Mise en place, d'ici 2025, d'évaluations coordonnées venant compléter les fonctions de contrôle et les mécanismes de partage des connaissances et d'apprentissage.	Étape biennale (fin de 2023): Un mécanisme visant à améliorer la coordination et la complémentarité des fonctions d'évaluation, de contrôle, de partage des connaissances et d'apprentissage est conçu et examiné avec le Comité consultatif de contrôle indépendant (CCCI).	Cible (fin de 2025): Le rapport du Bureau de l'audit interne et du contrôle (IAO) au Conseil d'administration rend compte des progrès accomplis sur les plans de la coordination et de la complémentarité.
Entités responsables: EVAL, fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions, points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements, régions, départements techniques, Département de la recherche (RESEARCH), Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM), IAO et CCCI.		État d'avancement: En bonne voie

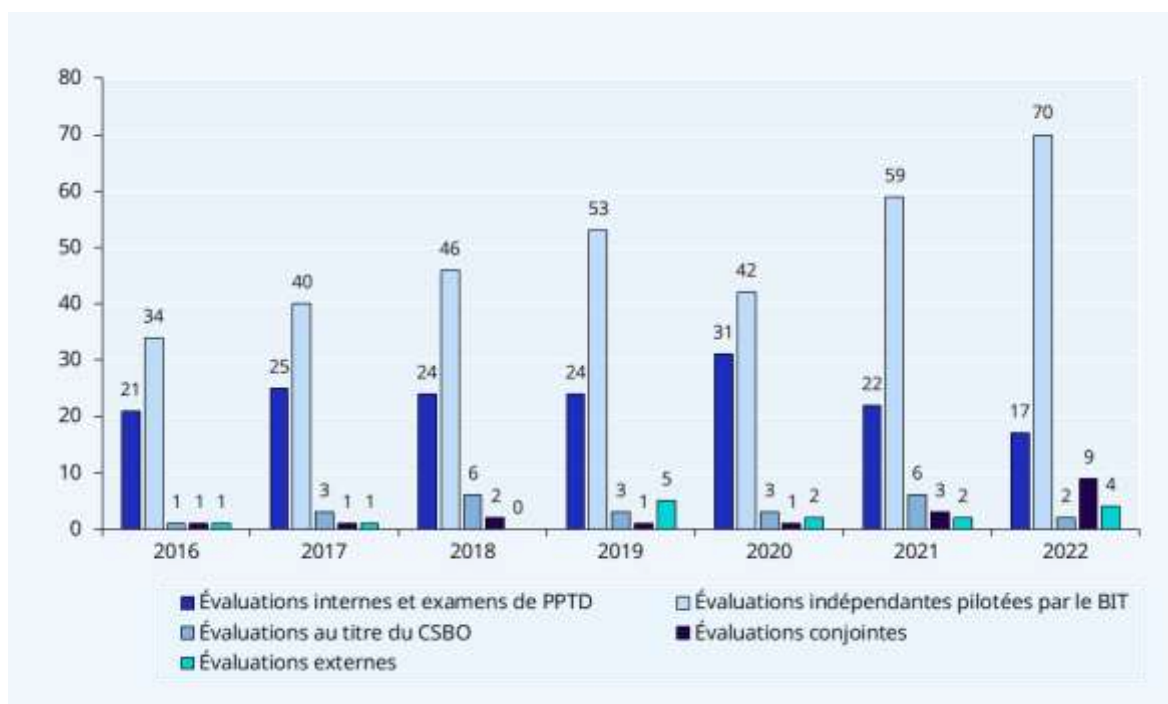
9. EVAL a activement participé aux discussions avec l'IAO et le CCCI dans le but d'améliorer la complémentarité entre la fonction d'évaluation et la fonction d'audit. À l'issue de ces discussions, il a été entrepris d'élaborer une procédure opérationnelle normalisée pour promouvoir et faciliter la collaboration.
10. L'objectif premier de cette procédure opérationnelle normalisée est d'améliorer la coordination entre les équipes d'évaluation et d'audit et de faire en sorte qu'elles s'échangent leurs rapports respectifs, en particulier ceux qui concernent des projets. Si elles travaillent ensemble et qu'elles mettent en commun leurs connaissances, elles parviendront mieux à identifier des problèmes pertinents dans le cadre de leurs missions et à proposer des solutions efficaces dans leurs rapports.
11. Le CCCI jouera un rôle dans l'évaluation de l'impact et de l'efficacité de ces mesures sur le long terme, le but étant d'apporter des améliorations tangibles à la performance de l'Organisation. Une coordination renforcée et une meilleure diffusion de l'information amélioreront la gouvernance globale de l'OIT en ce qu'elles garantiront une transparence et une responsabilisation accrues dans l'exécution des programmes et des projets.
12. En outre, des travaux, de recherche notamment, se poursuivent en vue de renforcer la collaboration et la complémentarité entre les fonctions d'évaluation, de partage des connaissances et d'apprentissage. Est notamment à l'étude la possibilité d'établir une collaboration de ce type en ce qui concerne les évaluations d'impact, afin de remédier aux lacunes existantes en matière de données.

Indicateur 1.1.3: Pourcentage d'évaluations obligatoires menées à bien dans les délais et d'une manière qui en garantit la qualité d'ici à 2025.	Étape biennale (fin 2023): 94 % des évaluations indépendantes sont menées à bien dans le respect des délais et d'une manière qui en garantit la qualité.	Cible (fin 2025): 95% des évaluations obligatoires et institutionnelles sont menées à bien dans les délais et d'une manière qui en garantit la qualité.
Entités responsables: EVAL, régions et départements, y compris le réseau d'évaluation.		État d'avancement: En bonne voie

Évaluations des programmes et des projets

13. Le BIT utilise depuis longtemps les évaluations pour renforcer les travaux sur le travail décent, la gestion axée sur les résultats et l'apprentissage institutionnel. EVAL met à disposition toutes les données d'évaluation au moyen d'un tableau de bord en ligne, accessible au public, qui s'appelle *i-eval* Discovery. Celui-ci contient des renseignements sur le calendrier des évaluations, ainsi que des données sur les évaluations achevées, les recommandations, les enseignements tirés, les bonnes pratiques et les mesures prises par la direction pour donner suite aux recommandations issues des évaluations.
14. Au total, 70 rapports d'évaluation indépendante ont été établis au cours de la période considérée (2022), ce qui signifie qu'il a été procédé à 11 évaluations indépendantes de plus (soit une hausse de 16 pour cent) que pendant la période précédente. Le nombre d'évaluations indépendantes menées à bien en 2022 n'a jamais été atteint auparavant. EVAL teste actuellement un système intégré de planification des évaluations qui laisse davantage de souplesse et de marge de négociation pour déterminer s'il y a vraiment lieu de procéder à une évaluation qui a été planifiée. Cela devrait favoriser des choix plus stratégiques en matière d'évaluation ainsi que les groupements d'évaluations, et contribuer à alléger la charge de travail du réseau d'évaluation du BIT, qui est excessive par rapport aux capacités limitées dont celui-ci dispose (voir indicateur 1.1.1). Bien que le nombre des évaluations indépendantes menées à bien n'ait jamais été aussi élevé qu'en 2022, six évaluations indépendantes ont été reportées ou n'ont pas pu être menées à bonne fin; pour la période considérée, le taux d'achèvement s'établit donc à 92 pour cent, soit légèrement en-dessous des 94 pour cent attendus.
15. Comme les années précédentes, les taux de soumission des évaluations internes doivent encore être améliorés. Des 25 évaluations internes prévues en 2022, 17 ont été soumises, ce qui représente un taux d'achèvement de 68 pour cent. Les faibles taux d'achèvement des évaluations internes résultent en grande partie d'un moindre respect de la procédure d'autoévaluation et de la nécessité où se trouve la fonction d'évaluation de donner la priorité à l'achèvement des études indépendantes, en raison de la lourde charge de travail que celles-ci représentent.

► Figure 1. Nombre d'évaluations menées à bien, par type, 2016-2022



Choix des thèmes devant faire l'objet d'une évaluation de haut niveau en vue d'une utilisation stratégique

16. Au cours de l'année 2023, EVAL est parvenu à mener à bien toutes les évaluations de haut niveau dans le respect du calendrier fixé. Les thèmes visés par ces évaluations comprenaient notamment l'économie rurale, les principes et droits fondamentaux au travail, et l'action de l'OIT dans les pays sortant d'un conflit (États arabes). Les évaluations de haut niveau réalisées en 2022 ont fait l'objet de contrôles ex post de la qualité effectués par un prestataire extérieur et ont obtenu des notes satisfaisantes; il devrait en être de même des évaluations menées en 2023.
17. Le choix des thèmes des évaluations de haut niveau est arrêté à l'issue d'un processus qui fait intervenir les mandants et le Comité consultatif d'évaluation. Ce processus collaboratif aboutit à l'élaboration d'un plan de travail glissant (tableau 1). Début 2021, le Comité consultatif d'évaluation a demandé à EVAL d'intégrer le critère «contribution aux discussions récurrentes» dans le processus de sélection, ce qui a été fait, comme il ressort du tableau 1. Le plan de travail reste souple, de sorte que des ajustements peuvent y être apportés d'une année sur l'autre pour tenir compte d'évolutions récentes ou de besoins urgents en matière d'évaluation.

Recommandation 1: Approuver les thèmes devant faire l'objet d'une évaluation de haut niveau en 2024 retenus dans le plan de travail glissant et fournir des orientations sur les thèmes envisagés pour les années à venir.

► Tableau 1. Plan de travail glissant, 2023-2026

Année	Niveau institutionnel ou niveau du résultat	Niveau du résultat	Programme par pays de promotion du travail décent (PPTD)	Résultat des consultations
	Thème	Thème	Région/sous-région	
2026	Résultat 5 (2022-23) et produit 3.2. (2024-25): Compétences et apprentissage tout au long de la vie ¹ ou Institutionnel: La stratégie de l'OIT pour l'inclusion du handicap	Résultat 1: Action normative ² ou Institutionnel: Examen des modalités de fonctionnement des programmes d'action de l'OIT ³	Asie-Pacifique	Il semble ressortir des consultations que tous les thèmes proposés en vue de la confirmation de la sélection au plus tard fin 2025 ont été jugés pertinents et font consensus.
2025	Résultat 3: Évaluation de la stratégie pour l'emploi des jeunes 2020-2030 ⁴	Résultat 2: Avec le dialogue social et le tripartisme comme thèmes centraux ⁵	Amérique latine et Caraïbes	Il semble ressortir des consultations que tous les thèmes proposés en vue de la confirmation de la sélection au plus tard fin 2024 ont été jugés pertinents et font consensus.
2024	Institutionnel: Établissement et utilisation de statistiques du travail ⁶	Institutionnel: Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement (2020-2025) ⁷	Afrique	Il semble ressortir des consultations que tous les thèmes proposés ont été jugés pertinents et font consensus. Il a été proposé d'avancer à 2024 l'évaluation de la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement afin que ses résultats soient disponibles suffisamment tôt pour pouvoir être pris en compte lors de l'élaboration de la nouvelle stratégie.

Année	Niveau institutionnel ou niveau du résultat	Niveau du résultat	Programme par pays de promotion du travail décent (PPTD)	Résultat des consultations
	Thème	Thème	Région/sous-région	
2023 Réalisé	Réalisé: Résultat 3 – Avec l'emploi rural comme thème central	Réalisé: Résultat 6 – Principes et droits fondamentaux au travail	Réalisé: États arabes	

¹ La Stratégie de l'OIT en matière de compétences et d'apprentissage tout au long de la vie pour 2022-2030 prévoit qu'un examen à mi-parcours devra être réalisé en 2026. Pour garantir l'indépendance de cet examen, il est recommandé de le mener à bien dans le cadre d'une évaluation de haut niveau et de l'intégrer au plan de travail de 2026. Une autre option est de procéder à une évaluation finale au terme de la période de mise en œuvre de la stratégie, en 2030. ² Cette évaluation a déjà été reportée à plusieurs reprises, et il est proposé à présent d'en retarder encore la réalisation. Toutefois, compte tenu du fait qu'une évaluation des principes et droits fondamentaux au travail a été menée à bien en 2023, soit tout récemment, et qu'elle a donné lieu à un examen approfondi des composantes des mécanismes normatifs de l'OIT et de l'application des normes du travail, un nouveau report semble justifié. ³ Le Programme et budget pour 2024-25 préconise la conduite, à la fin de la période biennale, d'un examen ou d'une évaluation du fonctionnement des programmes d'action prioritaire pour déterminer s'il convient ou non de les reconduire en 2026-27 et, si oui, selon quelles modalités. La modalité appropriée pour un examen de ce type, qui porterait sur les quatre programmes d'action, pourrait bien être une évaluation indépendante de haut niveau. ⁴ La dernière évaluation de haut niveau consacrée à l'emploi des jeunes date de 2017. Le plan d'action et de suivi concernant l'emploi des jeunes pour la période 2020-2030 mentionne expressément des activités d'évaluation mais ne précise pas de calendrier en vue de l'examen à mi-parcours ou de l'évaluation finale. Un rapport d'activité interne sera examiné au cours de la session d'octobre-novembre 2023 du Conseil d'administration. ⁵ Cette évaluation devait initialement être effectuée en 2024 mais a été reportée à 2025 afin que ses résultats puissent être pris en compte dans le rapport qui sera établi en vue de la discussion récurrente sur le dialogue social (prévue en 2026). ⁶ Institutionnel: Ce domaine, qui n'a encore jamais été évalué, a été proposé lors de consultations antérieures. En outre, il a acquis une importance croissante avec la pandémie de COVID-19 et la nécessité accrue qui en a découlé de disposer de données et de statistiques solides. ⁷ La Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement a été évaluée pour la dernière fois en 2015. La stratégie en cours parviendra à son terme en 2025.

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

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

Étape biennale (fin 2023):
De nouveaux produits et services (formation spécialisée, recouvrement des coûts en faveur du réseau d'évaluation) sont conçus en collaboration avec le Département du développement des ressources humaines (HRD), le Centre international de formation de l'OIT (CIF-OIT) et le Département de la gestion financière (FINANCE) afin d'encourager et de reconnaître davantage les fonctionnaires du BIT (notamment les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions, les points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements et les responsables de l'évaluation).

Cible (fin 2025): 100% des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions sont rattachés à une famille d'emplois normalisée alignée sur la famille d'emplois des évaluateurs du BIT.

Trente fonctionnaires du BIT ont obtenu une certification dans le cadre d'un programme avancé de certification des responsables de l'évaluation (EMCP+).

Entités responsables: EVAL, HRD et CIF-OIT.

État d'avancement:
En bonne voie

18. Dans le cadre de la stratégie d'évaluation pour 2018-2022, des mesures ont été prises pour encourager les membres du réseau d'évaluation, reconnaître leurs compétences et renforcer leurs capacités. Cependant, l'une des principales faiblesses structurelles du système est le caractère volontaire de certaines fonctions. L'évaluation indépendante de 2022 a mis en évidence la nécessité de continuer à améliorer la stabilité du réseau pour garantir la réalisation d'évaluations indépendantes et crédibles au BIT.
19. En 2023, le BIT a créé une famille d'emplois spécifique pour les évaluateurs à plein temps, ce qui n'avait jamais été fait auparavant. Des mesures sont actuellement prises pour étendre cette reconnaissance aux fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions. Il est important de mieux récompenser les personnes qui participent bénévolement au réseau d'évaluation, tels que les responsables de l'évaluation et les points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements. Pour cela, il faut aller au-delà du processus de certification formel existant (EMCP) et prendre en considération les tâches d'évaluation dans l'appréciation du comportement professionnel, ce qui est déjà le cas. Il faudrait aussi mettre en place une formation avancée et des mesures d'incitation, notamment des mécanismes de recouvrement des coûts en faveur des responsables dont le personnel est affecté à des tâches d'évaluation qui bénéficient à l'Organisation. Pour le reste de l'année 2023, l'accent sera mis sur la poursuite de la collaboration avec le Centre international de formation de l'OIT et HRD en vue d'élaborer d'ici la fin de l'année un programme de formation avancée à l'intention des responsables de l'évaluation (EMCP+).

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

Étape biennale (fin 2023): EVAL (y compris les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et les points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements) appuie au moins une activité de formation courante organisée par le BIT à l'intention des mandants tripartites sur le thème de l'évaluation du travail décent.

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

Entités responsables: EVAL, fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions, points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements, régions, Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV), Bureau des activités pour les employeurs (ACTEMP), CIF-OIT et PROGRAM.

État d'avancement:
Réalisé

20. Au cours de la période de mise en œuvre de la précédente stratégie, EVAL a fait en sorte d'intégrer l'évaluation dans sept activités de formation courantes destinées aux trois groupes de mandants de l'OIT. Il s'agissait d'optimiser la contribution des mandants aux processus d'évaluation menés aux niveaux national, régional et mondial.
21. Dans le cadre de la stratégie d'évaluation actuelle, des efforts continuent d'être faits pour consolider la culture de l'évaluation en dotant les mandants, sans toutefois les submerger, des compétences nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre des processus d'évaluation des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) et des activités de projet qui respectent les objectifs de développement durable. La collaboration avec d'autres départements et avec les bureaux régionaux reste une priorité, car elle permet de garantir l'intégration des concepts de l'évaluation aux programmes courants de renforcement des capacités. En assurant la prise en considération des principes d'évaluation dans divers aspects

des activités de l'OIT, cette collaboration favorise une approche intégrée en matière de renforcement des capacités. Depuis 2022, EVAL a apporté un appui à quatre activités de formation² – consacrées à la gestion axée sur les résultats, au suivi et à l'évaluation – organisées à l'intention des mandants en vue de diffuser les concepts de l'évaluation, dépassant ainsi l'objectif fixé au titre de l'étape biennale de 2023.

22. En outre, la fonction d'évaluation continue de promouvoir l'utilisation de l'outil de diagnostic intégré d'EVAL dans la conception des PPTD afin de faciliter les études d'évaluabilité portant sur les capacités nationales, structurelles et techniques. Ces études sont essentielles pour recenser les points à améliorer et dispenser une formation propre à faciliter le suivi et l'évaluation systématiques des résultats en matière de travail décent dans le cadre des PPTD et des objectifs de développement durable.

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

Étape biennale (fin 2023): Augmentation de 5% du nombre de responsables de l'évaluation certifiés par rapport à la valeur de référence de 2022.

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

Entités responsables: EVAL, fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions, points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements, régions, HRD et CIF-OIT.

État d'avancement:
Réalisé

23. Pour la période 2018-2021, les étapes biennales fixées dans la stratégie d'évaluation prévoyaient une augmentation du nombre de fonctionnaires du BIT formés en tant que responsables de l'évaluation. La cible correspondante a été progressivement relevée au cours de cette période. Ces fonctionnaires constituent des ressources humaines importantes dans le système d'évaluation hybride et décentralisé d'EVAL.
24. À la fin de 2022, 150 fonctionnaires du BIT avaient obtenu une certification en tant que responsables de l'évaluation. La demande constante de formation dans ce domaine a conduit à une augmentation significative (+ 12,6 pour cent) du vivier de spécialistes de l'évaluation certifiés. En juin 2023, on comptait 169 fonctionnaires certifiés, soit plus que le nombre à atteindre au titre de l'étape biennale. Le Bureau est donc parvenu à accroître l'effectif de professionnels qualifiés en matière d'évaluation.

² Deux en Afrique et deux en Europe et en Asie centrale.

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

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

Indicateur 2.1.1: Mesure dans laquelle les évaluations groupées seront institutionnalisées et fonctionnelles au BIT et seront financées par des donateurs d'ici à 2025.	Étape biennale (fin 2023): Les orientations et les procédures relatives aux évaluations groupées sont actualisées et cette méthode appliquée à 30 % de l'ensemble des évaluations de projet requises.	Cible (fin 2025): Au moins 60 % des donateurs de l'OIT, dont 15 des principaux donateurs de l'Organisation, contribuent à des évaluations groupées.
Entités responsables: EVAL (y compris les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et les points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements), régions, départements techniques, PARTNERSHIPS, FINANCE (contributions des donateurs).		État d'avancement: En bonne voie

25. Le groupement systématique des évaluations de projets, introduit dans le cadre de la politique de 2016, avait deux objectifs principaux: renforcer l'intérêt stratégique des évaluations et atténuer la lassitude à l'égard des évaluations. La stratégie d'évaluation pour la période 2018-2022 a donné lieu à une augmentation notable du nombre d'évaluations groupées, lequel a dépassé les objectifs fixés. En ce qui concerne le pourcentage de donateurs contribuant à des évaluations groupées, la valeur de référence (48 pour cent) a de bonnes chances d'être atteinte en 2023. Quant à la proportion d'évaluations de projet groupées, qui devrait selon l'étape fixée pour 2023 atteindre 30 pour cent de l'ensemble des évaluations de projet requises, le déploiement du système intégré de planification des évaluations et une meilleure compréhension des avantages que présentent les évaluations groupées seront des facteurs de progrès à cet égard.
26. D'après des études et des évaluations récentes, les évaluations groupées ont effectivement permis de réduire de près de 40 pour cent la lassitude à l'égard des évaluations, ce que confirment les informations communiquées par des personnes participant à différents projets. En outre, des gains d'efficacité ont été réalisés, le coût moyen des évaluations groupées représentant 0,83 pour cent du budget total du projet, ce qui est inférieur au ratio habituel de 2 pour cent. Ce résultat n'a en rien compromis la qualité des évaluations groupées, telle que mesurée par le système de contrôle de la qualité du BIT. Sur une échelle de un à six, la qualité des évaluations groupées a obtenu la note de cinq, ce qui correspond à la moyenne obtenue pour l'ensemble des évaluations du Bureau. Il reste néanmoins des défis majeurs à relever. Les évaluations groupées sont encore trop souvent opportunistes au lieu d'être planifiées. Du fait des difficultés administratives et des coûts de transaction liés au cloisonnement des budgets, une proportion importante des évaluations groupées sont réalisées avec le soutien d'un seul donateur.

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

Étape biennale (fin 2023):
Une approche visant à intégrer les évaluations d'impact et les évaluations ex post dans la planification des évaluations est élaborée en accord avec les départements techniques et les régions, qui permet d'attester la valeur ajoutée de l'action de l'OIT en faveur du travail décent et de la justice sociale.

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

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

État d'avancement:
En bonne voie

27. La nouvelle stratégie d'évaluation poursuit la décentralisation des responsabilités en matière d'évaluation d'impact vers les régions et les départements, tout en encourageant EVAL, les départements et les régions à prendre des initiatives conjointes en vue de recenser les besoins concernant ce type d'évaluations dans le cadre du système intégré de planification des évaluations. Des progrès importants ont été réalisés en vue de la création d'un fonds d'affectation spéciale volontaire pour la mise en commun des crédits affectés aux évaluations, dénommé Fonds d'affectation spéciale pour les évaluations. Celui-ci servira à affecter de manière souple des ressources à diverses activités d'évaluation, en particulier aux évaluations ex post et aux évaluations d'impact.
28. EVAL a déjà élaboré et testé un projet de manuel de procédure et de modèle pour l'enregistrement des données afin de faciliter la planification intégrée des évaluations par région et par département. Le déploiement du système intégré de planification des évaluations et son appropriation progressive par l'ensemble des départements et des régions devraient permettre d'identifier de manière plus précise les besoins de connaissances et les lacunes en matière de données à l'échelle de l'OIT. Ainsi que le prévoit le système intégré de planification des évaluations, ces besoins pourront être définis dans le cadre de réunions de l'équipe mondiale d'appui technique et du comité régional de suivi et d'évaluation, ainsi que des processus de planification du travail axés sur les résultats.

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

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

Étape biennale (fin 2023): Les documents d'orientation élaborés à l'appui des évaluations centralisées et décentralisées sont conçus selon un processus participatif. Des améliorations sont apportées à l'évaluation ex post de la qualité des évaluations réalisée par EVAL afin d'y intégrer la mesure de l'utilisation des résultats des évaluations.

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

Entités responsables EVAL, régions et départements techniques (fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements).

État d'avancement:
En bonne voie

29. EVAL élabore actuellement des documents d'orientation exhaustifs destinés à améliorer les pratiques d'évaluation. Il s'agit en particulier d'accroître la participation des mandants, des bénéficiaires et des autres parties prenantes au processus d'évaluation. Ces notes d'orientation tiendront compte des observations recueillies dans le cadre du processus d'évaluation continue de la qualité des rapports d'évaluation d'EVAL, ainsi que des bonnes pratiques innovantes recensées grâce à une analyse approfondie des publications existantes. Les documents d'orientation seront largement diffusés et les parties prenantes, encouragées à faire part de leurs vues concernant leur contenu.
30. Conscient des limites actuelles des évaluations de la qualité des évaluations, davantage axées sur la normalisation que sur la pertinence et l'adéquation aux objectifs, EVAL a lancé un projet pilote visant à amener les chefs de projet et les directeurs de bureau de pays ou de département à remédier à ces lacunes (voir l'indicateur 2.4.1).

Indicateur 2.2.2: Élaboration de principes directeurs et de documents d'orientation améliorés sur la politique d'évaluation au BIT afin que les évaluations tiennent compte au mieux du mandat de l'OIT et des éléments déterminants pour l'élaboration des politiques d'ici à 2025.

Étape biennale (fin 2023): Les résultats de l'évaluation ex-post de la qualité des évaluations indépendantes réalisées par EVAL sont utilisés pour recenser les améliorations à apporter aux méthodes et aux approches en vigueur.

Cible (fin 2025): Au moins trois principes directeurs sont mis à jour ou élaborés pour faire en sorte que les évaluations tiennent compte au mieux du mandat de l'OIT et des éléments déterminants pour l'élaboration des politiques.

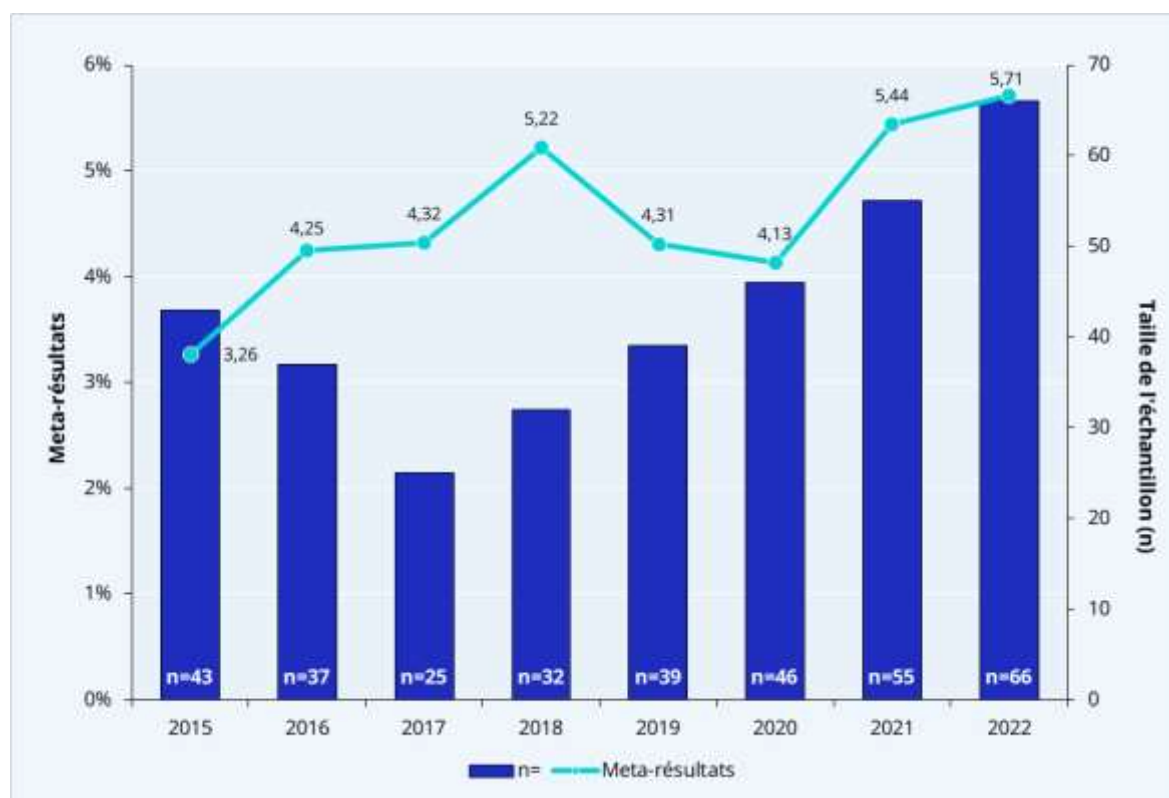
Entités responsables: EVAL, régions et départements techniques (fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements).

État d'avancement:
Réalisé

31. EVAL améliore et met à jour en permanence les principes directeurs et les documents d'orientation afin d'y refléter les bonnes pratiques, des méthodes et des approches innovantes et les enseignements tirés des évaluations ex post de la qualité des évaluations.

32. En 2023, une analyse des évaluations de la qualité des rapports d'évaluation effectuées en 2022 a été réalisée afin de déterminer la mesure dans laquelle les questions de genre étaient prises en compte dans les évaluations au BIT. De 2015 à 2022, les méta-résultats moyens obtenus selon l'indicateur de performance des évaluations défini dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP) ont mis en évidence une amélioration légère mais constante au fil du temps. En 2015, les rapports d'évaluation du BIT ne satisfaisaient pas aux prescriptions de l'ONU-SWAP, au regard desquelles ils avaient obtenu une note moyenne globale inférieure à 3,51. Le BIT a toutefois fait des progrès depuis, le degré d'intégration des questions de genre se rapprochant des prescriptions de l'ONU-SWAP.
33. De 2018 à 2020, les méta-résultats ont accusé une légère baisse, passant de 5,22 à 4,13. Ils confirmaient néanmoins que le BIT se rapprochait du niveau exigé dans la note technique de l'ONU-SWAP de 2018. Par la suite, les méta-résultats se sont notablement améliorés, passant de 4,13 en 2020 à 5,71 en 2022, mais malgré ces progrès constants, le BIT restait en 2022 en-deçà du seuil à atteindre, fixé à 6,50, signe qu'il a encore des progrès à faire avant de satisfaire pleinement aux prescriptions de l'ONU-SWAP.
34. Les enseignements tirés de cette analyse ont servi à l'élaboration de la note d'orientation 3.1. intitulée *Integrating gender equality in monitoring and evaluation*, qui fournit en outre des exemples concrets de bonnes pratiques que tous les évaluateurs pourraient utiliser pour améliorer la prise en considération de l'égalité des genres et étudier les possibilités d'amélioration qui ont été recensées.

► **Figure 2. Méta-résultats sur la prise en considération de l'égalité des genres, obtenus entre 2015 et 2022 selon l'indicateur de performance des évaluations de l'ONU-SWAP**



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

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

Étape biennale (fin 2023): EVAL participe à trois groupes de travail du GNUE et contribue à au moins une initiative conjointe interinstitutions.

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

Entités responsables: EVAL.

État d'avancement:
Réalisé

35. Le plan de travail 2023 du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) est axé sur trois objectifs stratégiques: élaborer des normes professionnelles (objectif stratégique 1), renforcer la professionnalisation et les capacités (objectif stratégique 2) et influencer sur l'élaboration des politiques au moyen des évaluations (objectif stratégique 3). Dix-huit groupes de travail, constitués de 246 membres du personnel de 39 organismes membres du GNUE, œuvrent à la réalisation de ces objectifs. Les activités prévues dans le plan de travail du GNUE portent notamment sur l'examen par les pairs des bureaux d'évaluation, l'éthique, le genre et les droits de l'homme dans les évaluations, la fonction d'évaluation, l'influence sur les politiques et l'analyse des données.
36. Depuis plus d'une décennie, EVAL participe activement à divers groupes de travail du GNUE, contribuant ainsi à l'amélioration de la professionnalisation de l'évaluation, des méthodes d'évaluation et des capacités nationales d'évaluation, ainsi qu'à une meilleure compréhension de l'impact de l'intelligence artificielle (IA) sur l'évaluation³. Parmi les initiatives notables menées en 2023, on peut citer la collaboration avec le Centre international de formation de l'OIT en vue de l'élaboration d'un cours de base en ligne à progression autonome destiné aux responsables de l'évaluation de niveau intermédiaire, qui sera utilisé dans l'ensemble du système des Nations Unies. En outre, EVAL codirige le pilier «prospérité» d'une initiative interinstitutions des Nations Unies dont l'objet est de faire la synthèse des principaux résultats obtenus au regard des objectifs de développement durable afin d'éclairer les futurs programmes de développement, synthèse qui sera examinée lors du Sommet de l'avenir en 2024⁴.

³ En 2023, les thématiques visées étaient notamment la professionnalisation, les méthodes, les évaluations décentralisées, l'utilisation des évaluations, les données et l'IA, et le développement des capacités nationales d'évaluation.

⁴ La [SDG Synthesis Coalition](#) s'articule autour de cinq piliers (population, planète, prospérité, paix et partenariat). Le pilier «prospérité» (codirigé par EVAL) couvre les objectifs de développement durable 7, 8, 9, 10 et 11.

Sous-résultat 2.4. La qualité de tous les types d'évaluation garantit des résultats d'évaluation crédibles et utiles, auxquels la direction et les mandants peuvent donner suite

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

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

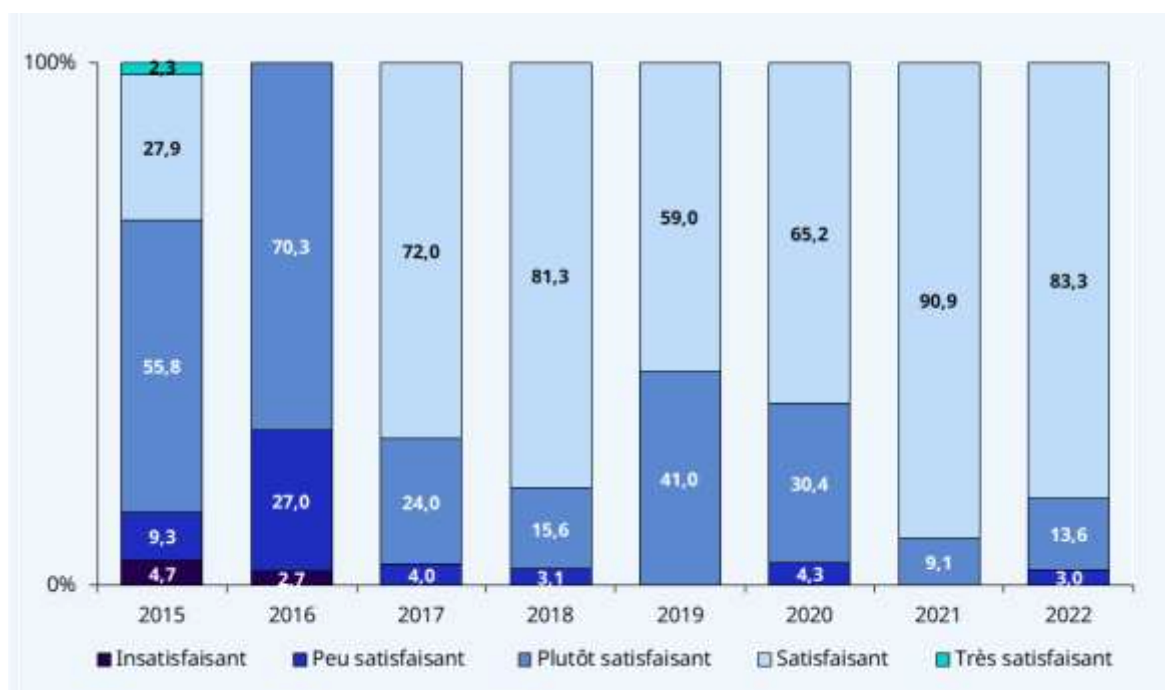
Étape biennale (fin 2023): Une note de synthèse sur les nouvelles approches destinées à faciliter la mesure de l'utilité des évaluations est en cours d'élaboration.

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

État d'avancement:
En bonne voie

37. L'évaluation systématique de la qualité des rapports d'évaluation est une composante essentielle de la démarche d'EVAL, qui s'emploie à faire en sorte que les rapports produits soient de haute qualité, utiles et suivis d'effets. Au cours des sept dernières années, les rapports évalués ont régulièrement obtenu une note médiane de 5, ce qui correspond à une évaluation «satisfaisante». Comme le montre la figure 3, la note médiane globale est restée stable, tandis que l'écart interquartile est remonté à 2 en 2022, signe d'une qualité homogène pour l'ensemble des évaluations.

► Figure 3. Notation médiane globale et évolution annuelle de la notation ⁵



⁵ Les résultats pour 2015 et 2016 sont tirés de l'évaluation de la qualité réalisée en 2017 par Artival. Les résultats pour 2017 et 2018 sont tirés de l'évaluation de la qualité réalisée en 2019 par Universalialia. Les résultats pour 2019, 2020 et 2021 reprennent tous les rapports d'évaluation qui ont été examinés dans le cadre de l'évaluation continue de la qualité réalisée en temps réel par Universalialia.

38. Le pourcentage de rapports jugés «satisfaisants» s'est nettement amélioré, passant de 28 pour cent en 2015 à 83 pour cent en 2022. Les évaluations réalisées dans l'ensemble des départements et des bureaux mettent en évidence un niveau de qualité généralement homogène, tout comme les évaluations effectuées dans les régions, dont la note globale a été «satisfaisante». Toutefois, les notes médianes par composante varient quelque peu d'une région à l'autre.
39. La région de l'Asie et du Pacifique se distingue par son excellente performance à cet égard, puisqu'elle a obtenu la note «satisfaisant» pour neuf des dix composantes. À l'inverse, on observe une plus grande variabilité des notes de la région Europe, pour laquelle quatre rapports seulement étaient disponibles, lesquels ont été jugés «très satisfaisants» pour une composante, et «insatisfaisants» pour deux composantes.
40. Aucune relation de cause à effet n'a été établie entre le budget consacré à l'évaluation ou le calendrier de cette dernière et la note globale obtenue par un rapport d'évaluation. Toutefois, il convient de noter que la durée moyenne des évaluations a légèrement augmenté en 2022, probablement en raison des effets persistants de la pandémie de COVID-19.
41. Le processus d'assurance-qualité fait certes partie intégrante de la fonction d'évaluation du BIT, mais il présente certaines limites en ce qu'il favorise la normalisation au détriment de l'adéquation et de la pertinence. Pour répondre à ces préoccupations, un projet pilote a été lancé, qui porte sur dix évaluations achevées récemment, lesquelles recouvrent plusieurs régions et différents thèmes. Le projet vise à évaluer l'intérêt et l'utilité d'élargir le champ de l'évaluation de la qualité des rapports. Le projet, qui devrait s'achever au cours du dernier trimestre de 2023, donnera lieu à un rapport détaillé assorti de recommandations visant à améliorer l'approche d'EVAL en matière d'évaluation de la qualité.

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

Étape biennale (fin 2023): Un outil normalisé d'évaluation de la qualité et des principes directeurs en matière d'évaluation d'impact destinés aux communautés de pratique sont adoptés et mis en œuvre.

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

Entités responsables: EVAL, Comité consultatif d'évaluation, régions et départements techniques (fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements).

État d'avancement:
En bonne voie

42. Au cours de la période de mise en œuvre de la nouvelle stratégie, EVAL renforcera ses activités en matière d'orientation et d'évaluation de la qualité des évaluations d'impact réalisées au BIT. L'examen ex post de la qualité des évaluations d'impact mené en 2022 et achevé en 2023, qui a porté sur un échantillon de 15 évaluations d'impact réalisées au cours de la dernière décennie, a montré que leur qualité globale était raisonnable mais qu'elles ne convenaient pas pour ce qui est de fournir des recommandations et des conseils utiles pour l'élaboration des politiques. Cet examen a également mis en évidence plusieurs problèmes récurrents, tels que l'absence d'une théorie du changement, un cadre d'évaluation insuffisamment développé et le manque d'informations concernant la méthode appliquée, pour ne citer que quelques exemples. La plupart des rapports aboutissaient à des conclusions crédibles, mais rares étaient ceux qui traitaient la question de la validité au-delà du cas particulier et des incidences sur le plan des politiques. EVAL continuera, par le truchement de son centre d'assistance pour

l'examen des évaluations d'impact, de procéder à une évaluation en temps réel de la qualité des évaluations d'impact, tant sur le plan de la conception que sur celui des méthodes.

43. L'examen ex post des évaluations d'impact a également fourni l'outil d'évaluation de la qualité qu'il était préconisé d'adopter en 2023 au titre de l'étape fixée pour cet indicateur. Cet outil servira à évaluer la qualité des évaluations d'impact en continu dans le cadre du processus d'évaluation de la qualité. Une note de réflexion sur l'examen ex post de la qualité a été publiée sur la plateforme *i-eval*.
44. Dans le plan de communication destiné à faire connaître la nouvelle stratégie d'évaluation, une composante spécifique sera consacrée au partage d'informations sur les moyens en matière d'évaluation d'impact dont disposent les collègues des départements et des régions, et une nouvelle communauté de pratique sera créée d'ici à la fin de 2023.

Résultat 3. Une base de connaissances élargie concernant les résultats et les recommandations issus des évaluations, qui contribue efficacement à l'apprentissage institutionnel et améliore l'efficacité organisationnelle

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

Indicateur 3.1.1: Mise au point d'une version améliorée d' <i>i-eval Discovery</i> pour une meilleure visibilité et une meilleure utilisation d'ici à 2025.	Étape biennale (fin 2023): Refonte d' <i>i-eval Discovery</i> en cours pour mieux mettre en évidence et marquer les évaluations, et amélioration de l'expérience de la gestion des évaluations.	Cible (fin 2025): Augmentation de 20% du taux d'utilisation d' <i>i-eval Discovery</i> et accès plus convivial grâce à des modules d'intelligence artificielle ou des innovations comparables.
Entités responsables: EVAL, Département de la gestion de l'information et des technologies (INFOTEC). Couverture requise et disponibilité des informations relatives aux évaluations et des résultats des évaluations, et activités de sensibilisation et d'appui d'une campagne de communication.		État d'avancement: En bonne voie

45. Lancé en 2016, le tableau de bord *i-eval Discovery* améliore l'accessibilité et la visibilité des informations relatives aux évaluations. Il met à la disposition du public toutes les évaluations planifiées ou achevées ainsi que les résumés, les recommandations, les enseignements tirés, les bonnes pratiques et les mesures prises par la direction qui s'y rapportent. Début juin 2023, *i-eval Discovery* contenait plus de 1 500 rapports d'évaluation, près de 2 500 enseignements tirés, plus de 1 200 bonnes pratiques et pas loin de 2 000 recommandations.
46. Depuis deux ans, EVAL collabore avec INFOTEC pour moderniser la base de données (*i-track*) qui alimente le tableau de bord *i-eval Discovery*. Le lancement de la première phase du projet aura lieu avant la fin de l'année 2023. La deuxième phase, qui comprend une révision des modalités de planification, de gestion et d'achèvement des évaluations, sera lancée en 2024.

47. La nouvelle conception se caractérise notamment par un meilleur marquage des informations relatives aux évaluations ⁶ et par la participation active de divers fonctionnaires du Bureau ⁷ tout au long du processus d'évaluation, ce qui permettra de suivre en temps réel l'état d'avancement de chaque évaluation. La possibilité de recourir à l'intelligence artificielle pour faciliter l'exercice sera étudiée. Les modifications apportées permettront d'améliorer l'utilisation des évaluations et l'expérience de l'utilisateur lorsqu'il accèdera à la nouvelle base de données *i-track* et au tableau de bord *i-eval* Discovery.

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

Indicateur 3.2.1: Établissement de synthèses et de méta-analyses améliorées répondant aux besoins d'ici à 2025.	Étape biennale (fin 2023): Une méthode révisée pour l'élaboration de synthèses et de méta-analyses d'informations à caractère évaluatif fondées sur les besoins est mise au point.	Cible (fin 2025): Cinq produits d'information synthétisée sur les résultats et les enseignements des évaluations, destinés à des publics spécifiques, sont mis au point.
Entités responsables: EVAL, Comité consultatif d'évaluation, régions et départements techniques (fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements).		État d'avancement: En bonne voie

48. Les évaluations réalisées au sein de l'OIT présentent un potentiel considérable en ce qu'elles constituent des outils essentiels pour l'apprentissage et la recherche de solutions à des questions cruciales. Comme souligné dans le rapport sur l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de 2022, EVAL a toujours élaboré des outils de diffusion des connaissances de haute qualité, y compris des notes de réflexion, des synthèses et des méta-études s'appuyant sur des rapports d'évaluation. En outre, EVAL coordonne des modules d'apprentissage pour favoriser les échanges sur les résultats et les recommandations. Cependant, malgré ces efforts, l'utilisation et la prise en compte des produits d'évaluation par les parties prenantes restent limitées, signe qu'il faut améliorer le dialogue avec ces dernières.
49. Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie actuelle, EVAL a continué de produire des informations synthétisées fondées sur les résultats des évaluations et les enseignements utiles qui en sont tirés, en fonction des besoins constatés. Pour ce faire, elle a établi les documents suivants: quatre [synthèses thématiques](#) sur la protection des travailleurs, le travail décent dans l'économie rurale, les principes et droits fondamentaux au travail et les activités de l'OIT au Yémen et en Iraq; deux [méta-études](#) mesurant les résultats obtenus dans le cadre de la coopération pour le développement et des interventions financées par le CSBO; et quatre études de la série des notes de réflexion *i-eval*. En outre, des synthèses thématiques sur la prise en compte systématique de l'égalité des genres, le travail des enfants, l'emploi des

⁶ Le marquage porte notamment sur les évaluations groupées, les codes de projet, les donateurs et une fonction de recherche améliorée.

⁷ Il s'agit notamment des responsables d'évaluation, des points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements, des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions, des spécialistes principaux de l'évaluation et du responsable de la gestion des connaissances au sein d'EVAL.

jeunes, le dialogue social, la sécurité et la santé au travail et la protection sociale ont été produites dans les régions Amérique latine-Caraïbes et Europe-Asie centrale.

50. Afin d'améliorer la prise en compte des données d'évaluation synthétisées, EVAL teste actuellement une méthode perfectionnée pour l'évaluation annuelle de l'efficacité de la performance de l'OIT, qui devrait permettre de produire des données répondant mieux aux besoins d'information des parties prenantes. Cette méthode suppose d'abandonner le modèle de présentation des rapports principalement fondé sur les critères du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques au profit d'un modèle plus thématique aligné sur les priorités stratégiques de l'OIT. Les réussites, les difficultés, les enseignements tirés et les exemples d'activités novatrices pourront ainsi être mis en évidence. En outre, les résultats obtenus seront présentés en fonction des résultats de programmes par pays et des résultats stratégiques, ce qui permettra d'assurer un suivi des progrès réalisés et de tirer des enseignements utiles pour la réalisation des objectifs correspondants. Cette nouvelle méthode, une fois validée, sera appliquée à d'autres produits de diffusion des connaissances dans l'optique d'améliorer l'apprentissage et la prise de décisions au sein de l'OIT. Les résultats de cette approche innovante sont exposés dans la partie II du présent rapport.

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

Étape biennale (fin 2023): Note de synthèse sur la procédure de validation des bonnes pratiques établie et examinée avec les régions et les départements.

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

Entités responsables: EVAL, Comité consultatif d'évaluation, régions et départements techniques (fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements).

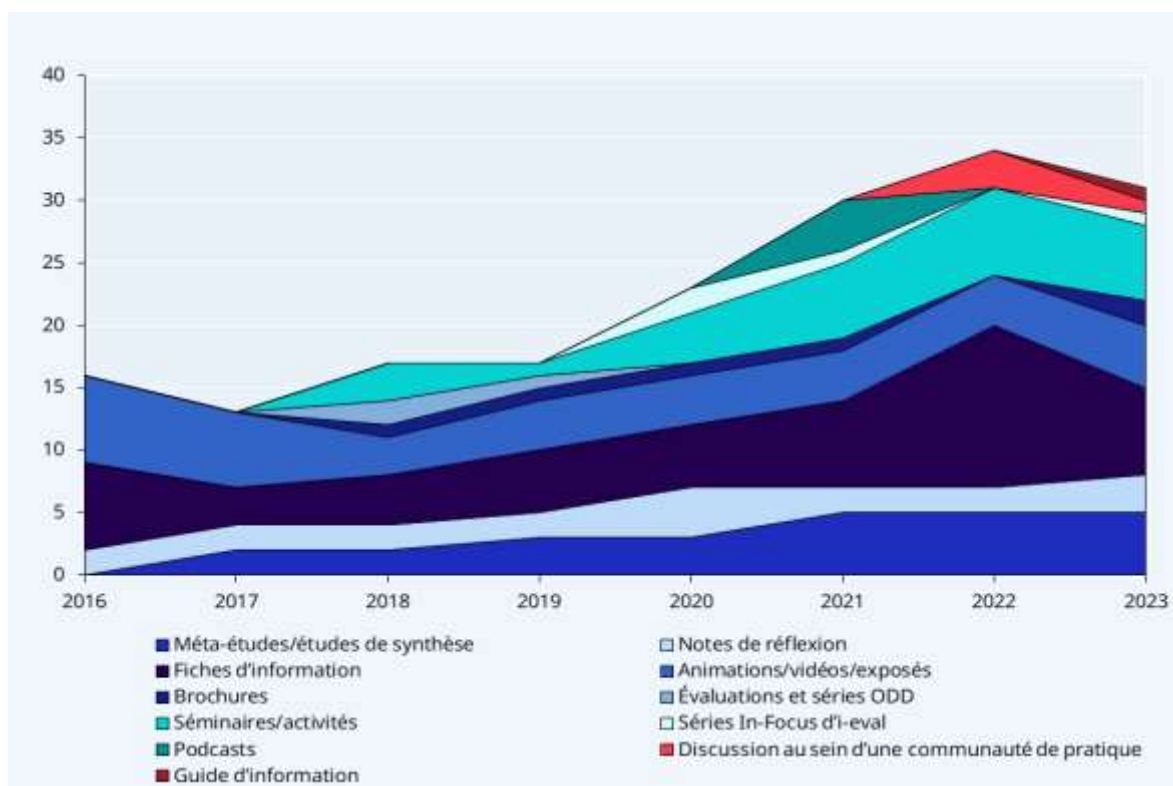
État d'avancement:
Différé

51. Au total, 1 225 bonnes pratiques ont été recensées à l'occasion des évaluations réalisées depuis 2005, dont 722 au cours des cinq dernières années. Cette abondance de connaissances offre d'immenses possibilités, les pratiques en question pouvant être réutilisées et transposées à plus grande échelle dans le cadre de futurs projets. EVAL, en collaboration avec le réseau régional et les départements techniques, établit actuellement une note de synthèse pour valider les nouvelles bonnes pratiques répertoriées lors des évaluations. EVAL contrôle également la qualité de la composante «bonnes pratiques» dans les évaluations indépendantes. La dernière évaluation révèle une légère baisse de la note, qui est passée de 5 en 2021 à 4 en 2022. Il a notamment été constaté que la bonne pratique consistant à spécifier les utilisateurs cibles était de moins en moins respectée; en 2022, le pourcentage d'évaluations dans lesquelles les utilisateurs cibles ne sont pas indiqués était en hausse par rapport aux années précédentes. Ces questions, ainsi que d'autres, seront traitées dans la note de synthèse définissant une procédure de validation des bonnes pratiques dont la version définitive devrait être établie au cours du premier trimestre de 2024.

Indicateur 3.2.3: Mesure dans laquelle des modalités novatrices permettant de présenter les résultats des évaluations de manière ciblée seront établies et appliquées au BIT d'ici à 2025.	Étape biennale (fin 2023): Révision en cours de la stratégie de communication afin d'y intégrer des modalités novatrices permettant de présenter les résultats des évaluations de manière ciblée.	Cible (fin 2025): 25 % des nouveaux produits de communication et de gestion des connaissances intègrent des modalités novatrices permettant de présenter les résultats de manière ciblée.
Entités responsables: EVAL, régions et départements techniques (fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements).		État d'avancement: En bonne voie

52. Les produits de communication d'EVAL sont divers et leur quantité et leur portée n'ont cessé de croître depuis 2016 (figure 4). Ils servent principalement à fournir aux mandants, aux donateurs et au personnel du BIT des informations d'évaluation ciblées et utiles pour éclairer la prise de décisions. Afin de tirer parti des réalisations de la précédente stratégie d'évaluation, EVAL établira un nouveau plan de communication pour les trois prochaines années, qui comprendra des modalités novatrices de présentation des résultats des évaluations. Le plan de communication s'appuiera sur la nouvelle stratégie d'évaluation, la théorie du changement qui s'y rapporte et les conclusions de l'atelier biennal qu'EVAL a organisé en février 2023 avec le réseau d'évaluation.
53. Un guide d'information sur l'évaluation de haut niveau des mesures prises par l'OIT face à la pandémie de COVID-19, réalisée en 2022, a été publié au cours du premier trimestre 2023. Inédit et innovant, il a permis d'attirer l'attention d'un public plus large sur ce sujet. Les premiers retours d'information indiquent que le guide a reçu un accueil favorable, ce qui pourra encourager d'autres initiatives de ce type à l'avenir.

► Figure 4. Nombre de produits de communication ayant trait à l'évaluation, 2016-2023



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

Étape biennale (fin 2023): 75 % des recommandations ont été intégralement ou partiellement mises en œuvre dans les 12 mois suivant l'achèvement de l'évaluation. Établissement d'une procédure d'évaluation de la qualité de la suite donnée.

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

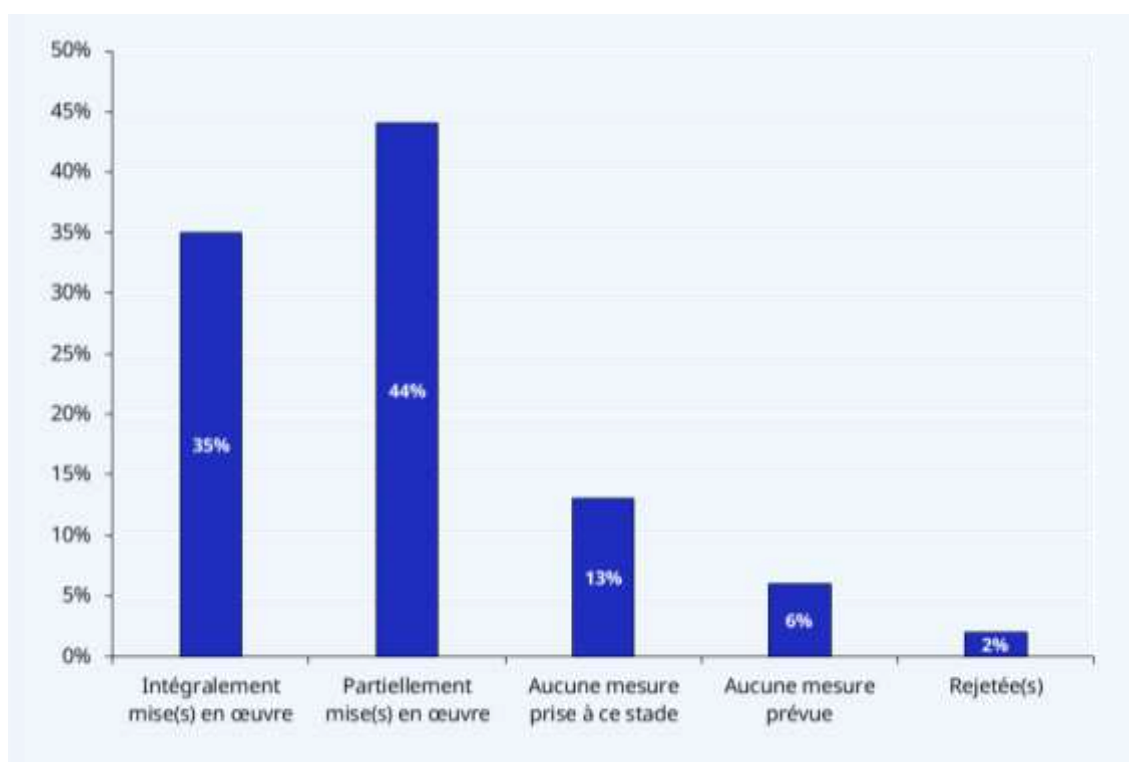
Entités responsables: EVAL, Comité consultatif d'évaluation, régions et départements techniques (fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements).

État d'avancement:
Réalisé

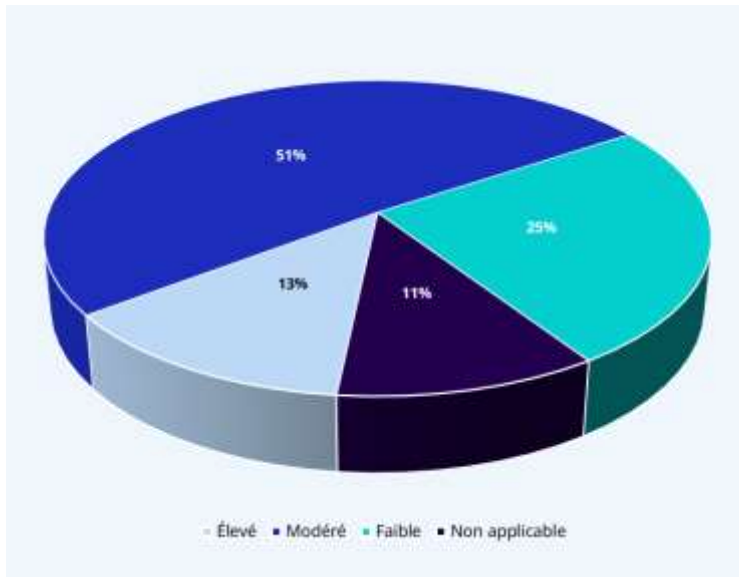
54. Les responsables hiérarchiques sont tenus de rendre compte de la suite donnée aux recommandations issues des évaluations indépendantes, en indiquant: a) si la mesure prise pour donner suite à une recommandation a été intégralement ou partiellement mise en œuvre; b) si aucune mesure n'est prévue; c) si aucune mesure n'a encore été prise; d) si la recommandation a été rejetée. Depuis le lancement du système automatisé de gestion du suivi en 2018, la qualité des mesures prises par la direction et les délais dans lesquels elles ont été mises en œuvre se sont améliorées.

55. Pendant la période considérée, les 66 rapports attendus de la direction comme suite aux évaluations indépendantes ont tous été reçus (100 pour cent); ils portaient sur un total de 555 recommandations. Soixante-dix-neuf pour cent de ces recommandations ayant été intégralement ou partiellement mises en œuvre, l'étape pour 2023 a été atteinte (figure 5).
56. Comme les années précédentes, la plupart des recommandations n'ont pas eu d'incidences importantes sur les ressources. En 2022, c'était le cas de 87 pour cent du nombre total de recommandations (figure 6), ce dont on peut conclure que le coût n'est pas un obstacle à la mise en œuvre d'une recommandation. Par ailleurs, 96 pour cent des recommandations revêtaient un niveau de priorité modéré ou élevé (figure 7), et 87 pour cent devaient être appliquées à brève ou à moyenne échéance (figure 8).

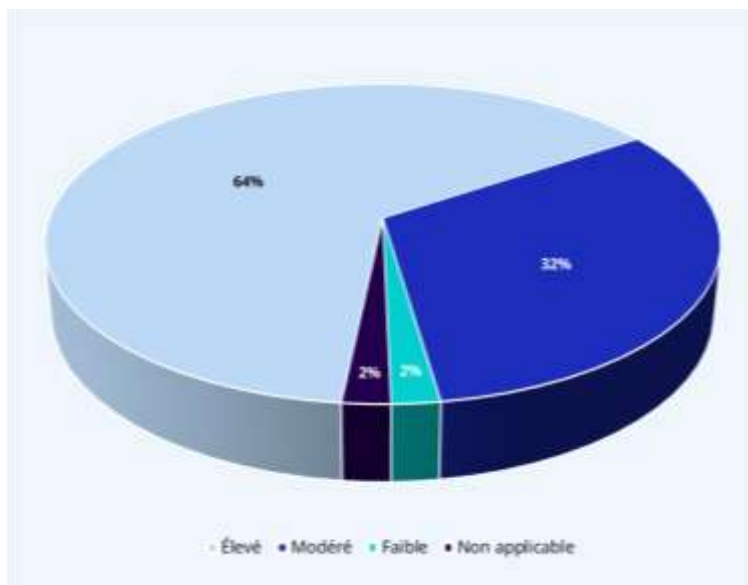
► Figure 5. Suite donnée par la direction aux recommandations issues des évaluations, 2022

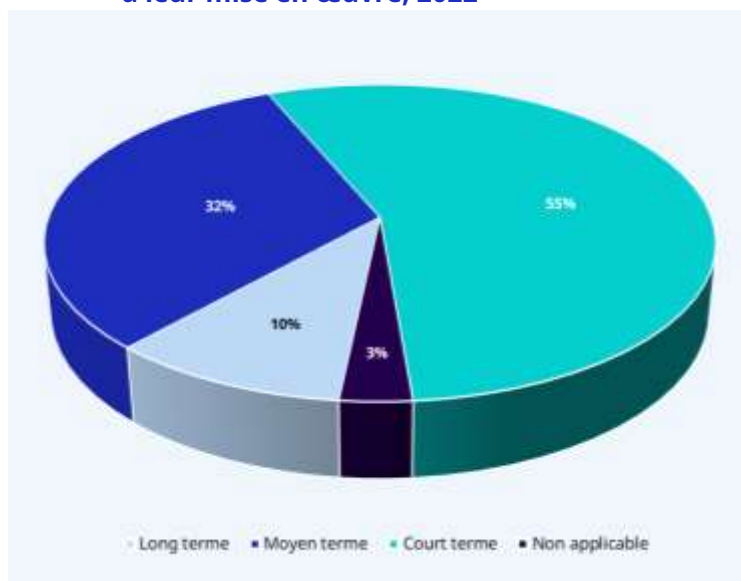


► Figure 6. Répartition des recommandations en fonction du niveau de ressources nécessaires à leur mise en œuvre, 2022



► Figure 7. Répartition des recommandations, par niveau de priorité, 2022



► **Figure 8. Répartition des recommandations en fonction des délais nécessaires à leur mise en œuvre, 2022**► **Tableau 2. État de la mise en œuvre par la direction des recommandations issues des évaluations, par région et par département, 2022**

Région administrative ou bureau/unité	Rapports d'évaluation appelant une réponse de la direction (66) Nombre de recommandations	Intégralement mise(s) en œuvre	Partiellement mise(s) en œuvre	Aucune mesure prévue	Aucune mesure prise à ce stade	Rejetée(s)	Non applicable
Afrique	169	43	71	17	34	4	0
États arabes	78	42	16	3	13	4	0
Asie et Pacifique	119	53	46	7	11	2	0
Europe et Asie centrale	26	3	20	0	3	0	0
Amérique latine et Caraïbes	53	8	41	0	4	0	0
Sous-total (régions)	445	149	194	27	65	10	0
EMPLOYMENT	20	7	10	1	2	0	0
ENTERPRISES	17	7	5	3	1	1	0
GOVERNANCE	26	4	19	1	2	0	0
NORMES	9	1	8	0	0	0	0
SOCPRO	25	17	6	0	0	2	0
WORKQUALITY	13	12	0	1	0	0	0
Sous-total (bureaux/unités)	110	48	48	6	5	3	0
Total	555	197	242	33	70	13	0
Pourcentage		35 %	44 %	6 %	13 %	2 %	0 %
Total des recommandations intégralement ou partiellement mises en œuvre par la direction		79 %					

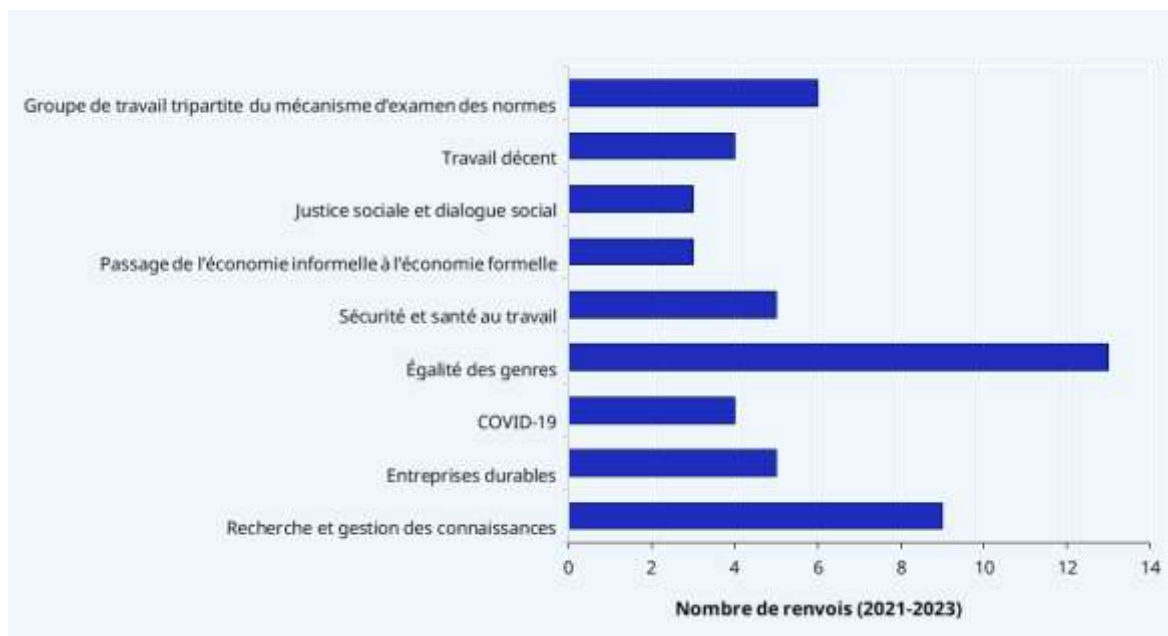
Sous-résultat 3.3. Meilleur suivi de la prise en compte et de l'utilisation par les mandants et la direction des connaissances et des enseignements tirés des évaluations à des fins de gouvernance et de prise de décisions

Indicateur 3.3.1: Mesure dans laquelle les résultats des évaluations sont davantage pris en compte dans les documents stratégiques et programmatiques de l'OIT (programme et budget, rapport sur l'exécution du programme, rapports du Conseil d'administration) et sur les plateformes de partage des connaissances.	Étape biennale (fin 2023): Le système intégré de planification des évaluations d'EVAL favorise une meilleure utilisation des résultats dans le cadre des mécanismes de gouvernance et d'établissement de rapports de l'OIT.	Cible (fin 2025): Les résultats des évaluations sont intégrés dans au moins un document stratégique ou programmatique et publiés sur une plateforme de partage des connaissances.
Entités responsables: EVAL, Comité consultatif d'évaluation, régions et départements techniques (fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements).	État d'avancement: Réalisé	

57. Conformément au [Plan stratégique de l'OIT pour 2022-2025](#), qui définit la fonction d'évaluation comme un précieux facteur d'amélioration des résultats, l'orientation stratégique de l'Organisation restera centrée sur la promotion d'une solide culture de l'évaluation, avec une meilleure prise en compte des résultats et des recommandations qui en découlent.
58. EVAL suit de près la manière dont les résultats des évaluations sont pris en compte dans les documents stratégiques essentiels de l'OIT, notamment le programme et budget. Selon une étude menée de 2021 à 2023, 115 références aux travaux d'EVAL ont été faites dans 34 documents stratégiques, y compris les rapports du Conseil d'administration, le programme et budget et les rapports sur l'exécution du programme.
59. Si, en moyenne, 14 pour cent des 240 documents sélectionnés aux fins de l'étude contenaient des références aux conclusions et aux recommandations découlant des évaluations, ce pourcentage a varié au cours de la période considérée. En 2021, seulement 10 pour cent des rapports du Conseil d'administration contenaient de telles références, contre 22 pour cent en 2022 et 11 pour cent en 2023 (résultats partiels). Il convient de noter que les thématiques l'égalité des genres, la recherche et la gestion des connaissances, ainsi que la mise en place du Groupe de travail tripartite du mécanisme d'examen des normes figuraient parmi les thématiques les plus citées (figure 9).
60. Des exemples précis illustrent les effets concrets des évaluations. Les évaluations indépendantes de projets portant sur les relations professionnelles, la négociation collective, la sécurité et la santé au travail, les conditions de travail et les migrations de main-d'œuvre ont considérablement influencé le contenu des textes exposant la stratégie proposée pour les résultats 1 et 6 dans les Propositions de programme et de budget pour 2024-25. L'évaluation de haut niveau des mesures prises face à la pandémie de COVID-19 a joué un rôle déterminant dans l'établissement du rapport V, qui a servi de base à la discussion récurrente de 2023. Ces exemples montrent combien les résultats des évaluations éclairent et orientent les politiques et les activités de l'OIT portant sur d'importantes questions liées au travail ⁸.

⁸ Le rapport sur l'exécution du programme 2022-23 n'avait pas encore été publié au moment de la rédaction du présent rapport; toutefois, le rapport sur l'exécution du programme 2020-21 constitue un bon exemple de l'utilisation des conclusions

► **Figure 9. Répartition des principales thématiques auxquelles se rapportent les références aux évaluations**



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

Étape biennale (fin 2023): Note de synthèse sur le rôle et la composition du Comité consultatif d'évaluation et des comités régionaux examinée et approuvée par le comité et les régions.

Cible (fin 2025): Les discussions du Comité consultatif d'évaluation portent à 90 % sur des questions stratégiques et se concentrent sur les observations et les répercussions découlant des évaluations de haut niveau, des synthèses et des méta-analyses.

Entités responsables: EVAL, Comité consultatif d'évaluation, régions et départements techniques (fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements).

État d'avancement: Différé

et des recommandations découlant des évaluations. Ce rapport renvoie à huit reprises à des évaluations, dont celles intitulées «*High-level independent evaluation of ILO's research and knowledge management strategies and approaches 2010–19*» et «*High-level independent evaluation of the ILO's Decent Work Programme in the Andean countries of the Plurinational State of Bolivia, Colombia, Ecuador, Peru and the Bolivarian Republic of Venezuela, 2016–19*». Le rapport se réfère à des évaluations de haut niveau pour en tirer des données probantes à l'appui du choix des thèmes stratégiques.

61. En prévision de la nomination d'un nouveau président du Comité consultatif d'évaluation, EVAL a procédé à des consultations et fait des points de situation avec les membres du comité au moyen d'échanges de correspondance. Ces consultations par correspondance ont également visé à recueillir des avis sur le choix des thèmes des futures évaluations de haut niveau. Comme suite à une demande formulée par le Comité consultatif d'évaluation en 2021, EVAL a ajouté la «contribution aux discussions récurrentes» à la liste des critères de sélection, modification qui a été dûment mise en œuvre depuis. Cet élément nouveau a été pris en compte par EVAL lors de ses consultations avec les mandants au sujet de son plan de travail glissant pour 2023. Une note de synthèse sur le rôle et la composition du Comité consultatif d'évaluation et des comités régionaux sera élaborée de manière consultative et inclusive une fois que la nouvelle présidence sera en place.

Indicateur 3.3.3: Nombre d'aperçus détaillés et à jour de l'efficacité globale de l'OIT établis chaque année d'ici à 2025.

Étape biennale (fin 2023): Établissement chaque année d'un aperçu de l'efficacité de l'OIT et présentation des résultats au Conseil d'administration dans le cadre du rapport d'évaluation annuel.

Cible (fin 2025): Établissement de trois aperçus annuels de l'efficacité de l'OIT et présentation des résultats au Conseil d'administration dans le cadre du rapport d'évaluation annuel.

Entité responsable: EVAL.

État d'avancement:
Réalisé

62. EVAL reste attaché de s'employer à présenter des évaluations annuelles des résultats et de l'efficacité de l'action de l'OIT en matière de travail décent, en utilisant comme critères la pertinence stratégique, l'efficacité, l'impact, la durabilité et l'efficience. Cette évaluation repose sur une méthode solide et bien établie qui utilise les projets de coopération pour le développement de l'OIT en tant qu'indicateurs indirects. Les résultats sont mesurés sur la base de l'évaluation continue de projets dont le budget est supérieur à 1 million de dollars des États-Unis (dollar É.-U.), à l'aide de 29 indicateurs de performance. Ces évaluations sont agrégées et examinées aux fins de l'évaluation annuelle de la pertinence stratégique, de l'efficacité, de l'impact, de la durabilité et de l'efficience de l'action de l'OIT.
63. Pour la première fois, les résultats sont présentés selon une approche plus thématique, alignée sur les résultats stratégiques de l'OIT et les résultats de programmes par pays. L'objectif est de présenter des données probantes répondant mieux aux besoins d'information (indicateur 3.2.1). Un résumé de cet exercice figure dans la partie II du présent rapport.

Environnement favorable

Catalyseur 1: Mesure dans laquelle un fonds d'affectation spéciale financé par des donateurs est opérationnel au sein de l'OIT d'ici à 2025.

Étape biennale (fin 2023): Les mesures à prendre en vue de la mise en place d'un fonds d'affectation spéciale opérationnel sont examinées et approuvées par les entités responsables de l'OIT.

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

Entités responsables: PARTNERSHIPS, FINANCE et EVAL.

État d'avancement:
En bonne voie

64. À la suite de discussions internes approfondies, une première note de synthèse concernant le fonds d'affectation spéciale pour les évaluations de l'OIT sera établie, qui servira de base à la création d'un fonds d'affectation spéciale fonctionnant sur une base volontaire au sein de l'Organisation. Ce fonds permettra de financer l'évaluation des activités de coopération pour le développement avec pour objectif premier d'améliorer l'apprentissage organisationnel. Il permettra à EVAL de réaliser des évaluations rétrospectives et des évaluations d'impact afin de tirer des enseignements des expériences passées et d'orienter les initiatives à venir. L'OIT cherchera activement à obtenir des contributions volontaires spécifiques des partenaires de développement pour assurer le financement de ce fonds. Une fois mis en place, le fonds d'affectation spéciale pour les évaluations sera géré par EVAL, qui engagera des consultations avec les responsables hiérarchiques et sollicitera activement l'avis du Comité consultatif d'évaluation et du Conseil d'administration pour déterminer les lacunes en matière de connaissances et les besoins d'apprentissage susceptibles d'être comblés par le fonds. Celui-ci facilitera la réalisation d'évaluations supposant des échéances à plus long terme qui ne peuvent pas être intégrées dans les calendriers des projets.

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

Étape biennale (fin 2023):
Au moins 50% des projets de l'OIT en matière de coopération pour le développement sont conçus et mis en œuvre avec le concours des mandants.
Au moins 60% des nouveaux PPTD (par rapport à la base de référence de 2022) sont conçus avec le concours des mandants.

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

Entités responsables: Réseau d'évaluation (EVAL, fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions, points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements, responsables de l'évaluation) ACTEMP, ACTRAV, PARTNERSHIPS et PROGRAM.

État d'avancement:
En bonne voie

65. Un cycle de projet inclusif et axé sur les mandants, qui garantit la prise en compte de leurs besoins au moyen de consultations, est essentiel pour créer un environnement favorable à l'évaluation. Grâce à la participation active des mandants, l'impact et la durabilité des interventions sont renforcés. Un environnement favorable contribue à son tour à renforcer le rôle des évaluations dans la mise en œuvre des projets et l'apprentissage organisationnel, ce qui permet en fin de compte d'obtenir des résultats plus tangibles et plus pertinents.
66. Selon les conclusions de la méta-étude d'EVAL sur les résultats en matière de travail décent et l'efficacité des activités de l'OIT, dans 64 pour cent des cas, les mandants ont bien été associés à la conception et à la mise en œuvre des activités de coopération pour le développement réalisées par l'Organisation. Ce chiffre représente une nette augmentation (+22 pour cent) par rapport à 2021. En outre, tous les PPTD approuvés en 2022-23 ont été conçus avec le concours des mandants, un résultat supérieur à ce qui était attendu au titre de l'étape biennale de 2023.

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

Étape biennale (fin 2023): Les principales entités responsables de l'OIT débattent et conviennent de moyens pratiques de renforcer les procédures de suivi, y compris des évaluations de l'évaluabilité des activités financées au titre de la coopération pour le développement.

Cible (fin 2025): Augmentation de 20% (par rapport à la base de référence de 2022) des activités de l'OIT financées au titre de la coopération pour le développement pour lesquelles des systèmes de suivi adéquats sont en place, fait confirmé par l'évaluation de l'évaluabilité.

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

État d'avancement:
En bonne voie

67. L'amélioration des pratiques en matière de suivi et d'établissement de rapports est essentielle pour répondre aux besoins d'évaluation de l'OIT, notamment en tant que condition préalable de l'amélioration de la planification intégrée des évaluations. Elle est en outre indispensable pour que l'OIT puisse intervenir en temps réel pour redresser les projets et les programmes dont les résultats sont insuffisants.
68. Des progrès ont été accomplis dans le renforcement des systèmes de suivi et d'établissement de rapports de l'OIT depuis le lancement de la nouvelle stratégie d'évaluation pour 2023-2025. Le Bureau a entrepris une analyse participative des forces et des faiblesses de ces systèmes afin de trouver des solutions pratiques pour en améliorer la robustesse, l'efficacité et la pertinence. Ces solutions seront soumises à l'approbation de tous les départements concernés au siège et sur le terrain et nécessiteront des améliorations sur le plan des technologies de l'information ainsi que des changements de procédure. L'objectif est d'améliorer l'exhaustivité, la fiabilité, l'accessibilité et l'actualité des données de suivi et, partant, l'efficacité de la prise de décision, de la responsabilisation et de l'apprentissage organisationnel. Ces améliorations devraient être mises en œuvre au cours de la période 2024-25.

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

Étape biennale (fin 2023): EVAL (y compris les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et les points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements) est invité à fournir des données d'évaluation à l'appui d'au moins deux discussions portant sur la stratégie ou le programme, le partage des connaissances ou l'apprentissage.

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

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

État d'avancement:
En bonne voie

69. Le réseau d'évaluation participe activement aux travaux ayant trait à la stratégie, au programme et au partage des connaissances à l'échelle du Bureau, mais il pourrait y contribuer de manière plus systématique. En 2023, EVAL et les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions ont participé aux réunions régionales semestrielles de planification du travail axée sur les résultats, à l'occasion desquelles ils ont pu fournir des informations précieuses sur les enseignements tirés des projets de coopération pour le développement et des PPTD, qui pourront être utiles pour la réalisation des résultats du programme et budget. L'aperçu de l'évolution de l'efficacité et des résultats de l'OIT qu'EVAL établit chaque année sur la base des évaluations de projets (voir partie II) s'est récemment enrichi d'une étude comparative de la performance fondée sur les résultats stratégiques et les groupes de résultats de programmes par pays. Grâce à ces données, EVAL pourra contribuer encore plus utilement aux discussions stratégiques sur la planification du travail axée sur les résultats.
70. Par ailleurs, il y a lieu de saluer les efforts que le fonctionnaire chargé de l'évaluation au Bureau régional de l'OIT pour l'Asie et le Pacifique a déployé pour participer activement aux ateliers destinés aux responsables de programmes régionaux et aux responsables du suivi et de l'évaluation qui ont été organisés dans sa région, ainsi qu'en Amérique latine et dans les Caraïbes. Ces manifestations s'appuient souvent sur des synthèses thématiques de rapports d'évaluation afin d'encourager les discussions et d'améliorer la collaboration et l'apprentissage. La systématisation de ces pratiques renforcera la contribution du réseau d'évaluation aux processus décisionnels de l'OIT fondés sur des données probantes.

Catalyseur 5: Disponibilité au sein de l'OIT d'une formation officielle tenant compte de la réflexion en matière d'évaluation d'ici à 2025.

Étape biennale (fin 2023): Module de formation sur l'évaluation pour le personnel de l'OIT en cours d'élaboration.

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

Entités responsables: HRD, Centre de Turin et EVAL.

État d'avancement:
En bonne voie

71. Au fil des ans, EVAL a réussi à intégrer des notions d'évaluation dans la formation à la gouvernance électronique de l'OIT et à faire mieux connaître la fonction d'évaluation au sein du personnel du BIT au moyen du programme d'autoformation. Toutefois, les conclusions du rapport sur l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de 2022 ont montré qu'il restait nécessaire de renforcer la culture de l'évaluation dans l'ensemble de l'OIT afin d'améliorer l'utilisation des évaluations.
72. Pour y parvenir, une approche possible consiste à encourager le personnel à penser de manière critique et à réfléchir à ce qu'est l'évaluation dans l'optique de favoriser l'efficacité et l'apprentissage au sein de l'Organisation. En collaboration avec le Centre international de formation de l'OIT, EVAL lancera dans le courant de la période de mise en œuvre de la stratégie actuelle un module de formation en ligne sur l'évaluation ouvert à tous les membres du personnel. En parallèle, des discussions ont été engagées avec HRD pour faire en sorte que le module soit proposé dans le catalogue des formations d'ILO People.
73. En rendant le module de formation largement accessible, EVAL cherche à favoriser la prise en compte des principes et des pratiques d'évaluation dans les tâches courantes du personnel, ce qui contribuerait en définitive à renforcer l'efficacité des processus décisionnels et aboutirait à des décisions prises en meilleure connaissance de cause.

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

- 74.** Depuis près de dix ans, EVAL présente dans son rapport d'évaluation annuel une évaluation de l'efficacité de l'OIT. À cette fin, il analyse des rapports d'évaluation indépendante de projets de coopération pour le développement, qui sont des indicateurs de la performance et des enseignements tirés. Ces données permettent à EVAL de rendre compte de l'efficacité globale de l'action de l'OIT en faveur du développement, ainsi que l'exige la stratégie d'évaluation en vigueur et que l'exigeait la stratégie précédente.
- 75.** La présente partie du rapport est consacrée aux conclusions de la dernière méta-analyse, qui porte sur toutes les évaluations de projet indépendantes réalisées en 2022. De cette méta-analyse ont par ailleurs été tirées des données intéressantes sur les résultats des activités financées par le CSBO entre 2018 et 2022, données qui viennent compléter la vue d'ensemble de l'efficacité et des résultats de l'OIT. EVAL a en outre enrichi le rapport d'une analyse comparative de la performance par résultat stratégique et par groupe de résultats de programme par pays à l'échelle de chaque région.

2.1. Analyse des rapports d'évaluation indépendante des projets de coopération pour le développement en tant qu'indicateurs de l'efficacité et des résultats de l'OIT

- 76.** L'efficacité des activités a été évaluée au regard de 29 critères de performance prédéfinis, notés sur une échelle de 1 à 4: insatisfaisant (1), partiellement satisfaisant (2), satisfaisant (3) et très satisfaisant (4)⁹. Comme expliqué dans la partie I, c'est la première fois qu'EVAL présente son rapport sur l'efficacité et les résultats de l'OIT selon une approche thématique fondée sur les priorités stratégiques de l'Organisation et mettant en exergue des exemples d'activités innovantes. Le fait de présenter la performance sur la base des résultats des programmes par pays et des résultats stratégiques a pour but d'améliorer l'apprentissage et de contribuer à une prise de décision éclairée.

2.1.1. Notation de la performance globale de l'OIT, 2022

1

En 2022, 58 pour cent des activités de l'OIT ont affiché des résultats dans la moyenne ou supérieurs à la moyenne, soit une amélioration de 7 pour cent par rapport à ce qui avait été observé en 2021.

- 77.** L'analyse des résultats par groupe de critères de performance montre que près de 70 pour cent des interventions évaluées étaient stratégiquement pertinentes et cohérentes et ont été performantes en termes de durabilité et d'impact. Pour ce qui est de l'efficacité globale, les résultats ont été positifs mais plus contrastés, environ 60 pour cent des interventions ayant obtenu une note satisfaisante ou très satisfaisante (figure 10).

⁹ Les données sur la performance sont structurées en quatre grandes catégories: pertinence et concordance stratégiques; efficacité, durabilité et impact; exécution et efficacité de la gestion et de l'utilisation des ressources; préoccupations actuelles en matière de coopération pour le développement.

2

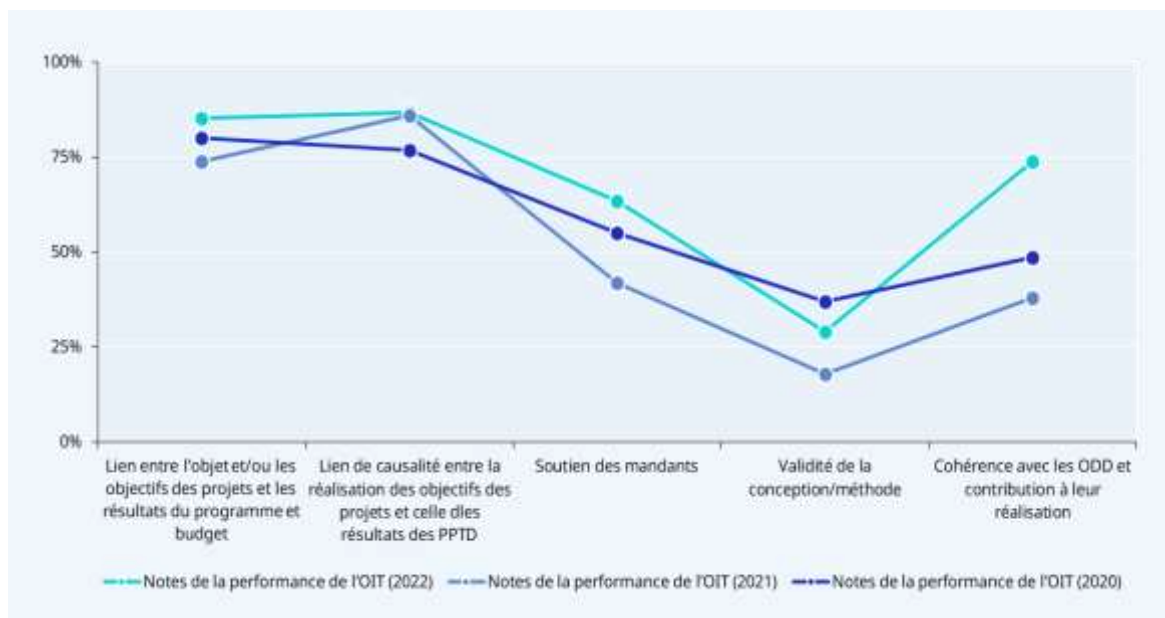
C'est sur le plan de l'efficacité globale que les résultats sont les plus faibles, moins de 50 pour cent des interventions de l'OIT affichant à cet égard une performance supérieure ou égale à la moyenne.

► Figure 10. Résultats agrégés, par groupe de critères de performance, 2022 (pourcentage)



2.1.2. L'action de l'OIT a-t-elle été pertinente et cohérente en 2022?

► **Figure 11. Pourcentage d'interventions dont la pertinence et la cohérence stratégiques ont été jugées «très satisfaisantes» ou «satisfaisantes», 2020-2022** ¹⁰



3

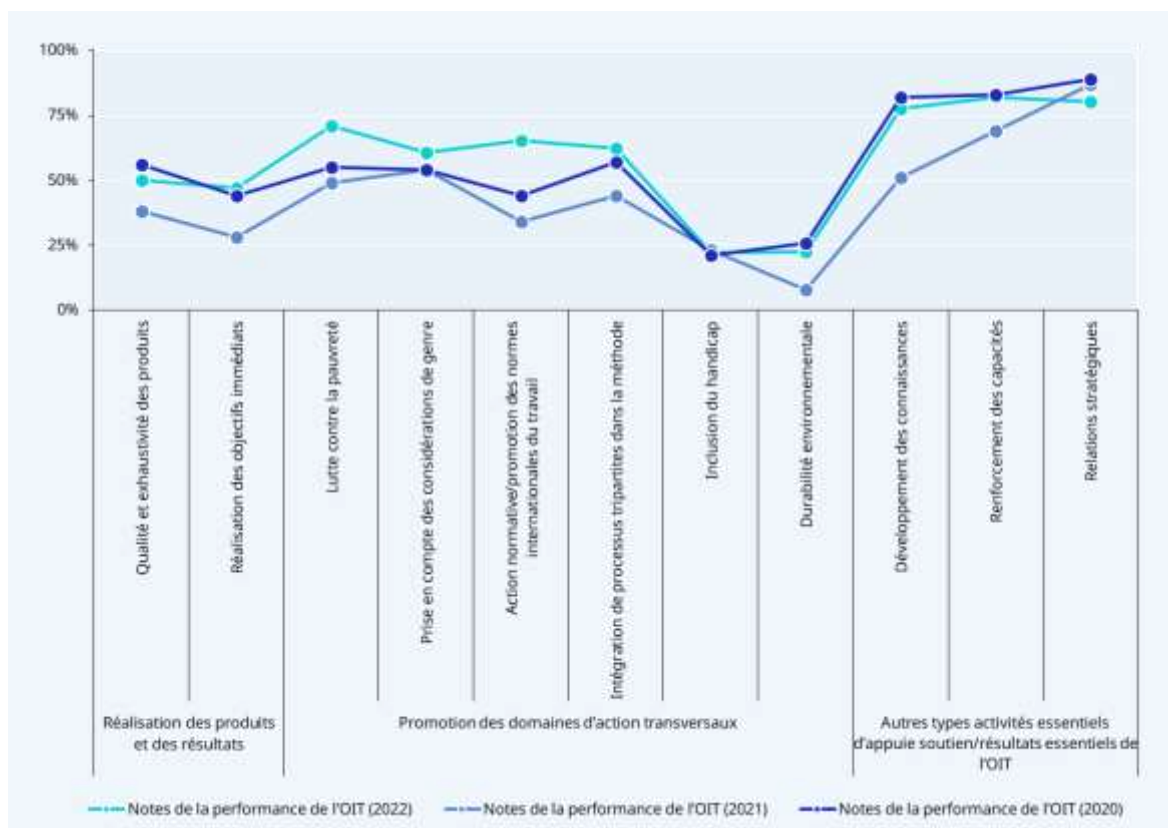
De meilleurs résultats ont été enregistrés en 2022 en ce qui concerne la participation des mandants à la conception et à la mise en œuvre des activités de l'OIT en matière de coopération pour le développement, cette participation ayant été jugée satisfaisante dans plus de 60 pour cent des cas, ce qui témoigne de la volonté de l'OIT d'associer activement les parties prenantes à ces activités.

- 78.** Les résultats de 2022, quoique similaires à ceux des années précédentes, montrent que davantage de progrès ont été faits sur certains aspects essentiels. En 2022, la performance globale en ce qui concerne la pertinence et la cohérence stratégiques a été bonne dans 67 pour cent des cas. On constate en outre que plus de 80 pour cent des interventions de l'OIT en matière de coopération pour le développement avaient un lien concret avec les résultats du programme et budget et les résultats des PPTD, ce qui renforce leur pertinence stratégique.
- 79.** Les notes de 2022 font également ressortir de bons résultats pour ce qui est de la cohérence des activités de l'OIT avec les objectifs de développement durable et de leur contribution à la réalisation de ces objectifs, surtout en comparaison avec les deux années précédentes, au cours desquelles moins de la moitié des interventions évaluées avaient été jugées satisfaisantes à cet égard. Par contre, la validité de la conception demeure un point faible depuis 2020, une mauvaise performance qui s'explique par le caractère irréaliste des attentes et des délais fixés.

¹⁰ Le pourcentage associé à chacun des critères de performance correspond à la proportion de projets ayant obtenu une note de 3 ou 4 dans le domaine considéré (figures 11 à 14).

2.1.3. Les activités de l'OIT en matière de coopération pour le développement ont-elles abouti à des résultats concrets en 2022?

► Figure 12. Pourcentage d'interventions dont l'efficacité a été jugée «très satisfaisante» ou «satisfaisante», 2020-2022



4

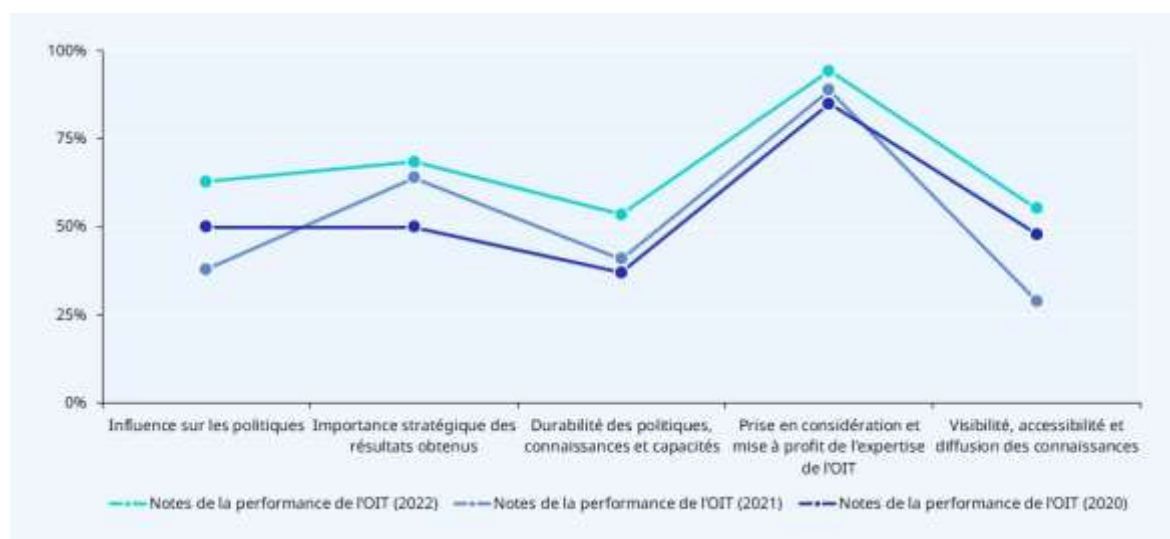
Les résultats sont restés médiocres pour ce qui est de la prise en considération, dans les interventions, de l'inclusion du handicap et de la durabilité environnementale.

80. Les interventions ont été bien plus efficaces en 2022 qu'en 2021, comme le montre la figure 12. En 2022, près de 50 pour cent d'entre elles ont abouti aux produits et résultats attendus. Cela n'a toutefois pas été sans heurts, en raison de nombreux retards d'exécution dus notamment au COVID-19, à des problèmes sociopolitiques et aux ambitions parfois irréalistes des concepteurs de projets.
81. Malgré ces difficultés, des résultats louables ont été atteints en 2022 pour ce qui est de la promotion des domaines d'action transversaux. Les interventions visant à améliorer le niveau de vie des plus pauvres ont été particulièrement efficaces, 70 pour cent d'entre elles affichant à cet égard une performance supérieure ou égale à la moyenne. Des résultats positifs concernant la prise en compte des considérations de genre, l'activité normative et la promotion des normes internationales du travail, le tripartisme et le dialogue social ont également été enregistrés dans plus de 60 pour cent des interventions. En 2022, dans environ 80 pour cent des interventions évaluées, les connaissances de l'OIT, son expertise et ses activités en matière de renforcement des capacités ont été efficacement mises à profit, et des relations stratégiques ont été développées, ce qui a contribué à la réalisation des résultats stratégiques

de l'OIT et à une plus grande reconnaissance de son expertise, comme indiqué dans la section 2.1.3. En 2022, moins d'un quart des projets ont affiché des résultats satisfaisants dans ces domaines, ce qui était déjà le cas en 2020 et en 2021.

2.1.4. Dans quelle mesure les interventions de l'OIT ont-elles produit des résultats durables et à fort impact en 2022?

► **Figure 13. Pourcentage d'interventions jugées «très satisfaisantes» ou «satisfaisantes» au regard de la durabilité et de l'impact de leurs résultats, 2020-2022**



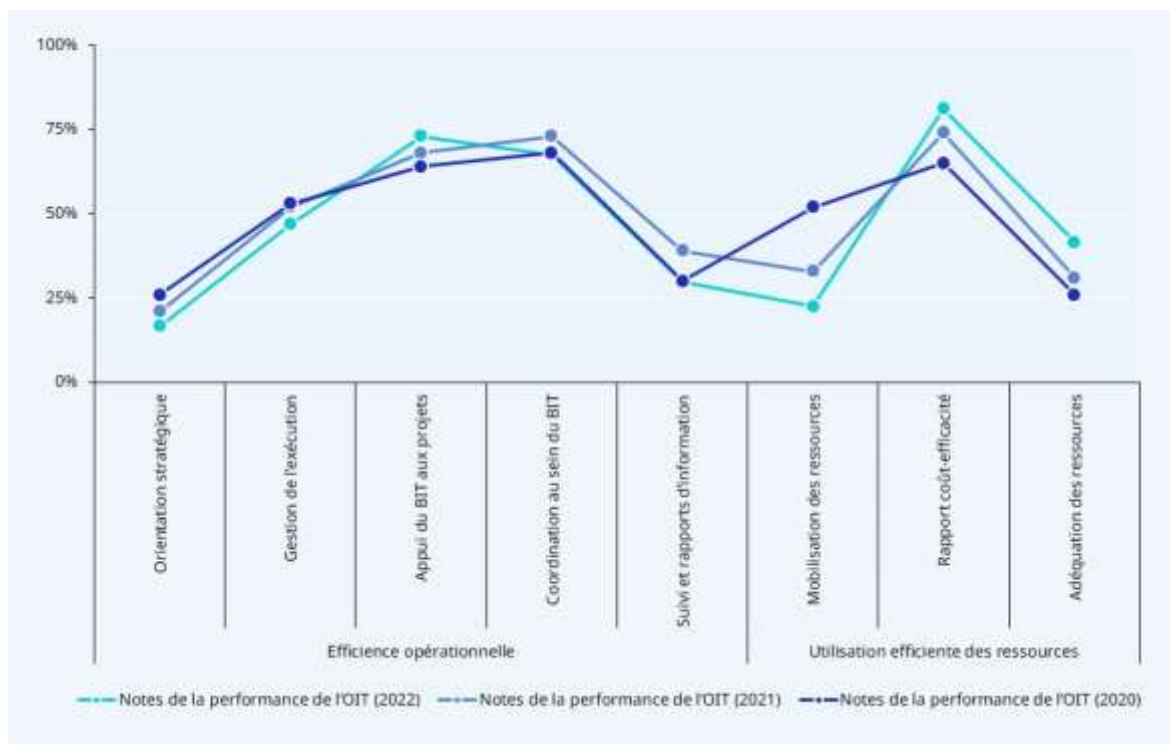
5

En 2022, la performance en termes de durabilité et d'impact a été meilleure que les années précédentes. Plus de 60 pour cent des projets ont facilité les discussions stratégiques et produit des résultats à même d'influer sur les politiques et revêtant une grande importance stratégique.

82. Dans plus de la moitié des interventions évaluées, les parties prenantes ont fait preuve d'initiative et de coopération et ont apporté la preuve qu'ils disposaient de capacités et de ressources suffisantes pour pérenniser les avancées réalisées ou aller encore plus loin.
83. En outre, l'expertise de l'OIT a été prise en considération dans plus de 90 pour cent des projets, preuve que son utilité et sa crédibilité sont largement reconnues. Les connaissances générées dans le cadre de ces initiatives ont été dûment diffusées dans plus de 50 pour cent des cas.

2.1.5. L'OIT a-t-elle été efficiente en 2022?

► Figure 14. Pourcentage d'interventions dont l'efficience a été jugée «très satisfaisante» ou «satisfaisante», 2020-2022



6

La performance globale en matière d'efficience est restée médiocre en 2022, moins de 50 pour cent des interventions ayant obtenu à cet égard des notes supérieures ou égales à la moyenne.

84. Les meilleurs résultats ont systématiquement concerné la qualité de l'appui technique, programmatique, administratif et financier du BIT aux projets ainsi que la coordination interne entre les programmes et les unités du BIT.
85. À l'inverse, sur le plan de la mobilisation des ressources et de l'adéquation des ressources humaines et financières, la performance est restée médiocre, comme les années précédentes. Ces résultats contrastent avec l'évolution du rapport coût-efficacité, qui n'a cessé de s'améliorer au fil du temps, signe qu'il y a un décalage entre la planification des ressources et les résultats des projets.
86. Les résultats sont plus hétérogènes en ce qui concerne la gestion de l'exécution, à peine plus de la moitié des rapports ayant été bien notés à cet égard sur la période considérée. L'orientation stratégique est le critère au regard duquel la performance est la moins bonne, les notes obtenues en 2022 à cet égard ayant été encore plus faibles que les deux années précédentes. Cela peut s'expliquer par des facteurs tels que des cadres de résultats trop sommaires, des objectifs irréalistes et des indicateurs inadéquats, qui rendent le suivi de l'avancement des projets difficile. En lien avec ce qui précède, on a également constaté que les cadres de suivi et les rapports d'information n'étaient pas satisfaisants dans près de 70 pour cent des projets, d'où la nécessité d'accorder plus d'attention à ces aspects et de continuer à les améliorer.

► **Encadré. Conclusions de l'évaluation indépendante de l'efficacité des interventions financées par le Compte supplémentaire du budget ordinaire au regard des résultats obtenus en matière de travail décent, 2018-2022**

EVAL a procédé sur plusieurs années à des évaluations indépendantes de l'efficacité des interventions financées par le Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) au regard des résultats en matière de travail décent que ces interventions ont contribué à obtenir. La méthode suivie est la même que pour l'évaluation des résultats des interventions financées dans le cadre de la coopération pour le développement. La dernière évaluation, réalisée en 2023, était axée sur l'importance stratégique du CSBO et sur les interventions qu'il a financées au cours de la période 2018-2022. Ses conclusions complètent les éléments présentés dans la précédente méta-analyse des [interventions financées par le CSBO de 2013 à 2017](#).

L'évaluation montre que les interventions financées par le CSBO entre 2018 et 2022 ont donné des résultats majoritairement positifs. Dans l'ensemble, leur efficacité au regard des résultats en matière de travail décent qu'elles ont contribué à obtenir a égalé ou surpassé, pour 81 pour cent des critères considérés, celle des initiatives financées dans le cadre de la coopération pour le développement.

Il y a lieu de souligner en particulier la bonne performance enregistrée concernant la pertinence stratégique des initiatives financées par le CSBO, dont plus de 75 pour cent affichent une performance supérieure ou égale à la moyenne au regard du critère des liens de causalité entre la réalisation des objectifs des projets et celle des résultats des PPTD. Ces initiatives étaient en outre étroitement liées aux résultats stratégiques. Les interventions financées par le CSBO ont également été bien notées au regard de l'accent qu'elles mettent sur la lutte contre la pauvreté.

Pour ce qui est de l'efficacité, plus de 80 pour cent des interventions financées par le CSBO qui ont été évaluées ont obtenu de bons résultats concernant l'établissement de relations stratégiques, la contribution au développement des connaissances et le renforcement des capacités. La durabilité et l'impact sont aussi des critères au regard desquels la performance est excellente, puisque plus de 80 pour cent des interventions ont obtenu en la matière une note supérieure ou égale à la moyenne, et ont par ailleurs contribué de manière particulièrement efficace à promouvoir l'expertise de l'OIT.

Pour ce qui concerne la performance de l'exécution et l'efficacité de la gestion et de l'allocation des ressources, les interventions ont été très efficaces sur les plans de la coordination interne, de l'appui fourni, de la gestion et du rapport coût-efficacité.

La conception inadéquate des interventions, diverses difficultés d'exécution et l'absence d'orientation stratégique comptent parmi les facteurs internes qui ont entravé l'obtention des résultats souhaités. Des facteurs externes – manque de volonté politique, instabilité institutionnelle et politique, caractère variable des capacités des partenaires sociaux, catastrophes naturelles et impact de la pandémie de COVID-19, par exemple – ont également entravé la réalisation des objectifs.

2.2. Performance par résultat stratégique, évaluée en fonction des résultats des programmes par pays à l'échelle de chaque région, 2022

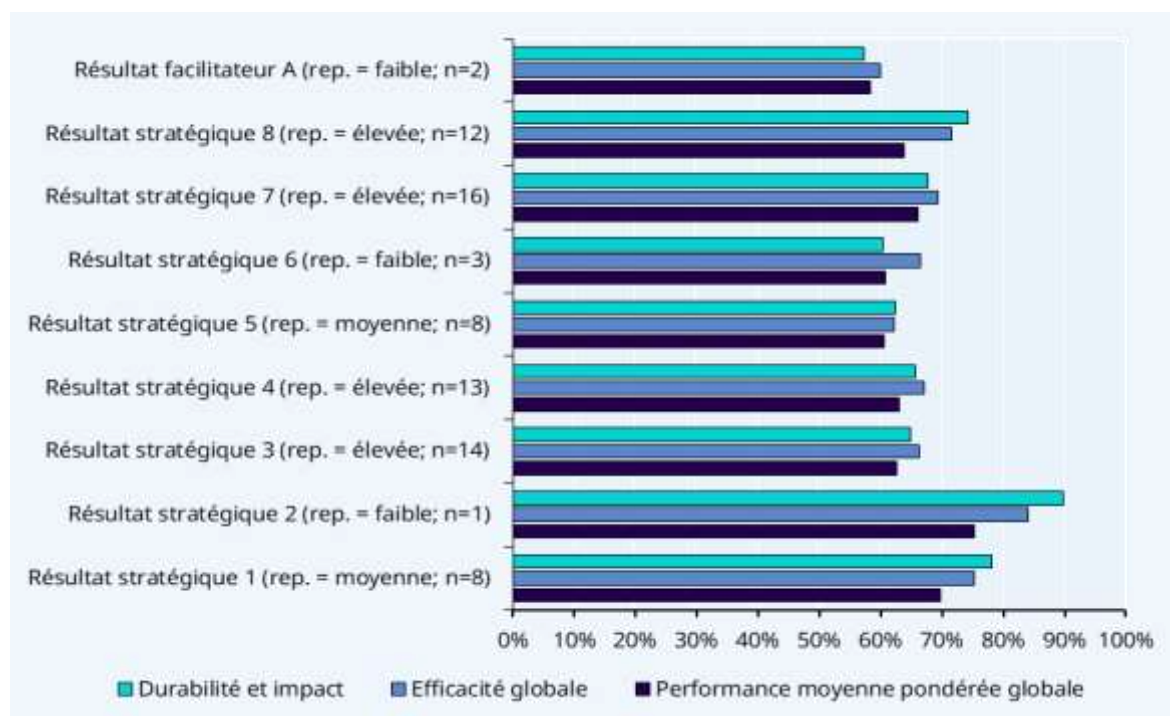
87. La méta-analyse de l'efficacité comporte pour la première fois, à titre expérimental, une évaluation comparative des performances par résultat stratégique, évaluées en fonction des résultats des programmes par pays à l'échelle de chaque région, pour la période 2021-22. Une approche méthodologique innovante qui a consisté à agréger les notes moyennes pondérées a permis d'analyser la performance concernant les résultats des programmes par pays et les résultats stratégiques à partir des projets qui y sont rattachés. Même s'ils reposent sur un échantillon globalement représentatif, ces résultats doivent être interprétés avec prudence ¹¹. Quoiqu'il en soit, on peut en dégager plusieurs tendances intéressantes qui méritent d'être analysées plus en détail.

7

La méta-analyse pilote axée sur les résultats stratégiques montre que ce sont les résultats des programmes par pays ayant trait aux résultats stratégiques 1 (Des mandants tripartites forts et un dialogue social influent et inclusif), 7 (Une protection adéquate et efficace pour tous au travail) et 8 (Une protection sociale complète et durable pour tous) qui ont obtenu les notes globales de performance les plus élevées. Au niveau régional, la meilleure note globale de performance a été enregistrée par la région Asie-Pacifique (73 pour cent), suivie de l'Afrique (69 pour cent).

88. Globalement, tous les résultats des programmes par pays ayant trait aux résultats stratégiques et aux résultats facilitateurs ont affiché une bonne performance, comme le montre la figure 15. Au regard de la taille de l'échantillon, ce sont les résultats des programmes par pays ayant trait aux résultats stratégiques 1 (Des mandants tripartites forts et un dialogue social influent et inclusif) et 7 (Une protection adéquate et efficace pour tous au travail) qui affichent la meilleure performance. Pour ce qui est de la concrétisation des résultats attendus, de la durabilité et de l'impact, ce sont les résultats des programmes par pays liés à la protection sociale (résultat stratégique 8) qui arrivent en tête.

¹¹ Au total, 56 évaluations de rapports finaux d'évaluation indépendante établis en 2022 ont été utilisées aux fins de cette analyse. La note globale de performance attribuée à chaque résultat stratégique, résultat de programme par pays et région repose sur une note composite qui a été calculée à partir des notes attribuées au regard de chacun des 29 critères prédéfinis présentés dans la section 2.1. Toutefois, des moyennes calculées à partir d'un petit échantillon de résultats hétérogènes peuvent donner lieu à des erreurs d'interprétation. Afin que les résultats soient correctement interprétés, le degré de représentativité de l'échantillon sur la base duquel a été calculée la note de performance attribuée à chaque résultat stratégique est indiqué dans la figure.

► Figure 15. Performance moyenne par résultat stratégique, 2022 ¹²

89. Si l'on examine de plus près les résultats par région, on constate que c'est l'Asie-Pacifique qui a obtenu la note globale la plus élevée (73 pour cent). Les réalisations obtenues au titre des résultats des programmes par pays concernant la protection efficace au travail (résultat stratégique 7) sont particulièrement remarquables, en ce qu'ils témoignent de progrès considérables en matière de renforcement des capacités, d'action normative, de promotion des normes, de dialogue social, de tripartisme, d'influence sur les politiques et de développement des connaissances.

¹² On précise le degré de représentativité («rep.») de l'échantillon pour indiquer dans quelle mesure la performance calculée sur la base de cet échantillon peut être extrapolée à l'ensemble. Source: [Programme et budget pour la période biennale 2022-23](#).

Résultat facilitateur A	Renforcement des connaissances et de l'influence au service de la promotion du travail décent
Résultat stratégique 1	Des mandants tripartites forts et un dialogue social influent et inclusif
Résultat stratégique 2	Des normes internationales du travail et un système de contrôle efficace et faisant autorité
Résultat stratégique 3	Des transitions économique, sociale et environnementale pour le plein emploi, productif et librement choisi et le travail décent pour tous
Résultat stratégique 4	Des entreprises durables pour créer des emplois et pour promouvoir l'innovation et le travail décent
Résultat stratégique 5	Des compétences et un apprentissage tout au long de la vie afin de faciliter l'accès au marché du travail et les transitions professionnelles
Résultat stratégique 6	L'égalité de genre et l'égalité de chances et de traitement dans le monde du travail
Résultat stratégique 7	Une protection adéquate et efficace pour tous au travail
Résultat stratégique 8	Une protection sociale complète et durable pour tous

90. L'Afrique obtient également une bonne note globale (69 pour cent), en particulier pour ce qui est des résultats des programmes par pays concernant les entreprises durables (résultat stratégique 4)¹³. En outre, les résultats des programmes par pays interrégionaux concernant les résultats stratégiques 1 et 8 (mandants tripartites forts, dialogue social et protection sociale) affichent une performance globale satisfaisante (plus de 70 pour cent) en termes d'efficacité, de durabilité et d'impact.

Recommandation 2: Le Bureau de l'évaluation du BIT devrait continuer d'étudier des outils innovants et de renouveler ses méthodes de synthétisation des données d'évaluation et ses modalités de présentation des résultats de l'évaluation de l'efficacité globale de l'OIT, afin de fournir des informations objectives et mieux ciblées qui faciliteront la prise de décisions.

► Projet de décision

91. Le Conseil d'administration approuve les recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2022-23 (paragraphe 17 et 90) en vue de leur mise en œuvre par le BIT.

¹³ En ce qui concerne les autres régions, les notations de la performance fondées sur les résultats des programmes par pays étant peu fiables, il n'en est pas fait mention dans la présente section.