



Conseil d'administration

343^e session, Genève, novembre 2021

Section du programme, du budget
et de l'administration

PFA

Segment relatif aux audits et au contrôle

Date: 7 octobre 2021

Original: anglais

Neuvième question à l'ordre du jour

Rapport d'évaluation annuel (2020-21)

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 2020-21, analysé au regard des indicateurs et des cibles définis dans la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2018-2021. Il rend également compte de l'efficacité globale de l'OIT et présente des conclusions sur les enseignements tirés de la réponse de l'OIT à la crise du COVID-19 et de la contribution de l'Organisation à la réalisation des objectifs de développement durable. Le Conseil d'administration est invité à approuver les recommandations énoncées dans le présent rapport (voir le projet de décision au paragraphe 95).

Objectifs stratégiques pertinents: Tous les objectifs stratégiques.

Principal résultat: Résultat facilitateur B: 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.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 dans l'achèvement des principales étapes	8
Résultat 1. Renforcement des capacités et des systèmes d'évaluation en vue d'une amélioration des pratiques et de l'utilisation	9
Sous-résultat 1.1. Activités d'évaluation menées dans les délais prévus et conformément aux prescriptions de la politique d'évaluation.....	9
Sous-résultat 1.2. Renforcement de la capacité d'évaluation du personnel dans les régions et les départements	13
Sous-résultat 1.3. Prise en considération des objectifs de développement durable par les mandants engagés dans le suivi et l'évaluation des PPTD et des activités de coopération pour le développement.....	15
Sous-résultat 1.4. Intégration de l'évaluation dans les PPTD et les activités de coopération pour le développement, en mettant notamment l'accent sur les ODD	17
Sous-résultat 1.5. Capacité établie des régions et des départements à intégrer et à utiliser l'évaluation	18
Résultat 2. Renforcement de l'intérêt de l'utilisation d'évaluations plus crédibles et de meilleure qualité (indépendance, crédibilité, utilité)	20
Sous-résultat 2.1. Utilisation d'évaluations stratégiques groupées pour collecter plus efficacement des informations à caractère évaluatif	20
Sous-résultat 2.2. Amélioration de la qualité des évaluations internes, décentralisées ou centralisées	21
Sous-résultat 2.3. Évaluations d'impact crédibles menées pour acquérir des connaissances en vue d'interventions efficaces...	26
Sous-résultat 2.4. Alignement renforcé du cadre d'évaluation sur le mandat et le contexte de l'OIT, notamment en ce qui concerne les ODD.....	27
Résultat 3. Renforcement de la base de connaissances des conclusions des évaluations et des recommandations en découlant.....	29
Sous-résultat 3.1. Amélioration de l'accessibilité et de la visibilité des informations relatives aux évaluations grâce à <i>i-eval Discovery</i>	29

	Page
Sous-résultat 3.2. Communication plus ciblée des conclusions des évaluations.....	31
Sous-résultat 3.3. Meilleure utilisation des conclusions des évaluations et des recommandations en découlant par les mandants et la direction à des fins de gouvernance et de prise de décisions.....	33
Sous-résultat 3.4. Évaluations utilisées pour répondre aux besoins stratégiques en matière de connaissances grâce à une analyse plus poussée des conclusions et des résultats des évaluations.....	42
Partie II. Évaluer l'efficacité et les résultats de l'OIT	44
Efficacité des activités de développement	45
Pertinence stratégique et alignement	45
Efficacité, durabilité et impact.....	46
Exécution et efficacité de la gestion et de l'utilisation des ressources	47
Favoriser l'apprentissage en temps réel.....	48
Éléments d'évaluation des effets de la crise du COVID-19 sur la performance du BIT	48
Éléments d'évaluation de la voie à suivre pour élaborer la stratégie après-COVID-19 de l'OIT.....	49
Préoccupations spécifiques en matière de coopération pour le développement: ODD, inclusion du handicap et durabilité environnementale.....	51
Projet de décision	52

Liste des figures

1. Nombre d'évaluations achevées, par type, 2016-2020	11
2. Proportions de mandants de l'OIT ayant bénéficié d'une formation au suivi et à l'évaluation, 2018-2021	16
3. Nombre d'évaluations groupées, 2016-2020.....	21
4. Rapports d'évaluation de projets: notation globale et évolution annuelle	22
5. Intégration des questions de genre dans les rapports: méta-résultats ajustés pour 2015-2020	23
6. Résultats médians des évaluations de la qualité, par région, 2020	25
7. Type d'utilisateurs d' <i>i-eval</i> Discovery, 2020-21	30
8. Nombre de produits d'évaluation, 2016-2021	32
9. Suite donnée par la direction aux recommandations découlant des évaluations, 2020.....	37
10. Pourcentage des recommandations par niveau de ressources nécessaires à la mise en œuvre.....	37

	Page
11. Pourcentage des recommandations par délais nécessaires à la mise en œuvre	38
12. Pourcentage de projets jugés «très satisfaisants» ou «satisfaisants» au regard de leur pertinence et de leur alignement	45
13. Pourcentage de projets jugés «très satisfaisants» ou «satisfaisants» au regard de leur efficacité, de leur durabilité et de leur impact	46
14. Pourcentage de projets jugés «très satisfaisants» ou «satisfaisants» au regard de l'exécution et de la gestion et de l'utilisation efficaces des ressources	47
15. Types d'ajustements opérés pour renforcer la pertinence pendant la pandémie	48
16. Pourcentage de projets jugés «très satisfaisants» ou «satisfaisants» au regard de leur cohérence avec les ODD et de leur contribution aux ODD, de l'inclusion du handicap et de la durabilité environnementale	51
17. Éventail des thèmes des interventions de l'OIT alignées sur le Programme 2030	52

► Introduction

1. Le rapport d'évaluation annuel couvre généralement deux années civiles: le dernier trimestre de l'année précédente (en l'occurrence 2020) et les trois premiers trimestres de l'année en cours (en l'occurrence 2021). Dire que la période considérée a été éprouvante et lourde de conséquences est presque certainement un euphémisme. La pandémie de COVID-19 a profondément touché l'ensemble de la population mondiale, sans exception, et a obligé les gens à innover et à s'adapter, notamment en recourant à de nouvelles méthodes de travail, le plus souvent virtuelles. Comme l'indique le rapport d'évaluation annuel (2019-20) ¹, le Bureau de l'évaluation du BIT (EVAL) a réagi rapidement à la situation en publiant en mars 2020 une note d'orientation détaillée et axée sur les risques liés au COVID-19; ce document, qu'il met régulièrement à jour ², contient des conseils pratiques sur la manière d'adapter et de poursuivre les évaluations pendant la pandémie. Grâce à son approche volontariste, EVAL a pu respecter le calendrier d'évaluation qu'il s'était engagé à suivre. Les difficultés posées par la pandémie n'ont en rien réduit le besoin d'évaluation, mais au contraire accentué l'importance des données d'évaluation pour continuer à assurer la transparence des résultats et un apprentissage en temps réel.
2. Si la mise en œuvre de la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2018-2021 ³ n'a été que partiellement influencée par la crise pendant la période considérée, il n'en reste pas moins que les progrès notables que connaissaient les composantes les plus innovantes de la stratégie (ajustements structurels apportés au processus d'évaluation décentralisée, élaboration de mécanismes de financement commun pour les évaluations ex ante et ex post, et mesures visant l'adoption d'une approche plus stratégique de la couverture thématique et géographique des évaluations, etc.) ont été ralentis ou interrompus en raison des ajustements effectués pour faire face à la crise. Compte tenu de l'évolution des priorités, prévues ou nouvelles, en matière d'évaluation, il a fallu aussi réaffecter le temps de travail du personnel et d'autres ressources à la fois pour contribuer aux travaux préparatoires liés à la demande d'évaluations complètes de l'action de l'OIT face à la pandémie de COVID-19 (devant être réalisées et achevées en 2022) et à l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation du BIT en 2022 (l'évaluation indépendante de 2022), et pour répondre à la demande des mandats visant à institutionnaliser davantage l'évaluation annuelle de l'efficacité de l'action de l'OIT en faveur du développement, en vue d'observer, entre autres, les effets éventuels de la pandémie sur la performance globale de l'Organisation.
3. La partie I du rapport expose en détail les progrès accomplis, par résultat, au regard des étapes biennales définies dans la stratégie d'évaluation pour 2018-2021. La période de mise en œuvre de la stratégie touchant à sa fin, le rapport fait le point sur les résultats obtenus au regard des 19 étapes biennales et recense les domaines où des efforts supplémentaires sont nécessaires. Le rapport préconise de prolonger d'un an la période de mise en œuvre de la stratégie d'évaluation, à savoir jusqu'à la fin de 2022, afin de consolider les progrès déjà accomplis et de faire en sorte que la nouvelle stratégie d'évaluation pour 2023-2025 s'appuie sur les résultats de l'évaluation indépendante de

¹ GB.340/PFA/6.

² BIT, *Implications of COVID-19 on evaluations in the ILO: Practical tips on adapting to the situation*, 24 avril 2020.

³ GB.332/PFA/8.

2022. En tout, 18 étapes biennales ont été atteintes, pleinement ou partiellement, tandis qu'une étape, qui enregistre des progrès modestes, ne l'a pas été. Dans l'ensemble, EVAL est parvenu à respecter ses objectifs opérationnels et les normes de qualité malgré la pandémie, mais n'a pas réussi à mener à bien l'ambitieux processus de transformation amorcé à la suite de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation du BIT effectuée en 2016.

4. La partie II du rapport présente l'évaluation annuelle de l'efficacité de l'OIT en matière de développement dans le contexte de la pandémie, qu'EVAL réalise à l'aide d'un système de notation. Si, pendant la période considérée, l'OIT a obtenu des résultats remarquables en 2020 malgré la pandémie, une légère baisse de performance a été relevée au cours du premier semestre de 2021. Cette année, le rapport contient en outre les constatations issues d'études de synthèse, ainsi qu'un plus grand nombre d'éléments qualitatifs sur les enseignements actuellement tirés de la réponse de l'OIT à la crise du COVID-19 et de la contribution de l'Organisation à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). En octobre 2020, EVAL a publié un protocole pour la collecte de données d'évaluation concernant les mesures de riposte au COVID-19⁴ et chaque évaluation doit désormais systématiquement porter sur ces mesures. Il ressort des informations disponibles que les évaluations crédibles réalisées pendant la crise jouent un rôle important dans les décisions que l'OIT et ses partenaires de développement prennent et seront appelés à prendre. Les données sur les résultats et l'impact réels ne seront pas disponibles avant un certain temps, mais des enseignements utiles ont déjà été tirés et il devient évident que des approches axées sur l'adaptation devront être maintenues pour préserver l'alignement stratégique étroit des activités de l'OIT sur les nouvelles priorités apparues à la suite de la pandémie. Il faudra redoubler d'efforts pour garantir un niveau plus élevé de participation des mandants et renforcer les relations stratégiques avec d'autres acteurs (dont des institutions des Nations Unies et la communauté du développement) afin de progresser vers la réalisation des objectifs définis dans l'appel mondial à l'action en vue d'une reprise centrée sur l'humain pour sortir de la crise du COVID-19⁵.
5. La partie II aborde aussi, à moins de dix ans de l'échéance prévue, les premiers enseignements tirés de la contribution de l'OIT au Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) des Nations Unies et aux ODD qui y sont associés. La pandémie dévastatrice de COVID-19 a non seulement compromis la progression vers la réalisation de ces objectifs, mais aussi probablement sapé certains des progrès déjà accomplis.

► Partie I. Progrès réalisés dans l'achèvement des principales étapes

6. La partie I du rapport est organisée par résultat stratégique, tel que défini dans la stratégie d'évaluation pour 2018-2021. Pour chaque sous-résultat, l'état d'avancement vers l'étape biennale (2020-21) de l'indicateur correspondant est indiqué de la manière suivante: «réalisé», «partiellement réalisé», «non réalisé». On trouvera également des

⁴ BIT, *Protocol on collecting evaluative evidence on the ILO's COVID-19 response measures through project and programme evaluations*, 9 octobre 2020.

⁵ BIT, *Résolution concernant un appel mondial à l'action en vue d'une reprise centrée sur l'humain qui soit inclusive, durable et résiliente pour sortir de la crise du COVID-19*, Conférence internationale du Travail, 109^e session, 2021

informations détaillées sur les liens et hypothèses qui, selon la stratégie d'évaluation, sont essentiels pour atteindre les cibles finales. Sur les 19 étapes biennales et cibles assorties, 18 étapes ont été «pleinement atteintes» (13) ou «partiellement atteintes» (5), et 1 a été considérée comme «non atteinte» car elle a enregistré des progrès modestes. La période de mise en œuvre de la stratégie d'évaluation prend officiellement fin en 2021, mais le rapport recommande de prolonger cette période jusqu'en 2022, et propose une cible supplémentaire à atteindre en 2022 pour chaque indicateur des sous-résultats après le point sur l'état d'avancement. Il sera ainsi possible de consolider les progrès déjà accomplis et de faire en sorte que la nouvelle stratégie d'évaluation pour 2023-2025 s'appuie sur les résultats de l'évaluation indépendante de 2022. Afin d'en garantir l'indépendance, cette évaluation sera réalisée selon les mêmes modalités qu'en 2016⁶, et le rapport y afférent sera présenté au Conseil d'administration à sa 346^e session (octobre-novembre 2022), de même que la nouvelle stratégie proposée en matière d'évaluation.

Résultat 1. Renforcement des capacités et des systèmes d'évaluation en vue d'une amélioration des pratiques et de l'utilisation

Sous-résultat 1.1. Activités d'évaluation menées dans les délais prévus et conformément aux prescriptions de la politique d'évaluation

	Liens et hypothèses	État d'avancement
Indicateur 1.1: Toutes les évaluations obligatoires sont achevées dans les délais et mises à la disposition de la direction, des mandants et des donateurs.	Base de référence: 90 pour cent des évaluations indépendantes et 33 pour cent des évaluations internes menées à bien.	Partiellement réalisé.
	<ul style="list-style-type: none"> a) L'indépendance de l'évaluation dans les régions peut être assurée grâce au renforcement des capacités et de l'indépendance des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions; b) Création de comités consultatifs d'évaluation au niveau régional; c) Contrôle de la qualité et évaluation des évaluations. 	
Étape biennale (2020-21): À la fin de 2021, 95 pour cent des évaluations indépendantes et 75 pour cent des évaluations internes sont achevées dans les délais et peuvent influencer sur la prise de décisions.		

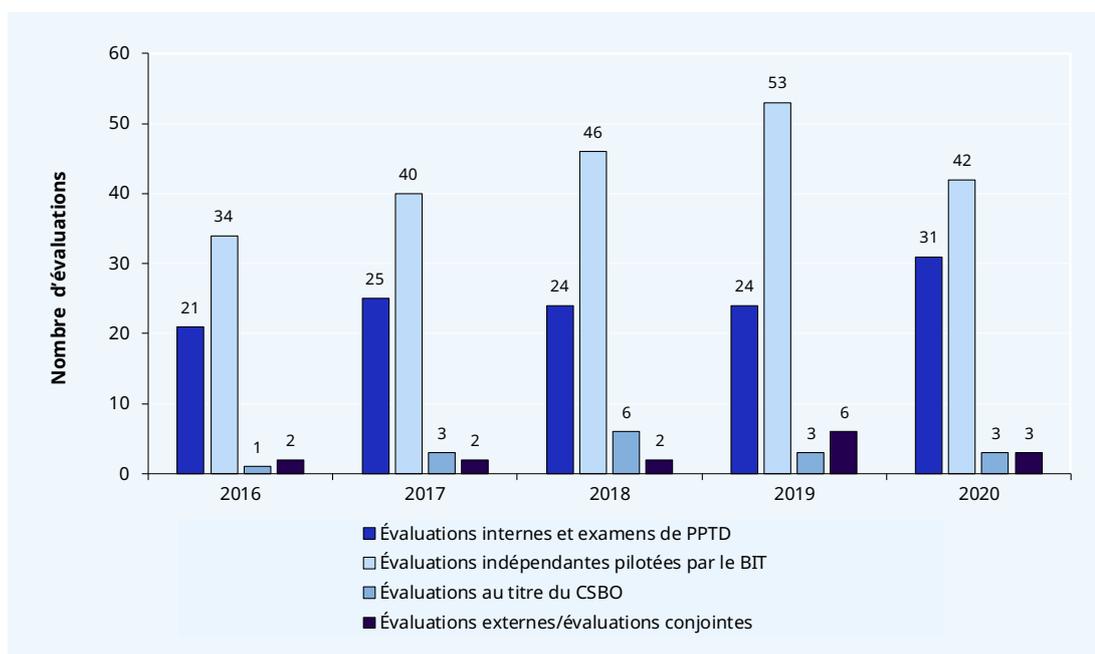
⁶ Comme pour l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation conduite en 2016, un comité technique relevant du Comité consultatif d'évaluation sera créé pour superviser ce processus. L'évaluation indépendante pourra ainsi être menée de manière à ce que ses conclusions présentent une utilité accrue pour l'OIT, tout en préservant l'indépendance du processus. À sa 37^e session, le Comité consultatif d'évaluation a recommandé (sur la base des modalités adoptées en 2016) que le Bureau de l'audit interne et du contrôle dirige ce comité, avec l'appui du Bureau des achats et contrats du BIT et de conseillers techniques indépendants d' EVAL, dont un spécialiste externe confirmé de l'évaluation.

7. Les évaluations de projets décrivent la mesure dans laquelle les interventions de l'OIT soutiennent l'obtention de résultats en matière de travail décent et contribuent à l'apprentissage institutionnel. La planification des évaluations est gérée de manière cohérente par le système d'ÉVAL accessible au public, *i-eval Discovery*, qui contient des données sur les évaluations prévues, ainsi que les rapports d'évaluation achevés et les recommandations, enseignements tirés, bonnes pratiques et mesures prises par la direction qui s'y rapportent (sous-résultat 3.1).
8. L'étape biennale (2018-19) fixée pour les évaluations indépendantes a été atteinte, avec un taux d'achèvement de 99 pour cent. Au total, 48 évaluations indépendantes de projets ont été effectuées au cours de la période considérée ⁷, soit 10 évaluations indépendantes de moins que pendant la période précédente (figure 1). Six autres évaluations indépendantes devant être achevées en 2020 ont dû être reportées, essentiellement en raison de la prolongation des projets, ce qui représente un retard de 13 pour cent par rapport aux évaluations indépendantes prévues et un taux d'achèvement de 87 pour cent. Compte tenu de la proportion d'évaluations indépendantes achevées au cours de la période de référence précédente (90 pour cent), 89 pour cent des évaluations ont été achevées dans les délais, soit une proportion légèrement inférieure à la cible biennale (2020-21) de 95 pour cent. Si ce retard finira par être comblé, ces résultats sont néanmoins révélateurs des problèmes de capacité rencontrés dans les régions où une charge de travail déjà importante est encore alourdie par les effets de la pandémie.
9. Les taux de soumission pour les évaluations internes de projets se sont nettement améliorés pendant la période considérée, mais il reste néanmoins des difficultés à surmonter. Au cours de cette période, 31 des 45 évaluations internes prévues ont été réalisées, soit un taux d'achèvement de 69 pour cent (ce qui correspond à une hausse de 25 pour cent par rapport à la période précédente) ⁸. Malgré cette amélioration, le taux moyen de soumission pour la période biennale est toujours inférieur à la cible fixée de 75 pour cent. La diminution des taux d'achèvement des évaluations internes s'explique en grande partie par un manque d'autodiscipline, ainsi que par la manière de procéder d'ÉVAL qui, après évaluation des risques, consacre ses ressources limitées à la réalisation d'évaluations indépendantes de projets plus importants.
10. *Cible finale proposée (2022)*: 95 pour cent des évaluations indépendantes et 85 pour cent des évaluations internes sont achevées dans les délais et peuvent influencer sur la prise de décisions.

⁷ Dont dix évaluations groupées, trois évaluations de projets financés par le Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO), deux évaluations externes, une évaluation conjointe et un examen. Deux études d'évaluabilité ont en outre été réalisées en 2020, mais ne sont pas comprises dans le nombre total des évaluations indépendantes effectuées cette même année.

⁸ Les évaluations internes non achevées sont à la fois décentralisées (Afrique, États arabes, et Europe et Asie centrale) et centralisées (Département des entreprises et Département de la recherche).

► **Figure 1. Nombre d'évaluations achevées, par type, 2016-2020**



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

11. Les thèmes devant faire l'objet d'une évaluation de haut niveau sont choisis dans le cadre de consultations à l'issue desquelles un plan de travail glissant sur quatre ans est élaboré (tableau 1). Il s'agit notamment de réaliser un historique des résultats stratégiques ou des questions institutionnelles qui n'ont pas été traités depuis au moins deux périodes biennales, d'obtenir des retours d'information du Comité consultatif d'évaluation, de passer en revue les documents du Conseil d'administration du BIT faisant mention d'un besoin d'évaluation et de donner aux mandants la possibilité de formuler des commentaires sur le projet de plan de travail formulé par EVAL, selon le processus décrit ci-dessus.

► **Tableau 1. Plan de travail glissant relatif aux thèmes devant faire l'objet d'une évaluation de haut niveau, 2021-2025**

Année	Niveau institutionnel ou niveau du résultat	Niveau du résultat	Programme par pays de promotion du travail décent (PPTD)	Commentaires
	Thème	Thème	Région/sous-région	
2025	Compétences	Protection sociale	Amérique latine et Caraïbes	L'évaluation pourrait être utile à la discussion récurrente sur la protection sociale qui devrait se tenir en 2026. Un groupe de mandants a estimé qu'il était prématuré de choisir des thèmes.

Année	Niveau institutionnel ou niveau du résultat	Niveau du résultat	Programme par pays de promotion du travail décent (PPTD)	Commentaires
2024	Établissement et utilisation de statistiques du travail	Dialogue social	Afrique	L'évaluation pourrait être utile à la discussion récurrente sur le dialogue social qui devrait se tenir en 2025. Un groupe de mandants a estimé qu'il était trop tôt pour choisir des thèmes. Un autre a proposé de procéder en 2024 à l'évaluation reportée de l'application des normes internationales du travail ¹ .
2023	Emploi rural	Principes et droits fondamentaux au travail	États arabes	L'évaluation pourrait être utile à la discussion récurrente sur les principes et droits fondamentaux au travail qui devrait se tenir en 2024.
2022	Réponse de l'OIT face aux effets du COVID-19	Évaluation indépendante de la fonction d'évaluation ²	Europe et Asie centrale	Travaux préparatoires en cours.
2021	Égalité entre hommes et femmes et intégration d'une démarche soucieuse d'équité	Migration	Asie et Pacifique (Asie du Sud)	En cours.

¹ Cette évaluation, initialement prévue en 2022, a été reportée à plusieurs reprises compte tenu des commentaires précédemment reçus et de la nécessité de procéder à l'évaluation d'autres thèmes urgents.

² L'évaluation indépendante sur cinq ans de la fonction d'évaluation doit être effectuée en 2022. Bien que cette évaluation soit réalisée en externe, elle mettra fortement EVAL à contribution, le bureau devant fournir tous les éléments nécessaires à l'équipe d'évaluation externe. En conséquence, il propose de procéder à une seule grande évaluation au niveau institutionnel (sur le COVID-19) en 2022.

Recommandation 1: Approuver les thèmes devant faire l'objet d'une évaluation de haut niveau en 2022 et 2023 retenus dans le plan de travail glissant et la prolongation d'un an de la période de mise en œuvre de la stratégie d'évaluation pour pouvoir achever l'évaluation indépendante sur cinq ans de la fonction d'évaluation en 2022.

Sous-résultat 1.2. Renforcement de la capacité d'évaluation du personnel dans les régions et les départements

		Liens et hypothèses	État d'avancement
Indicateur 1.2.1: Les capacités d'évaluation du personnel du BIT sont renforcées.	Base de référence: À la fin de 2017, 77 membres du personnel avaient obtenu une certification en tant que responsables de l'évaluation et 2 dans le cadre du Programme de certification en matière d'évaluation interne (IECP).	Programme de certification de responsable de l'évaluation (EMCP) et IECP: intérêt, utilisation et possibilités d'accès.	Réalisé.
Étape biennale (2020-21): À la fin de 2021, au moins 120 membres du personnel du BIT ont obtenu une certification en tant que responsables de l'évaluation ou évaluateurs internes.			

12. Au titre de l'étape biennale (2018-19), 30 autres membres du personnel du BIT devaient obtenir une certification en tant que responsables de l'évaluation ou évaluateurs internes. À la fin de cette période de référence, EVAL avait formé 42 membres du personnel. L'étape biennale (2020-21) en cours prévoit qu'un nombre cumulé d'au moins 120 membres du personnel du BIT auront obtenu une certification en tant que responsables de l'évaluation ou évaluateurs internes. À ce jour, 133 membres du personnel ont obtenu une certification en tant que responsables de l'évaluation et 27 autres en tant qu'évaluateurs internes, la cible fixée étant ainsi dépassée.
13. En ce qui concerne la qualité de la formation, il ressort d'une enquête réalisée en 2020 que près de 70 pour cent des responsables de l'évaluation estiment que l'EMCP les a bien préparés à la gestion des évaluations. Les personnes interrogées ont le plus souvent expliqué que la formation leur avait donné un aperçu complet de la gestion des évaluations au BIT, ainsi que des outils et des compétences.
14. Le nombre de formations prévues en 2021 (tableau 2) est en baisse par rapport aux années précédentes du fait de la pandémie, qui a conduit EVAL à reporter ses programmes de formation. L'EMCP a été repensé afin d'être dispensé en ligne en mars 2021. Les retours ont été satisfaisants, mais d'autres révisions se sont avérées nécessaires.

► **Tableau 2. Nombre de fonctionnaires du BIT ayant bénéficié d'une formation à l'évaluation, 2021 (année civile)**

Type de formation	Afrique	Amérique latine et Caraïbes	États arabes	Asie et Pacifique	Europe et Asie centrale	Siège	Total
Formation générale au suivi et à l'évaluation			10	83			93
Certification de responsable de l'évaluation	20 *			25	4		49
Total	20		10	108	4	À confirmer	142

Notes: Toute activité d'une durée de moins d'un jour, qui est considérée comme une activité de sensibilisation plutôt que de formation, n'est pas comptabilisée dans le présent tableau.

* Chiffre prévu, puisque des cours de formation supplémentaires auront lieu au cours du quatrième trimestre de 2021.

15. La demande d'évaluateurs internes étant faible, il a été décidé d'abandonner progressivement l'IECP. Pour le remplacer, EVAL mettra au point un programme de niveau avancé (EMCP+), qui reprendra nombre des concepts avancés enseignés dans le cadre de l'IECP. Ce programme répondrait à la demande de connaissances plus approfondies sur le processus d'évaluation et pousserait les responsables de l'évaluation certifiés à gérer un nombre supplémentaire d'évaluations indépendantes.
16. *Cible finale proposée (2022):* L'EMCP+, qui reprend des éléments de l'IECP, et la version en ligne de l'EMCP, qui a fait l'objet de nouvelles révisions, ont été mis au point et expérimentés.

	Liens et hypothèses	État d'avancement
Indicateur 1.2.2: Le réseau d'évaluation du BIT fonctionne sur la base de rôles clairement définis et de descriptions de poste précises.	Base de référence: Actuellement, les fonctions au sein du réseau d'évaluation (au niveau des départements et des responsables de l'évaluation) sont exercées à titre bénévole, ce qui limite la capacité d'évaluation disponible.	L'indépendance des fonctionnaires chargés de l'évaluation et des points focaux départementaux est consolidée, et les capacités pour les activités d'évaluation dans les régions et les départements sont effectivement renforcées.
Étape biennale (2020-21): À la fin de 2021, un réseau d'évaluation pleinement opérationnel est étroitement associé aux fonctions concernées dans les régions et les départements; les ressources appropriées sont allouées et les mesures d'incitation nécessaires ont été prises.		

17. Pour disposer d'un réseau d'évaluation pleinement opérationnel permettant de réaliser des évaluations indépendantes et crédibles, il faut définir clairement les rôles et les descriptions de poste, et prendre des mesures d'incitation appropriées. Au cours de la période biennale précédente (2018-19), l'étape visant à ce que les responsables certifiés

de l'évaluation et les points focaux départementaux chargés des questions d'évaluation fassent l'objet d'une évaluation normalisée dans le cadre de l'appréciation de leur comportement professionnel a été atteinte. Pendant la période considérée, des progrès ont été réalisés quant à la création d'une famille d'emploi et à l'élaboration de descriptions de poste sur mesure pour le personnel chargé des évaluations au sein du BIT. Les descriptions de poste sont en cours d'examen pour approbation à titre prioritaire par un groupe de travail mis en place par le Bureau. La recommandation que faisait l'évaluation indépendante de 2016 de revoir la structure hiérarchique des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions (afin d'établir un lien hiérarchique direct avec EVAL) a été examinée à l'occasion de deux réunions de l'équipe globale de direction, mais reste sans suite.

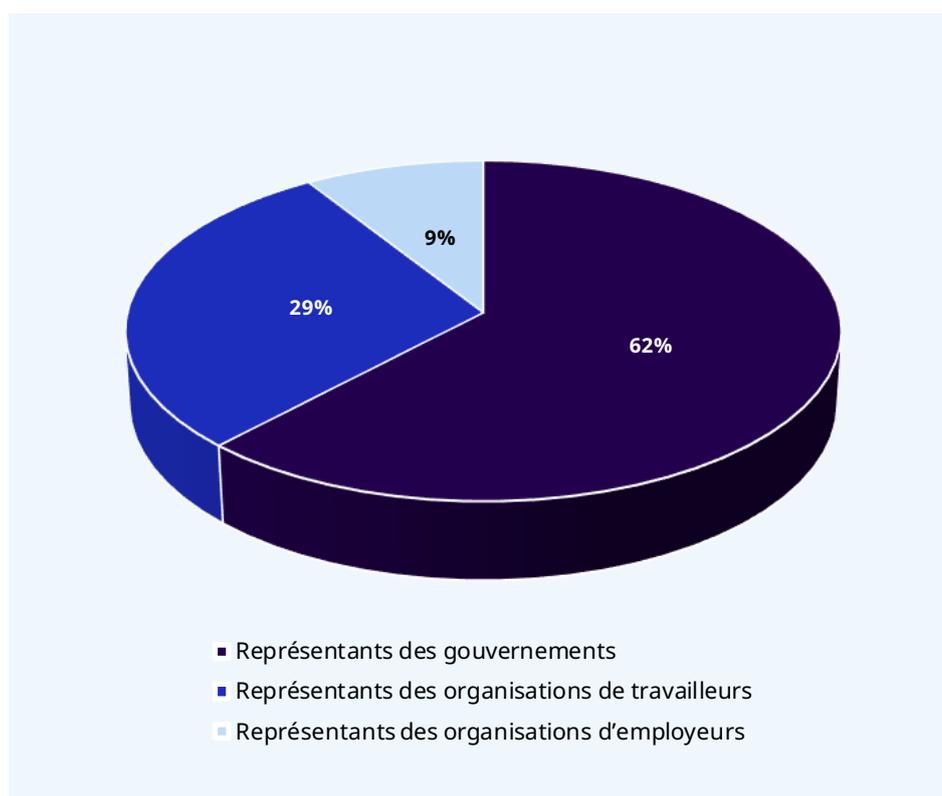
18. L'autre question d'ordre structurel appelant une solution concerne l'absence de mesures appropriées incitant les responsables certifiés de l'évaluation à effectuer des tâches d'évaluation, en plus de leurs fonctions habituelles. Offrir des compétences, une certification et une reconnaissance dans le cadre de l'appréciation du comportement professionnel n'a pas toujours suffi à inciter les responsables de l'évaluation et leurs supérieurs hiérarchiques à assumer cette charge de travail supplémentaire. Afin de les y encourager, EVAL examinera les possibilités de recouvrement des coûts permettant d'offrir une compensation aux responsables pour le temps qu'ils consacrent à ces tâches dont bénéficie l'Organisation eu égard à ses responsabilités globales en matière d'évaluation.
19. *Cible finale proposée (2022)*: Un scénario de recouvrement des coûts visant à offrir une compensation pour le temps de travail que les responsables de l'évaluation consacrent aux tâches d'évaluation a été élaboré et proposé à la direction.

Sous-résultat 1.3. Prise en considération des objectifs de développement durable par les mandants engagés dans le suivi et l'évaluation des PPTD et des activités de coopération pour le développement

	Liens et hypothèses	État d'avancement
Indicateur 1.3: La formation en matière de suivi et d'évaluation est intégrée dans les programmes de formation et de renforcement des capacités destinés aux mandants, afin d'accroître leur participation aux évaluations.	Base de référence: Au cours de la période 2010-2017, 1 052 mandants ont été formés (dont 124 en 2016).	Réalisé.
Étape biennale (2020-21): À la fin de 2021, au moins 150 mandants (provenant en proportions égales des trois groupes) ont reçu une formation sur mesure en matière d'évaluation dans le cadre plus large des programmes de formation d'EVAL et des programmes de formation à l'échelle de l'Organisation.		

20. Au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie d'évaluation, EVAL est parvenu à intégrer l'évaluation dans les activités de formation visant les trois groupes de mandants, afin d'optimiser leur contribution aux processus d'évaluation aux niveaux national, régional et mondial (figure 2). En tirant parti des résultats obtenus au regard de l'étape biennale précédente, 297 représentants des gouvernements et des organisations d'employeurs et de travailleurs ont été formés à l'évaluation, notamment sous l'angle des ODD, un chiffre supérieur à la cible fixée pour la période biennale en cours. Les synergies développées avec les autres départements, les régions et le Centre international de formation de l'OIT, Turin, ont garanti une prestation optimale. Depuis le début de l'année 2021, le programme de formation destiné à faire participer les mandants de l'OIT à l'évaluation de l'Agenda du travail décent dans le contexte des ODD est disponible sur le site Web d'EVAL⁹ pour assurer la continuité des services d'apprentissage en faveur des mandants après la pandémie de COVID-19. Les activités de formation à l'évaluation sur mesure destinées aux groupes de mandants sous-représentés seront renforcées, en collaboration avec d'autres entités, durant la période de prolongation de la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation.

► **Figure 2. Proportions de mandants de l'OIT ayant bénéficié d'une formation au suivi et à l'évaluation, 2018-2021**



21. *Cible finale proposée (2022)*: Au moins une initiative conjointe est menée en vue de proposer une formation sur mesure en matière d'évaluation aux organisations d'employeurs dans le cadre plus large des programmes de formation d'EVAL et des programmes de formation à l'échelle de l'Organisation.

⁹ BIT, «Evaluating the Decent Work Agenda in the SDG era: A training programme for ILO Constituents».

Sous-résultat 1.4. Intégration de l'évaluation dans les PPTD et les activités de coopération pour le développement, en mettant notamment l'accent sur les ODD

	Liens et hypothèses	État d'avancement
<p>Indicateur 1.4: Nombre de PPTD et de projets de coopération pour le développement disposant de mécanismes et de processus d'évaluation bien en place et faisant participer régulièrement les mandants pour assurer le respect des exigences en matière de suivi et d'évaluation.</p> <p>Étape biennale (2020-21): À la fin de 2021, 75 pour cent des PPTD et des projets de coopération pour le développement disposent de mécanismes permettant d'évaluer leur évaluabilité, ainsi que la bonne prise en considération des ODD et le niveau de participation des mandants au suivi et à l'évaluation.</p>	<p>Base de référence: Aucune base de référence pour l'instant.</p> <p>La collaboration au sein du BIT renforce l'évaluabilité, la bonne prise en considération des ODD et le niveau de participation des mandants au suivi et à l'évaluation des PPTD.</p>	<p>Partiellement réalisé.</p>

- 22.** Au cours de la période biennale précédente (2018-19), EVAL a mis à jour ses orientations en publiant la quatrième édition des principes directeurs relatifs à l'évaluation ¹⁰ et une note d'orientation sur l'évaluabilité ¹¹, et expérimenté de nouveaux outils destinés à améliorer l'évaluabilité des initiatives de coopération pour le développement et des PPTD. Ce faisant, EVAL a permis d'atteindre l'étape biennale fixée concernant la période de mise en œuvre de la stratégie en matière d'évaluation.
- 23.** Durant la période biennale considérée (2020-21), les efforts visant à renforcer l'institutionnalisation de ces mécanismes ont été poursuivis en étroite coordination avec les principaux départements. À cet égard, le travail de révision qu'EVAL et le Département de la programmation et de la gestion stratégiques ont mené conjointement sur les orientations de l'OIT en matière de PPTD, aux fins de leur prise en compte dans l'[instrument de diagnostic de l'évaluabilité](#), revêt une importance stratégique. Les PPTD nouvellement conçus seront ainsi dotés des moyens de suivi nécessaires pour démontrer la contribution de l'OIT aux objectifs de développement nationaux, aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et aux ODD. EVAL s'est en outre employé avec les régions à intégrer des études

¹⁰ BIT, *ILO policy guidelines for results-based evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations (4th edition)*, novembre 2020.

¹¹ BIT, *Guidance Note 1.3: Procedure and Tools for Evaluability*, juin 2020.

d'évaluabilité ciblées dans les examens des PPTD ¹² afin d'améliorer le suivi et l'évaluation ainsi que la présentation des rapports. Depuis 2020, on observe une tendance à la hausse, certes faible mais positive, du nombre de nouveaux PPTD pour lesquels des études d'évaluabilité ont été réalisées, conformément à la recommandation énoncée dans les nouvelles orientations en matière de PPTD ¹³.

24. À l'échelle du système, EVAL a codirigé l'élaboration des nouvelles directives du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) concernant l'évaluation des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. L'objectif est d'assurer la cohérence et la concordance des exigences en matière de suivi et d'évaluation entre les institutions des Nations Unies, compte tenu des ODD.
25. Au niveau des projets, malgré la mise en place de mécanismes d'évaluabilité des projets de coopération pour le développement, 19 pour cent ¹⁴ seulement des évaluations prévues en 2020 et 2021 ont été réalisées par la direction et soumises à EVAL. À ce jour, les résultats de l'évaluation ex post de la qualité des évaluations décentralisées au niveau des projets montrent que, dans 66 pour cent des cas, les mandants ont été associés aux activités d'évaluation en 2020, d'où la nécessité de poursuivre les efforts dans ce domaine.
26. *Cible finale proposée (2022)*: Les mécanismes institutionnalisés permettant d'apprécier l'évaluabilité et faisant participer les mandants pour assurer le respect des exigences en matière de suivi et d'évaluation sont appliqués dans 45 pour cent des PPTD.

Sous-résultat 1.5. Capacité établie des régions et des départements à intégrer et à utiliser l'évaluation

		Liens et hypothèses	État d'avancement
Indicateur 1.5: Intégration systématique des initiatives, autres que les activités d'évaluation obligatoires, prises par les régions ou les départements en matière d'évaluation.	Base de référence: Aucun recensement systématique de ces initiatives ou de leur utilisation n'a été fait depuis le rapport d'évaluation annuel de 2014-15	<p>a) Élaboration de directives dans le cadre des principes directeurs de l'OIT en matière d'évaluation;</p> <p>b) Organisation et soutien de base de la part d'EVAL;</p> <p>c) Rôle de sensibilisation du réseau d'évaluation;</p> <p>d) Suivi et évaluation décentralisés des capacités dans les régions et les départements.</p>	Réalisé.

¹² Voir aussi BIT, *Country Programme Review of DWCP China (2016–2020)*; BIT, *Decent Work Country Programme for Lao People's Democratic Republic 2017–2021*; et BIT, *Pakistan Decent Work Country Programme (DWCP III) Progress Report 2016–2017*, 2018.

¹³ Un tiers des PPTD élaborés depuis 2020 ont bénéficié d'une étude d'évaluabilité au stade de la conception.

¹⁴ Cette proportion correspond au nombre d'études de l'évaluabilité qui ont été réalisées à titre obligatoire pour les projets à budget élevé, à la suite de l'approbation par le Conseil d'administration, à sa 331^e session, de la recommandation 2 figurant dans le rapport d'évaluation annuel (2016-17).

Liens et hypothèses	État d'avancement
	Étape biennale (2020-21): À la fin de 2021, un processus systématique de recensement quantitatif et qualitatif des initiatives, par département et par région, est en place, mettant en évidence leur expansion progressive et leur valeur ajoutée.

- 27.** Il existe toujours dans les régions et les départements un fort potentiel d'intégration des initiatives, hors évaluations obligatoires. Parmi ces initiatives, citons les cadres complets de suivi et d'évaluation, l'application de l'instrument de diagnostic de l'évaluabilité (sous-résultat 1.4), les évaluations thématiques, le renforcement des capacités en matière de suivi et d'évaluation (par exemple, tenue d'un atelier destiné aux fonctionnaires chargés des programmes, du suivi et de l'évaluation en Asie), les activités de gestion des connaissances et de communication en matière d'évaluation, ainsi que les études d'impact et l'évaluation des politiques et plans nationaux ¹⁵. Certaines de ces initiatives s'inscrivent dans le cadre du suivi obligatoire des recommandations formulées à la suite d'évaluations de haut niveau ou autres. Depuis peu, l'accent est mis sur les études de référence, sur la réalisation d'études avant et après les évaluations d'impact, ainsi que sur les outils destinés à faciliter la mise au point d'indicateurs et de mesures pour une meilleure évaluabilité. Les responsables régionaux de l'évaluation participent activement aussi aux initiatives du système des Nations Unies. Pendant la période de mise en œuvre de la stratégie d'évaluation, un investissement croissant dans les effectifs chargés du suivi et de l'évaluation a été observé dans les projets gérés par les régions et les départements, leur nombre étant passé de près de 30 en 2019 à 40 en 2020 et à plus de 45 en 2021.
- 28.** *Cible finale proposée (2021-22):* Un processus systématique de documentation en ligne sur les initiatives prises en matière d'évaluation est intégré dans la série d'outils de gestion des connaissances d'EVAL et permet de faciliter la coordination, le partage et l'utilisation réciproque de ces initiatives entre les régions et les départements.

¹⁵ Voir le tableau 3 du Rapport d'évaluation annuel 2018-19 (GB.337/PFA/6) et le tableau 2 du Rapport d'évaluation annuel (2019-20) (GB.340/PFA/6) pour avoir un aperçu des initiatives, autres que les évaluations obligatoires, par type, région et département.

Résultat 2. Renforcement de l'intérêt de l'utilisation d'évaluations plus crédibles et de meilleure qualité (indépendance, crédibilité, utilité)

Sous-résultat 2.1. Utilisation d'évaluations stratégiques groupées pour collecter plus efficacement des informations à caractère évaluatif

		Liens et hypothèses	État d'avancement
Indicateur 2.1: L'évaluation stratégique groupée est une modalité appliquée dans une proportion importante de programmes et de projets.	Base de référence: À l'heure actuelle, il n'a pas été recensé de processus ou procédure permettant d'effectuer des évaluations stratégiques groupées de projets de coopération pour le développement.	Définition d'un mécanisme de mise en commun des ressources, y compris la création d'un fonds d'affectation spéciale à cette fin.	Réalisé.
Étape biennale (2020-21): À la fin de 2021, une procédure pour les évaluations stratégiques groupées approuvée par le nombre minimum nécessaire de donateurs (25 pour cent) est en place.			

- 29.** Dans le cadre des travaux menés pour atteindre les objectifs de l'étape biennale précédente (2018-19), une procédure et une note d'orientation sur les évaluations stratégiques groupées ont été mises au point ¹⁶. Au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie d'évaluation, 21 évaluations indépendantes groupées ont été réalisées, couvrant les besoins d'évaluation de près de 80 projets (figure 3). Ces évaluations groupées portaient notamment sur des projets financés par une masse critique de donateurs (50 pour cent) figurant sur la liste des 20 principaux contributeurs de l'OIT. La procédure de regroupement apparaît souvent comme une possibilité découlant du processus de planification des évaluations d'ÉVAL. Les évaluations groupées devraient devenir l'option par défaut à mesure qu'augmente le nombre de programmes de grande ampleur assortis de cadres logiques intégrés et que s'intensifie le soutien financier apporté par de multiples donateurs. Les entretiens stratégiques menés avec les donateurs pour illustrer en amont, dans le cadre des négociations, les avantages de ces évaluations pourraient accélérer ce processus.
- 30.** Une récente étude sur les responsables d'évaluations (2020) corrobore l'expérience d'ÉVAL, selon laquelle les évaluations groupées réduisent les coûts et les délais, diminuent la «lassitude à l'égard de l'évaluation» et permettent aux mandants tripartites de mieux comprendre les avantages d'avoir une vue d'ensemble des résultats agrégés, au niveau national ou thématique. S'il est vrai que des problèmes subsistent (absence d'éléments d'évaluation pour chaque projet s'inscrivant dans des évaluations groupées

¹⁶ BIT, *Guidance Note 3.3: Strategic clustered evaluations to gather evaluative information more effectively*, juin 2020.

ou manque d'expérience de nombreux évaluateurs concernant cette méthode) et que les coûts de transaction sont parfois élevés (pour harmoniser les différentes étapes de la mise en œuvre du projet ou obtenir l'accord des donateurs), la conception de programmes intégrant dès le départ une méthode coordonnée de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation permettrait de considérablement atténuer ces problèmes.

► **Figure 3. Nombre d'évaluations groupées, 2016-2020**



31. *Cible finale proposée (2022):* Un document réunissant des données d'expérience et des informations sur la valeur stratégique de la méthode d'évaluation groupée a été élaboré afin de promouvoir le recours à cette modalité.

Sous-résultat 2.2. Amélioration de la qualité des évaluations internes, décentralisées ou centralisées

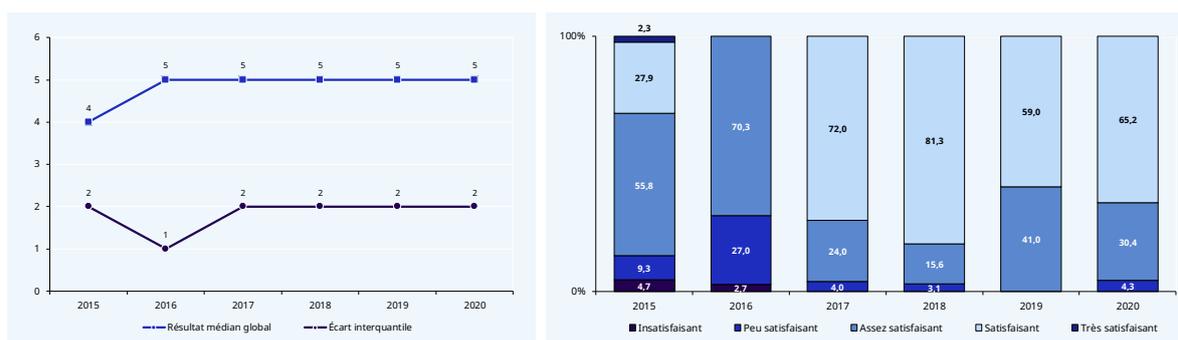
		Liens et hypothèses	État d'avancement
Indicateur 2.2.1: Toutes les évaluations de projets de coopération pour le développement sont conformes aux normes et règles de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et du GNUE et sont adaptées au mandat spécifique de l'OIT et à ses besoins propres en matière d'apprentissage.	Base de référence: L'évaluation externe ex post de la qualité réalisée pour la période 2015-2017 a montré que quelque 90 pour cent des évaluations de projets de coopération pour le développement satisfont aux normes de qualité prescrites.	Niveau le plus élevé d'indépendance et d'impartialité des évaluations, ce qui améliore encore l'utilisation des résultats au niveau régional; recours à un système rigoureux de contrôle de la qualité; respect des exigences relatives aux études d'évaluabilité.	Réalisé.

Liens et hypothèses **État d'avancement**

Étape biennale (2020-21): À la fin de 2021, l'évaluation externe de la qualité confirme que 95 pour cent des évaluations de projets de coopération pour le développement satisfont aux règles de l'OCDE et du GNUE.

- 32.** L'étape biennale 2018-19 prévoyait la mise à jour des principes directeurs pour intégrer de nouveaux modèles d'évaluation qui tiennent compte du mandat spécifique de l'OIT. Cette étape a été atteinte en 2020, avec la publication par EVAL de la quatrième édition des principes directeurs relatifs à l'évaluation.
- 33.** L'étape biennale 2020-21 est plus ambitieuse. Les analyses montrent que 100 pour cent des rapports terminés en 2019 (évalués en 2020) ont été classés dans la catégorie «assez satisfaisant» ou dans une catégorie supérieure. Malgré la pandémie, 98 pour cent des rapports établis en 2020 (évalués en 2021) ont été classés dans la même catégorie. Sur ces deux périodes, le taux moyen d'évaluation de la qualité atteint donc 99 pour cent, un taux supérieur à la cible fixée.

► **Figure 4. Rapports d'évaluation de projets: notation globale et évolution annuelle**

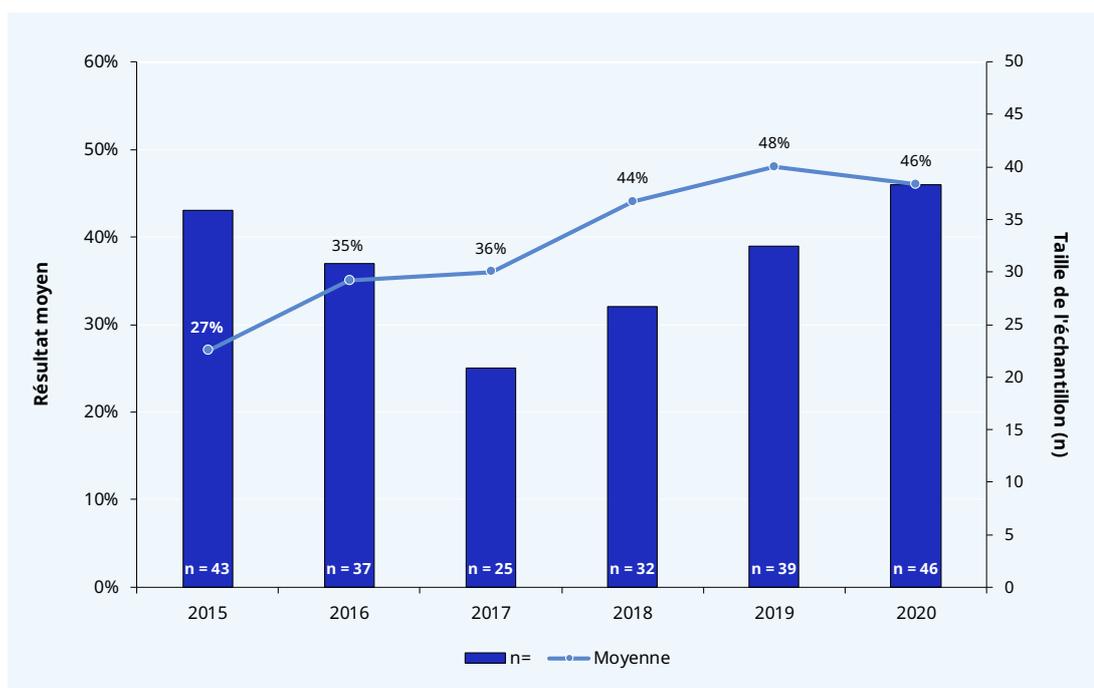


- 34.** Pendant la période considérée, les évaluateurs externes ont mis à jour les protocoles qu'ils utilisent pour réaliser les évaluations, afin de déterminer si celles-ci tiennent compte des répercussions de la pandémie et des questions environnementales. La contribution à la réalisation des ODD ainsi que les questions relatives à l'égalité de genre et au handicap figurent dans le protocole depuis de nombreuses années.
- 35.** L'examen de 46 rapports d'évaluation a montré que ceux-ci contiennent en moyenne 91 pour cent des éléments indispensables à un rapport d'évaluation. La qualité des rapports a été mesurée à l'aide d'un système de notation sur une échelle de 1 à 6 (1 étant «très insatisfaisant» et 6 «très satisfaisant»). Le résultat médian était de

5 («satisfaisant») ¹⁷. La qualité des rapports évalués a reçu la note «satisfaisant» au cours des six dernières années (figure 4) ¹⁸.

- 36.** Les analyses effectuées chaque année sur la façon dont la question de genre est prise en compte dans les rapports d'évaluation montrent que la tendance positive observée depuis 2015 se poursuit, mais qu'elle reste fragile (figure 5). Si les évaluations réalisées en 2020 continuent d'être globalement conformes aux prescriptions, on constate une légère baisse de la note moyenne, qui est passée de 4,31 (en 2019) à 4,13 (en 2020) ¹⁹. Une vision désagrégée des résultats révèle que, si les évaluations prennent de plus en plus en considération la dimension hommes-femmes dans les constatations, conclusions et recommandations auxquelles elles ont abouti entre 2019 et 2020, elles semblent tarder à se conformer à une méthodologie, à des méthodes et à des techniques d'analyse des données qui tiennent compte des considérations de genre.
- 37.** *Cible finale proposée (2022):* À la fin de 2022, les évaluations de la qualité confirment que 95 pour cent des évaluations des projets de coopération pour le développement satisfont aux normes de l'OCDE et du GNUE.

► **Figure 5.** Intégration des questions de genre dans les rapports: méta-résultats ajustés pour 2015-2020



¹⁷ Les résultats d'ensemble sont calculés en additionnant les résultats obtenus pour chaque élément relevant du paramètre «qualité» de l'évaluation de la qualité, ce qui exclut le caractère exhaustif et les paramètres du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP). Les résultats de l'ONU-SWAP sont présentés séparément.

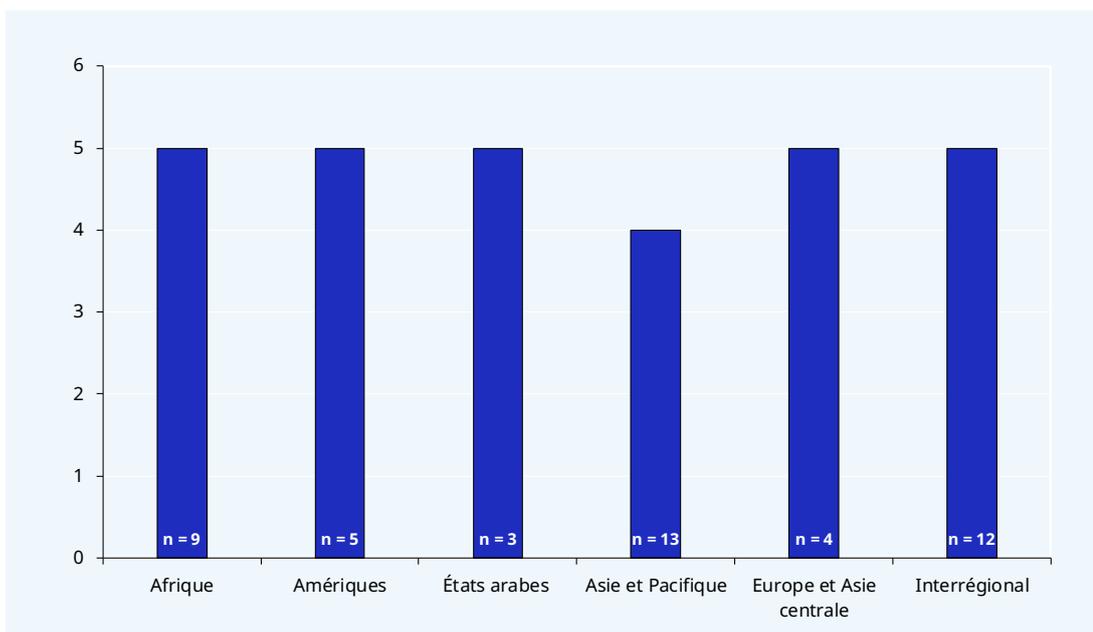
¹⁸ Les résultats étaient regroupés de manière assez proche de la médiane. Dans l'ensemble, la dispersion des notes autour de la médiane reste faible, ce qui indique une certaine homogénéité de la qualité des rapports au fil des années.

¹⁹ Selon la [UN-SWAP Evaluation Performance Indicator Technical Note](#) de 2018, le seuil requis pour «satisfaire aux prescriptions» est établi à 6,50. Il convient de noter que la comparaison des résultats de l'OIT avec ceux d'autres institutions des Nations Unies ne peut être effectuée de façon réaliste que si ces institutions recourent aussi à des évaluations externes, comme le fait l'OIT.

		Liens et hypothèses	État d'avancement
Indicateur 2.2.2: Capacités supplémentaires libérées à EVAL au siège afin qu'il puisse se concentrer sur les nouveaux modèles d'évaluation grâce à la réduction du contrôle des évaluations régionales des projets de coopération pour le développement.	Base de référence: L'évaluation indépendante conduite en 2016 a relevé que la question de l'indépendance au niveau régional constituait une priorité et a recommandé que les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions soient intégrés en tant que membres à part entière du personnel d'EVAL.	Utilisation de modèles d'évaluation et d'approches propres à l'OIT qui tiennent compte de son mandat et de son contexte spécifiques.	Partiellement réalisé.
Étape biennale (2020-21): À la fin de 2021, toutes les évaluations dans les régions sont réalisées conformément aux plus hautes normes d'indépendance, de sorte qu'EVAL au siège n'aura qu'un contrôle minimal à exercer.			

- 38.** L'élaboration d'un rapport détaillé analysant la structure hiérarchique des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions, pour examen par l'équipe de direction, a été menée à bien durant la période biennale précédente (2018-19). S'agissant de la période biennale en cours (2020-21), les progrès sont au point mort pour ce qui est de réduire, en modifiant la chaîne hiérarchique, le contrôle exercé par EVAL au siège sur les évaluations régionales. On obtient donc un résultat de «partiellement réalisé» (indicateur 1.2.2).
- 39.** Néanmoins, les évaluations dans les régions ont été réalisées conformément aux plus hautes normes d'indépendance, comme en témoignent les résultats des évaluations de la qualité (figure 6). Ces résultats ont eu un coût d'opportunité élevé. Pour garantir l'indépendance et la qualité, le personnel du siège exerce un contrôle minutieux, gérant parfois même les évaluations de projets, ce qui alourdit la charge de travail. Cette fonction de contrôle est assurée parallèlement aux travaux menés pour élaborer de nouveaux modèles d'évaluation (sous-résultat 2.4).

► **Figure 6. Résultats médians des évaluations de la qualité, par région, 2020**



40. *Cible finale proposée (2022):* Les modèles de rapport destinés aux fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions ont été revus et se présentent désormais sous un format acceptable, conforme aux recommandations découlant de l'évaluation indépendante menée en 2016.

		Liens et hypothèses	État d'avancement
Indicateur 2.2.3: Les évaluations institutionnelles en matière de gouvernance intègrent les normes et règles du GNUE et sont adaptées au mandat spécifique de l'OIT et à ses besoins propres en matière d'apprentissage.	Base de référence: L'étude indépendante réalisée en 2013 a confirmé que la qualité satisfaisait aux normes applicables, comme le confirme de nouveau l'évaluation indépendante conduite en 2016.	Utilisation de modèles d'évaluation et d'approches propres à l'OIT qui tiennent compte de son mandat et de son contexte spécifiques.	Réalisé (sous réserve de confirmation par l'évaluation indépendante).
Étape biennale (2020-21): L'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation du BIT conduite en 2021 confirme que les évaluations institutionnelles en matière de gouvernance sont adaptées au mandat spécifique de l'OIT et maintiennent leur bon niveau de qualité par rapport aux évaluations similaires effectuées dans des organismes comparables des Nations Unies.			

41. Les précédentes études indépendantes (2013 et 2016) ont confirmé la qualité des rapports d'évaluation institutionnelle de haut niveau. En 2021, en prévision de l'évaluation indépendante de 2022 destinée à confirmer que cette cible a été atteinte, EVAL a commandé une évaluation externe ex post de la qualité d'un échantillon de dix évaluations de haut niveau menées depuis 2015. Une approche stratifiée de

l'échantillonnage a été adoptée pour veiller à ce que les évaluations sélectionnées soient représentatives de l'objet qu'elles visent: évaluations institutionnelles, évaluations des PPTD, évaluations des résultats du programme et budget. Quatre-vingt-dix pour cent des évaluations considérées ont été classées dans la catégorie «assez satisfaisant» ou dans une catégorie supérieure. Depuis le début de la période de mise en œuvre de la stratégie d'évaluation en 2018, des méthodes spécifiques de prise en compte du dialogue social, du tripartisme et des ODD ont été introduites avec succès dans les évaluations de haut niveau. Les résultats indiquent que des améliorations doivent encore être apportées pour garantir une prise en compte plus systématique des normes internationales du travail.

- 42.** Les conclusions préliminaires de l'évaluation réalisée en 2020 par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales fournissent une garantie externe de qualité. Il en ressort que l'OIT a une fonction d'évaluation solide et axée sur la qualité qu'elle peut exercer parce que les politiques et mécanismes nécessaires sont en place ²⁰.
- 43.** *Cible finale proposée (2022):* L'évaluation indépendante de 2022 devrait confirmer la qualité et fournir une mise à jour solide sur la base de référence.

Sous-résultat 2.3. Évaluations d'impact crédibles menées pour acquérir des connaissances en vue d'interventions efficaces

	Liens et hypothèses	État d'avancement
Indicateur 2.3: Les évaluations d'impact sont jugées crédibles et utilisées à l'appui d'interventions efficaces.	Base de référence: La qualité des évaluations d'impact n'est pas optimale ni uniforme, comme indiqué dans le bilan établi par EVAL en 2014. Une nouvelle analyse ex post de la qualité d'un échantillon d'évaluations d'impact, à réaliser en 2018, établira une nouvelle base de référence.	Les évaluations d'impact relèvent de la responsabilité des régions et des départements, EVAL apportant un appui technique sous la forme d'orientations et de services d'examen méthodologique.
Étape biennale (2020-21): À la fin de 2021, 85 pour cent des évaluations d'impact à l'OIT seront jugées crédibles et satisferont aux normes requises en matière de qualité et de pertinence.		

- 44.** Au total, 17 évaluations et études d'impact ont été réalisées au cours des cinq dernières années. L'étape biennale n'a pas été atteinte, car la qualité de ces évaluations et études n'a pas été mesurée; toutefois, l'inventaire actualisé des évaluations d'impact sera utilisé lors du prochain exercice de contrôle ex post de la qualité, pour établir une base de

²⁰ Le rapport d'évaluation pourra être consulté sur le site Web du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales.

référence à des fins d'évaluations d'impact crédibles. Le centre d'assistance pour l'examen des évaluations d'impact continue d'apporter un soutien pour contribuer à assurer la qualité et la crédibilité des évaluations d'impact, mais il est largement sous-utilisé. D'ici à la fin de 2021, des efforts accrus seront déployés en vue d'améliorer la visibilité et l'utilisation de ce centre.

- 45. On constate une volonté croissante de conduire davantage d'évaluations ex post. Les mesures de suivi de l'évaluation de haut niveau des entreprises durables ²¹ (2020) se sont ainsi traduites par une collaboration à une prochaine évaluation ex post du programme SCORE (Des entreprises durables, compétitives et responsables) de l'OIT. En outre, EVAL a publié des orientations internes sur cette question en réponse à une demande du Comité consultatif d'évaluation.
- 46. *Cible finale proposée (2022)*: Un examen ex post de la qualité des évaluations d'impact a été réalisé et sert de base à un nouveau cadre d'évaluation.

Sous-résultat 2.4. Alignement renforcé du cadre d'évaluation sur le mandat et le contexte de l'OIT, notamment en ce qui concerne les ODD

		Liens et hypothèses	État d'avancement
Indicateur 2.4: Approches, modèles et méthodes d'évaluation spécifiques à l'OIT utilisés pour les évaluations à différents niveaux.	Base de référence: À l'heure actuelle, des approches et des modèles minimaux spécifiques à l'OIT sont utilisés dans les évaluations de l'Organisation.	Lié aux risques et hypothèses envisagés plus haut aux sous-résultats 1.2, 1.3 et 1.5.	Réalisé.
Étape biennale (2020-21): Cadre d'évaluation mis à jour appliqué à 50 pour cent au moins des évaluations; 20 pour cent des évaluations comprennent des indicateurs spécifiques aux ODD.			

- 47. L'étape biennale 2018-19 prévoyait des travaux destinés à expérimenter un cadre d'évaluation adapté au mandat de l'OIT. Pour ce faire, EVAL a élaboré une note d'orientation concernant la manière d'adapter les méthodes d'évaluation au mandat normatif et à la structure tripartite de l'OIT ²². Des protocoles, des modèles et des listes de contrôle essentiels pour réaliser des évaluations de haut niveau et décentralisées ont été réexaminés afin de mieux intégrer les approches spécifiques à l'OIT (y compris les ODD) et d'en garantir la mise en œuvre.
- 48. Les consultants souhaitant travailler avec l'OIT sont toujours tenus de suivre le programme d'autoformation en ligne qu'EVAL a élaboré pour qu'ils se familiarisent davantage avec le caractère unique du mandat, de la politique d'évaluation (2017) ²³ et de la stratégie d'évaluation (2018-2021) de l'Organisation. À ce jour, 142 consultants ont

²¹ BIT, *High-level evaluation of ILO's strategy and action for promoting sustainable enterprises 2014-19*, 29 septembre 2020.

²² BIT, *Guidance Note 3.2: Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate*, juin 2020.

²³ GB.331/PFA/8.

obtenu une attestation de fin de formation (souhaitable pour qu'ils puissent participer aux tâches d'évaluation de l'OIT).

49. À compter de la période biennale 2020-21, le cadre mis à jour d'EVAL devra être utilisé pour toutes les évaluations obligatoires, afin de mieux appréhender le mandat normatif et la mission tripartite de l'OIT, ainsi que la contribution de l'Organisation à la réalisation des ODD. Une étude menée en 2021 sur les responsables d'évaluations révèle que 67 pour cent d'entre eux estiment que les orientations élaborées sur ce sujet sont utiles pour leur mission. Les évaluations ex post de la qualité des rapports d'évaluation (2020) concluent que 50 pour cent des évaluations de projets comportaient des questions relatives aux normes internationales du travail, au tripartisme et au dialogue social, et que 67 pour cent intégraient des considérations liées aux ODD dans les questions d'évaluation.
50. La méta-analyse de l'efficacité globale de l'OIT réalisée par EVAL (partie II) confirme que, de plus en plus, les évaluations fournissent des informations sur la performance en rapport avec le mandat spécifique de l'OIT. En 2020, 95 pour cent des évaluations de projets ont fourni des informations sur les activités normatives et de promotion des normes, et 100 pour cent l'ont fait sur le tripartisme, le dialogue social et les ODD.
51. En octobre 2020, EVAL a publié un protocole ²⁴ pour mieux étayer les évaluations réalisées durant la pandémie et assurer un apprentissage en temps réel en vue d'une action future. La première phase d'une étude de synthèse sur la performance et les enseignements tirés de la réponse immédiate du Bureau à la crise en 2020-21 est désormais terminée (partie II) ²⁵. La seconde phase de l'étude s'achèvera fin 2021: elle fournira des enseignements sur l'efficacité globale de l'action de l'OIT, qui serviront de base à l'évaluation de haut niveau de la réponse de l'OIT aux conséquences de la crise du COVID-19 en 2022.
52. *Cible finale proposée (2022)*: Le cadre d'évaluation mis à jour est appliqué à 60 pour cent au moins des évaluations, et 70 pour cent des évaluations fournissent des preuves pertinentes des contributions à la réalisation des ODD.

²⁴ BIT, *Protocol on collecting evaluative evidence*.

²⁵ BIT, *ILO's response to the impact of COVID-19 on the world of work: Evaluative lessons on how to build a better future of work after the pandemic*, août 2021.

Résultat 3. Renforcement de la base de connaissances des conclusions des évaluations et des recommandations en découlant

Sous-résultat 3.1. Amélioration de l'accessibilité et de la visibilité des informations relatives aux évaluations grâce à *i-eval Discovery*

	Liens et hypothèses	État d'avancement
<p>Indicateur 3.1: <i>i-eval Discovery</i> contient toutes les évaluations planifiées ou achevées, y compris les recommandations, les enseignements tirés et les bonnes pratiques; elle est régulièrement consultée par des utilisateurs internes et externes; elle est considérée comme le portail d'accès aux informations relatives aux évaluations du BIT.</p> <p>Étape biennale (2020-21): À la fin de 2021, <i>i-eval Discovery</i> sera largement utilisée en interne et en externe comme portail d'accès à des informations fiables relatives aux évaluations de l'OIT. Étape biennale 2020-21: Augmentation de 50 pour cent par rapport à la base de référence.</p>	<p>Base de référence: D'après les données fournies par le Département de la gestion de l'information et des technologies, 2 000 utilisateurs ont été dénombrés en moyenne pendant la période 2018-19.</p> <p>a) Couverture requise et disponibilité des évaluations; b) Informations et résultats; c) Activités de sensibilisation et d'appui d'une campagne de communication.</p>	Réalisé.

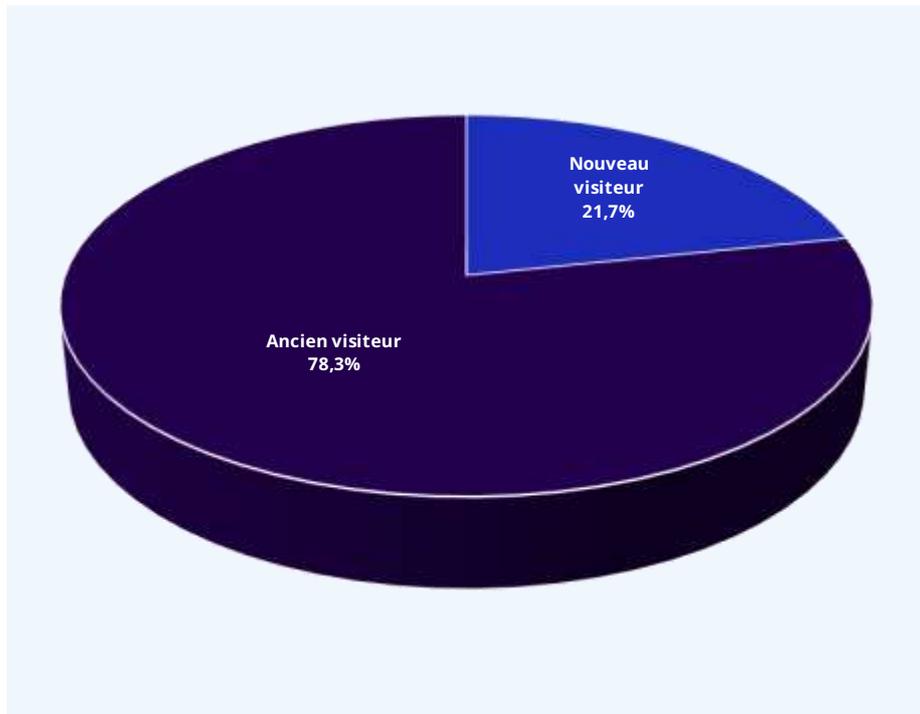
- 53.** Le tableau de bord *i-eval Discovery* met à la disposition du public toutes les évaluations planifiées ou achevées ainsi que les recommandations, les enseignements tirés, les bonnes pratiques et les mesures prises par la direction qui s'y rapportent. Lancée en 2016 à l'intention des mandants, du personnel du BIT et des donateurs dans un souci de transparence, de responsabilisation et d'accessibilité, *i-eval Discovery* propose aujourd'hui plus de 1 300 rapports d'évaluation, 3 000 enseignements tirés et bonnes pratiques et près de 2 000 recommandations.
- 54.** Au total, 2 972 utilisateurs se sont connectés à *i-eval Discovery* pendant la période considérée, dont un peu plus de 78 pour cent de nouveaux utilisateurs (figure 7)²⁶. Ce chiffre, nettement supérieur à celui de l'an dernier (1 471 utilisateurs), montre que le tableau de bord a gagné en visibilité et en utilité auprès des mandants, du personnel du BIT et du public depuis son lancement. En tout, 4 443 utilisateurs se sont connectés à *i-eval Discovery* au cours de la période biennale, ce qui représente une augmentation de

²⁶ Au 27 juillet 2021.

45 pour cent par rapport au niveau de référence. Si cette tendance se poursuit jusqu'à la fin de 2021, la cible biennale sera facilement atteinte.

55. Depuis 2020, EVAL collabore étroitement avec le Département de la gestion de l'information et des technologies pour moderniser la base de données qui alimente *i-eval* Discovery.
56. *Cible finale proposée (2022)*: Le nombre d'utilisateurs d'*i-eval* Discovery a augmenté de 60 pour cent par rapport au niveau de référence, et un nouveau tableau de bord à la pointe de la technologie a été mis au point pour stocker et afficher des informations intégrées au sujet des évaluations.

► **Figure 7.** Type d'utilisateurs d'*i-eval* Discovery, 2020-21



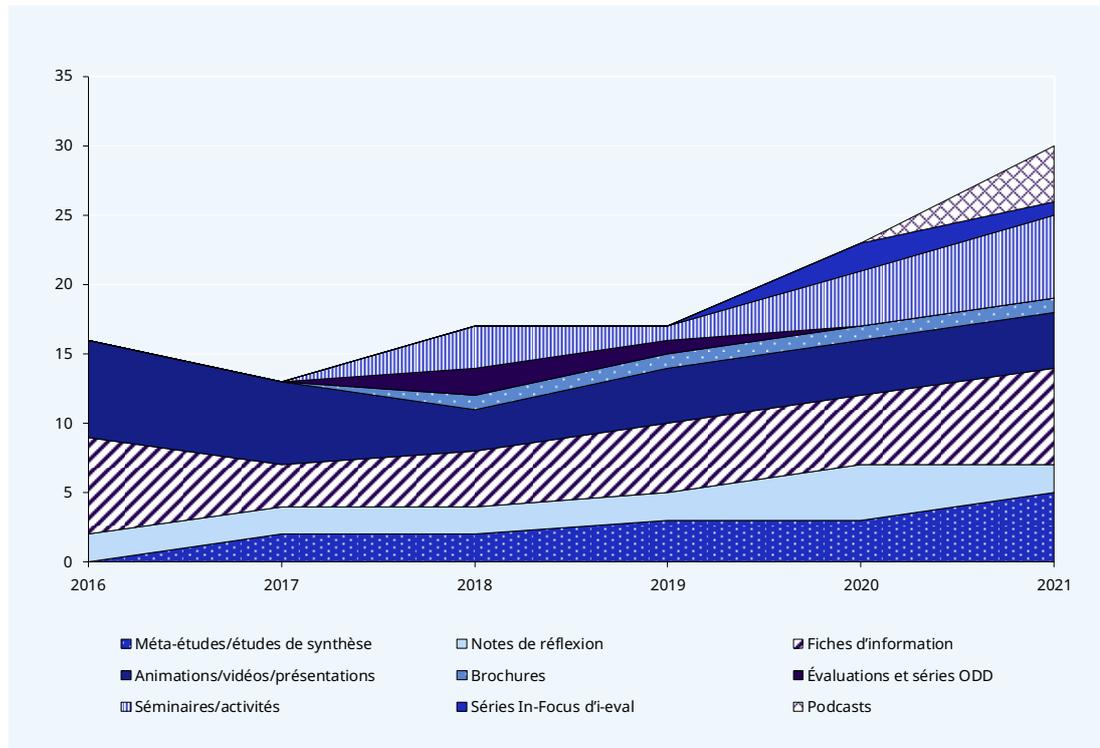
Sous-résultat 3.2. Communication plus ciblée des conclusions des évaluations

		Liens et hypothèses	État d'avancement
Indicateur 3.2: La stratégie de communication révisée permet de mieux cibler les conclusions des évaluations destinées à la direction, aux mandants et aux autres utilisateurs.	Base de référence: L'évaluation indépendante de 2016 a reconnu les progrès réalisés (bulletins d'information, notes de réflexion, <i>i-eval</i> Discovery) mais a appelé à une meilleure présentation des conclusions des évaluations en vue d'améliorer leur utilisation.	<p>a) Produits de communication portant sur les points essentiels de l'utilisation éventuelle des évaluations dans le cycle de gestion axée sur les résultats;</p> <p>b) Repositionnement et utilisation de méthodes innovantes et d'activités d'appui.</p>	Réalisé (à confirmer par l'évaluation indépendante).
Étape biennale (2020-21): L'évaluation externe indépendante de 2021 reconnaît les progrès réalisés dans la stratégie de communication.			

- 57.** Le plan de communication d'ÉVAL pour la période 2018-2021 vise à mieux répondre aux besoins des parties prenantes et à mieux communiquer les résultats des évaluations à la direction, aux mandants et aux autres utilisateurs. L'évaluation indépendante de 2022 permettra de faire le point sur l'état d'avancement effectif de ce plan, mais il est déjà évident que des progrès constants ont été réalisés. Sur les 17 cibles du plan fixées pour 2020, 10 ont été atteintes ou dépassées, 1 a été partiellement atteinte, 5 n'ont pas été atteintes et des informations complémentaires sont attendues au sujet de la dernière. L'étape biennale est considérée comme atteinte, en attendant la confirmation de l'évaluation externe indépendante de 2022.
- 58.** Comme ce fut le cas au cours de la période précédente, ÉVAL a créé de nouveaux produits de communication, notamment des podcasts pour les activités de formation et du matériel adapté aux circonstances de la pandémie de COVID-19 (figure 8). Un numéro spécial du module d'apprentissage interne *i-eval* In-Focus, intitulé *ILO's response to the impact of COVID-19 on the world of work: Evaluative lessons on how to build a better future of work after the pandemic*, a été publié.
- 59.** Diverses activités de communication ont été organisées en interne et en externe pour communiquer les résultats de l'évaluation à de larges publics. En novembre 2020, ÉVAL a tenu pendant quatre jours son sixième atelier biennal pour examiner les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation pour 2018-2021 et mener une réflexion sur la voie à suivre après la pandémie de COVID-19. L'atelier, qui s'est déroulé en ligne en raison des restrictions imposées par la pandémie, a rassemblé près de 30 membres de la fonction d'évaluation de l'OIT – dont des responsables régionaux, des points focaux pour l'évaluation au niveau des départements concernés, des intervenants extérieurs et des experts – pour examiner les problématiques pertinentes et mettre en œuvre des solutions.

60. Cible finale proposée (2022): Le nombre de produits de communication a augmenté de 10 pour cent par rapport à 2021 et le réseau d'évaluation a mis au point une nouvelle méthode de communication et au moins cinq initiatives touchant à la communication.

► **Figure 8. Nombre de produits d'évaluation, 2016-2021**



Note: Un rapport d'évaluation annuel, trois évaluations de haut niveau et trois bulletins d'information sont publiés chaque année. Le nombre de ces produits de communication est resté constant. Le nombre de plateformes de médias sociaux utilisées est resté stable depuis 2016, tout comme le nombre de modules sur *i-eval* Connect, la plateforme de partage des connaissances d'EVAL.

Sous-résultat 3.3. Meilleure utilisation des conclusions des évaluations et des recommandations en découlant par les mandants et la direction à des fins de gouvernance et de prise de décisions

	Liens et hypothèses	État d'avancement
<p>Indicateur 3.3.1: Les avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation au sujet du calendrier et de l'utilisation des évaluations incitent à une prise en compte plus rigoureuse des conclusions des évaluations dans les décisions politiques et stratégiques aux niveaux mondial et régional.</p> <p>Base de référence: Le Comité consultatif d'évaluation s'est réuni en moyenne quatre fois par an et une analyse qualitative a montré qu'il a tenu des débats stratégiques sur environ 40 pour cent des évaluations institutionnelles en matière de gouvernance. Bien que les régions prennent part au Comité consultatif d'évaluation, il n'y a pas de comités consultatifs d'évaluation régionaux.</p> <p>Étape biennale (2020-21): À la fin de 2021, le Comité consultatif d'évaluation continue de se réunir régulièrement (quatre fois par an), tient des débats stratégiques sur 75 pour cent des évaluations institutionnelles en matière de gouvernance et porte une attention renouvelée à la coordination de l'appui pour traiter les problèmes systémiques recensés par les évaluations. En fonction des résultats des projets pilotes, une cible concernant la création accrue de comités consultatifs d'évaluation régionaux sera fixée.</p>	<p>a) Des évaluations de haut niveau et de qualité crédible sont réalisées;</p> <p>b) Composition appropriée du Comité consultatif d'évaluation.</p>	Réalisé.

- 61.** Au titre de l'étape biennale 2018-19, il était prévu que le Comité consultatif d'évaluation tienne quatre réunions par an et des débats stratégiques sur 50 pour cent des évaluations institutionnelles en matière de gouvernance. Cette étape a été partiellement atteinte, le Comité consultatif d'évaluation s'étant réuni à sept reprises au cours de la période considérée. Le nombre de débats stratégiques s'établit à 89 pour cent et dépasse de ce fait la cible fixée.

62. Au titre de l'étape biennale 2020-21 ²⁷, la cible relative aux débats stratégiques est passée de 50 à 75 pour cent. Comme indiqué dans le tableau 3, 11 évaluations de haut niveau sur un total de 15 ont fait l'objet de débats stratégiques durant la période considérée, soit 85 pour cent (contre 62 pour cent l'année précédente). Si l'on combine la moyenne (74 pour cent) avec les 89 pour cent de la période biennale précédente, le pourcentage moyen de débats stratégiques pour la période de mise en œuvre de la stratégie d'évaluation est de 81 pour cent et dépasse la cible visée (75 pour cent). Outre que l'étape biennale a été atteinte, quelques progrès ont été accomplis en ce qui concerne la création de comités consultatifs d'évaluation régionaux. Sous l'impulsion de sa direction régionale, la région Amérique latine et Caraïbes a mis sur pied un comité régional de suivi et d'évaluation qui, avec l'assistance technique d'EVAL, examine les questions relatives au suivi ainsi que les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations des évaluations décentralisées.

► **Tableau 3. Débats stratégiques sur les évaluations de haut niveau tenus par le Comité consultatif d'évaluation, 2020-21**

Évaluation de haut niveau	État d'avancement du plan de travail et mise en œuvre	Point sur les débats tenus par le Comité consultatif d'évaluation
Renforcement des capacités (2018)	Plan de travail approuvé. Mise en œuvre en cours.	Le plan de travail assorti de révisions mineures a été approuvé en février 2019. Le rapport d'activité oral présenté en février 2020 n'a pas été approuvé. Le Comité consultatif d'évaluation a reçu un deuxième rapport d'activité oral en mars 2021. Le président du comité a décidé de maintenir le renforcement des capacités à l'ordre du jour et de faire à nouveau le point à la fin de l'année 2021.
Économie informelle (2019)	Intégralement appliqué ¹ .	Le plan de travail a été approuvé en février 2020. Le rapport d'activité oral a été approuvé en septembre 2020. Trois recommandations n'ont été que partiellement appliquées. Le deuxième rapport d'activité oral a été approuvé lors de la réunion de juillet 2021.
Communauté de développement de l'Afrique australe (2019)	Intégralement appliqué ¹ .	En février 2020, des précisions ont été demandées au sujet de la recommandation 3. Le plan de travail a été approuvé en septembre 2020. Le rapport d'activité oral a été approuvé en juillet 2021.

²⁷ Cette étape est déterminée par le nombre de plans de travail relatifs au suivi ou de rapports écrits et oraux sur l'état d'avancement des évaluations touchant à la gouvernance qui, avant d'être approuvées, doivent faire l'objet de plusieurs débats, en raison du caractère détaillé et approfondi de l'examen. À la demande des membres du Comité consultatif d'évaluation, les conclusions et discussions touchant à des questions systémiques ainsi que les séances d'information qu'EVAL consacre à des sujets particuliers entrent dans cette catégorie de débat stratégique.

Évaluation de haut niveau	État d'avancement du plan de travail et mise en œuvre	Point sur les débats tenus par le Comité consultatif d'évaluation
Partenariats public-privé (2019)	Intégralement appliqué ¹ .	Le plan de travail a été approuvé en février 2020. La présentation du rapport d'activité a été différée, l'équipe de direction ayant demandé que les consultations soient poursuivies avec le Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) et le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP). Le rapport d'activité oral a été approuvé en mars 2021.
Pays andins (2020)	Plan de travail approuvé. Mise en œuvre en cours.	Le plan de travail modifié a été approuvé en mars 2021. Un rapport d'activité a été demandé et doit être présenté dans un délai de six mois.
Recherche et gestion des connaissances (2020)	Plan de travail approuvé. Mise en œuvre en cours.	Le plan de travail a été examiné en mars 2021 et des révisions ont été demandées. La version révisée a été approuvée en juillet 2021.
Entreprises durables (2020)	Plan de travail approuvé. Mise en œuvre en cours.	Le plan de travail a été examiné en mars 2021 et des révisions ont été demandées. La version révisée a été approuvée en juillet 2021.
Autres débats stratégiques relatifs à des questions systémiques.	Préparatifs pour l'évaluation externe indépendante.	Question examinée pendant la réunion de juillet 2021.
	Plan de travail glissant d'EVAL.	Question examinée pendant la réunion de juillet 2021.
	Évaluation ex post.	Question examinée pendant la réunion de juillet 2021.

¹ La mention «Intégralement appliqué» signifie que le Comité consultatif d'évaluation a accepté les rapports d'activité finaux qui lui ont été soumis par le département compétent, à l'oral ou par écrit, et qu'il n'a pas demandé de complément d'information.

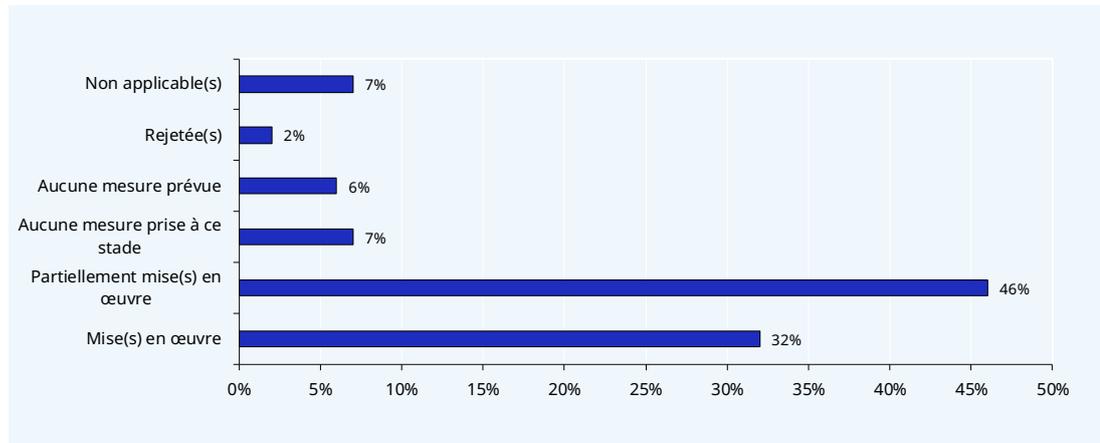
- 63.** *Cible finale proposée (2022):* Une étude a été réalisée sur les principaux facteurs qui déterminent ce que fait le Comité consultatif d'évaluation pour assurer une prise en compte plus rigoureuse des conclusions des évaluations dans les décisions d'ordre politique et stratégique, et un indicateur pertinent et mesurable a été défini.

	Liens et hypothèses	État d'avancement
Indicateur 3.3.2: Amélioration du suivi des recommandations découlant des évaluations au moyen d'un contrôle systématique.	Base de référence: En 2016, 83 pour cent des recommandations ont été mises en œuvre par la direction (en tout ou partie).	L'utilisation d'un système automatisé de gestion du suivi fournira des données analytiques sur l'utilisation en cours des recommandations.
Étape biennale (2020-21): À la fin de 2021, l'application automatisée permettant à la direction de donner suite aux recommandations découlant des évaluations améliorera la qualité des évaluations et celle des mesures prises par la direction pour donner effet aux recommandations découlant des évaluations (cible: 90 pour cent).		

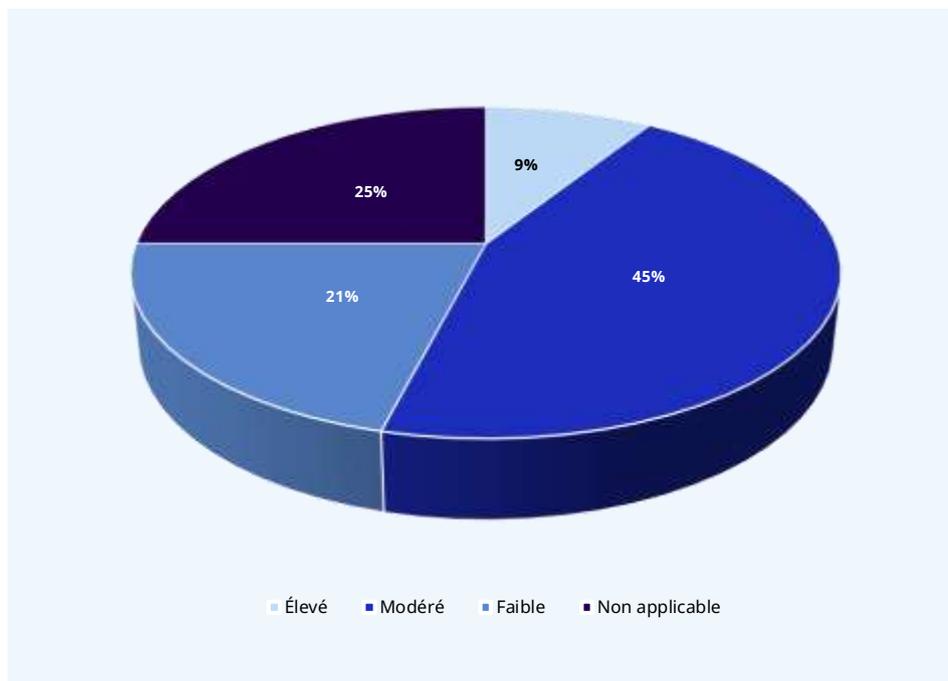
- 64.** En 2018, EVAL, en partenariat avec le Département de la gestion de l'information et des technologies, a créé un système automatisé de gestion du suivi afin de fluidifier le flux de travail et de garantir la responsabilisation quant à la mise en œuvre par la direction des recommandations découlant des évaluations. Depuis que cet outil a été lancé, le niveau de conformité et la qualité des mesures prises par la direction se sont améliorés. En ce qui concerne ces mesures, le système automatisé permet aux contrôleurs de la qualité, pendant toute la durée de la procédure d'approbation, de renvoyer à des fins d'amélioration celles dont la qualité laisse à désirer.
- 65.** La direction est tenue de donner suite aux recommandations issues des évaluations indépendantes. Les responsables hiérarchiques doivent indiquer si la mesure prise pour donner suite à une recommandation a été totalement ou partiellement mise en œuvre; si aucune mesure n'a été prévue; si aucune mesure n'a été prise; si la recommandation a été rejetée; si la recommandation n'est pas applicable (tableau 4).
- 66.** Pendant la période considérée, 42 des 45 réponses requises de la direction aux évaluations indépendantes ont été reçues (93 pour cent)²⁸, pour un total de 376 recommandations. Les mesures prises pour donner suite à 78 pour cent de ces recommandations ont été totalement ou partiellement mises en œuvre (figure 9). Si l'on ajoute à ce résultat les chiffres de la période précédente (90 pour cent), 84 pour cent des recommandations ont fait l'objet d'un suivi adéquat au cours de la période biennale, un taux légèrement inférieur à la cible biennale (90 pour cent). Vingt et un pour cent des recommandations n'ont eu que de faibles incidences sur les ressources (figure 10), ce qui indique que ces recommandations peuvent être très facilement suivies d'effet. De même, 55 pour cent des recommandations pouvaient être appliquées à brève ou à moyenne échéance (figure 11), ce qui témoigne du caractère réaliste des attentes concernant la mise en œuvre des recommandations.

²⁸ Parmi les réponses notables de la direction, deux proviennent du Bureau de pays de l'OIT pour l'Indonésie et Timor-Leste, et une du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique.

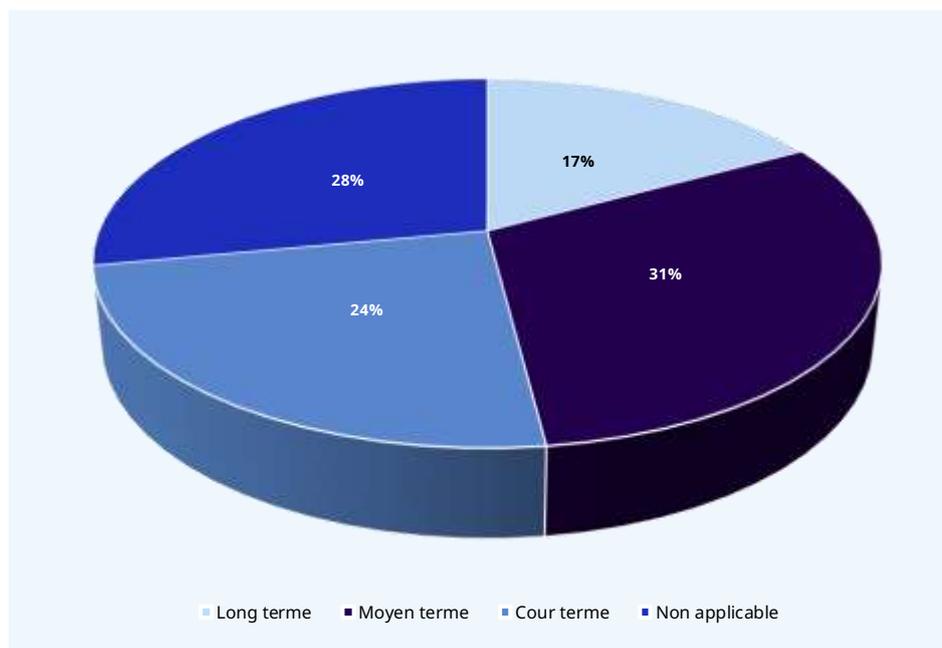
► **Figure 9. Suite donnée par la direction aux recommandations découlant des évaluations, 2020**



► **Figure 10. Pourcentage des recommandations par niveau de ressources nécessaires à la mise en œuvre**



► **Figure 11. Pourcentage des recommandations par délais nécessaires à la mise en œuvre**



► **Tableau 4. Suite donnée par la direction aux recommandations découlant des évaluations, par région administrative ou bureau/unité, 2020**

Région administrative ou bureau/unité	Rapports d'évaluation appelant une réponse de la direction (45) Nombre de recommandations	Mise(s) en œuvre	Partiellement mise(s) en œuvre	Aucune mesure prévue	Aucune mesure prise à cette date	Rejetée(s)	Non applicable
Afrique	73	21	29	5	3	1	14
États arabes	37	7	16	8	5	1	0
Asie et Pacifique	110	54	33	1	4	4	14
Europe et Asie centrale	35	5	25	1	4	0	0
Amérique latine et Caraïbes	35	13	15	3	3	1	0
Sous-total (régions)	290	100	118	18	19	7	28
BETTERWORK	9	0	8	0	1	0	0
DEVINVEST	8	1	3	1	3	0	0
FUNDAMENTALS	11	8	2	1	0	0	0
Programme des emplois verts	14	5	9	0	0	0	0
INWORK	12	3	8	0	1	0	0
LABADMIN/OSH	9	0	9	0	0	0	0

Région administrative ou bureau/unité	Rapports d'évaluation appelant une réponse de la direction (45)	Mise(s) en œuvre	Partiellement mise(s) en œuvre	Aucune mesure prévue	Aucune mesure prise à cette date	Rejetée(s)	Non applicable
	Nombre de recommandations						
SME/ ENTERPRISES	13	0	9	0	4	0	0
Département de la protection sociale	6	0	6	0	0	0	0
WORKQUALITY	4	2	2	0	0	0	0
Sous-total (bureau/unités)	86	19	56	2	9	0	0
Total	376	119	174	20	28	7	28
Pourcentage		31,6	46,2	5,3	7,44	2,0	7,44
Total des recommandations intégralement ou partiellement mises en œuvre par la direction			77,8				

67. *Cible finale proposée (2022):* Quatre-vingt-dix pour cent des mesures prises par la direction pour donner suite aux recommandations découlant des évaluations sont partiellement ou totalement mises en œuvre dans les douze mois suivant l'évaluation.

		Liens et hypothèses	État d'avancement
Indicateur 3.3.3: Meilleure utilisation des évaluations dans les orientations stratégiques, les examens et les rapports en vue des plans stratégiques, des rapports sur le programme et budget et autres plans et stratégies de haut niveau.	Base de référence: Le rapport d'évaluation annuel rend compte de l'utilisation des recommandations et des enseignements tirés des évaluations (40-50 pour cent pour la période 2010-2015, sur le fondement du bilan réalisé).	Lié au sous-résultat 3.2	Réalisé (à confirmer par le rapport sur l'exécution du programme 2020-21).
Étape biennale 2020-21: À La fin de 2021, 80 pour cent des recommandations découlant des évaluations et des conclusions des évaluations sont prises en compte en tout ou partie dans les orientations stratégiques et les rapports pertinents (par exemple les rapports d'exécution, les rapports sur le programme et budget 2020-21 et autres documents de stratégie et de programmation).			

- 68.** Le Bureau utilise de plus en plus les conclusions des évaluations et les recommandations en découlant pour éclairer les orientations stratégiques et l'élaboration des rapports. Au cours de la dernière période biennale (2018-19), 83 pour cent des évaluations de haut niveau ont été prises en compte dans le rapport sur l'exécution du programme. Deux des trois évaluations de haut niveau l'ont été dans le programme et budget pour 2022-23 et le Plan stratégique de l'OIT pour 2022-2025. Sept évaluations de haut niveau sur neuf (77 pour cent) l'ont été dans les documents d'orientation stratégique destinés au Bureau pendant la période de mise en œuvre de la stratégie d'évaluation.
- 69.** Les informations concernant le rapport sur l'exécution du programme 2020-21 n'étaient pas disponibles au moment de la rédaction du présent document, mais il est très probable que ce rapport contiendra d'importantes informations provenant des évaluations de haut niveau et que l'étape biennale sera atteinte. Le tableau 5 présente divers exemples de prise en compte des résultats des évaluations dans l'élaboration des plans stratégiques et des stratégies.
- 70.** L'utilité de promouvoir et d'améliorer la mise à profit des résultats des évaluations est illustrée par les études que le Portefeuille des politiques et le Bureau régional de l'OIT pour l'Asie et le Pacifique²⁹ ont menées pour analyser l'utilisation des évaluations dans leurs départements/leur région respectifs. Six des huit départements couverts par l'étude du Portefeuille des politiques ont fait savoir que les conclusions des évaluations étaient «fréquemment» prises en compte dans la conception de nouveaux projets. Il ressort de l'étude effectuée par le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique que 40 pour cent des personnes interrogées prennent en considération les conclusions des évaluations dans leur travail quotidien. De tels résultats donnent de précieuses indications sur la manière dont les évaluations sont utilisées; par ailleurs, le fait même que ces études aient été réalisées confirme l'intérêt croissant que des entités autres qu'EVAL portent à la prise en compte des informations issues des évaluations, un indicateur du renforcement de la culture de l'évaluation au sein de l'OIT.
- 71.** *Cible finale proposée (2022):* Une mise à jour sur l'utilisation continue des évaluations dans les documents de nature stratégique a été préparée, en tenant compte des informations contenues dans le rapport sur l'exécution du programme 2020-21.

²⁹ L'étude du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique a été réalisée dans le cadre d'un atelier de formation organisé en juin 2021 pour les responsables des programmes, du suivi et des évaluations.

► **Tableau 5. Exemples d'utilisation des évaluations**

Exemples d'utilisation des évaluations	Document (ou cadre) dans lequel il est fait mention de cette utilisation	Observations
Évaluation indépendante de haut niveau sur les entreprises durables (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Propositions de programme et de budget pour 2022-23. • Données intégrées dans la nouvelle stratégie sur les entreprises durables. • Données intégrées dans le plan de travail du Programme des emplois verts et dans une nouvelle proposition de réforme organisationnelle destinée à renforcer la place des emplois verts en tant que question transversale. 	A contribué à l'élaboration de la stratégie ainsi qu'aux enseignements tirés du résultat 4.
Évaluation indépendante de haut niveau sur la recherche et la gestion des connaissances (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Propositions de programme et de budget pour 2022-23. • ACT/EMP utilise les recommandations issues du rapport pour guider les conseils stratégiques et garantir que les besoins des mandants sont pris en considération dans les propositions de projets. • Le Plan stratégique de l'OIT pour 2022-2025 note que l'évaluation de haut niveau fournit de précieuses orientations sur les moyens de renforcer la gestion des connaissances. 	A fourni des données et des recommandations pour l'amélioration du travail effectué par le Bureau dans le domaine de la recherche et de la gestion des connaissances.
Évaluation indépendante de haut niveau sur les stratégies et actions menées par l'OIT au titre des PPTD dans la sous-région du Mékong (2017)	Contribution au travail effectué par le Bureau régional de l'OIT pour l'Asie et le Pacifique pour recenser, collecter et communiquer des données probantes sur l'impact du travail de l'OIT.	A permis de faire le point sur la manière dont il est rendu compte de l'impact du travail de l'OIT.
Évaluation indépendante finale du projet sur le renforcement de la résilience des femmes et des filles syriennes et des communautés d'accueil en Turquie (2021)	Les recommandations ont été utilisées de manière stratégique pour planifier les modalités du travail à effectuer avec les réfugiés et les communautés.	A permis aux bénéficiaires de communiquer des informations et de proposer des perspectives dont le bureau de pays n'aurait pas disposé autrement.

Exemples d'utilisation des évaluations	Document (ou cadre) dans lequel il est fait mention de cette utilisation	Observations
Évaluation indépendante de haut niveau sur les partenariats public/privé (2019)	ACT/EMP utilise les recommandations dans le cadre de l'examen des partenariats public-privé.	Les conclusions sont utilisées à des fins incitatives en cas de blocages ou de retards prolongés et imprévisibles dans les procédures d'approbation des partenariats public-privé.
Évaluation indépendante de haut niveau sur le renforcement des capacités (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de développement des capacités institutionnelles à l'échelle de l'OIT, 2019. • Propositions de programme et de budget pour 2020-21 et 2022-23. 	A apporté l'éclairage d'ACT/EMP à l'établissement du programme et budget, a donné une définition des niveaux pour la stratégie et a servi de base au plan de mise en œuvre de la stratégie.
Évaluation indépendante groupée sur les programmes d'investissement à forte intensité d'emploi en Jordanie et au Liban (2020)	Documents relatifs au programme d'investissement à forte intensité d'emploi (phase IV).	Ajustement de la stratégie de mise en œuvre pour la phase IV
Évaluation indépendante groupée sur le Fonds Vision Zéro (2020)	Les recommandations ont inspiré l'élaboration de la nouvelle stratégie phare.	

Sous-résultat 3.4. Évaluations utilisées pour répondre aux besoins stratégiques en matière de connaissances grâce à une analyse plus poussée des conclusions et des résultats des évaluations

	Liens et hypothèses	État d'avancement
<p>Indicateur 3.4.1: Les conclusions des évaluations sont analysées, synthétisées et recensées dans des produits de diffusion des connaissances qui appuient la planification et l'acquisition de connaissances.</p> <p>Étape biennale (2020-21): À la fin de 2021, le nombre de projets élaborés aura augmenté de 25 pour cent et l'évaluation externe indépendante de 2021 confirme que les sujets sont conformes aux besoins stratégiques en matière de connaissances.</p>	<p>Base de référence: Au cours de la période précédente de la stratégie, 22 notes de réflexion, méta-études et synthèses ont été élaborées.</p> <p>a) Capacités appropriées d'ÉVAL; b) Existence de sujets appropriés.</p>	<p>Réalisé (à confirmer par l'évaluation indépendante de 2022).</p>

- 72.** En consultation avec les départements et les régions, EVAL participe régulièrement à l'élaboration de nouveaux produits de diffusion des connaissances. Pendant la période considérée, EVAL a mis au point 12 nouveaux produits: 4 examens de synthèse des rapports d'évaluation; 2 notes de réflexion; 1 méta-étude; 1 module d'apprentissage In-Focus et 4 rapports conjoints relatifs à des évaluations³⁰. Avec les 9 produits de diffusion des connaissances élaborés au cours de la période précédente (2019-20), on obtient un total de 21 produits pour la période biennale 2020-21. En ajoutant les 9 produits de diffusion des connaissances créés pendant la période biennale 2018-19, on arrive à un total de 30 produits pour la période de mise en œuvre de la stratégie d'évaluation. La cible biennale est donc atteinte. L'évaluation indépendante de 2022 confirmera que les sujets sont adaptés aux besoins de l'OIT en connaissances stratégiques.
- 73.** Le nombre et la portée des initiatives fondées sur la collaboration, telles que les évaluations ou les examens de synthèse effectués conjointement avec d'autres partenaires de développement, ont augmenté pendant la pandémie mondiale de COVID-19. La crise a suscité un intérêt croissant pour les initiatives communes de nature à encourager la collaboration, à créer des synergies, à éviter les doubles emplois, à favoriser une réponse (collective) plus efficace à la pandémie et à faciliter la reprise.
- 74.** *Cible finale proposée (2022):* Le nombre de produits de diffusion des connaissances a augmenté de 15 pour cent par rapport à 2021.

	Liens et hypothèses	État d'avancement
Indicateur 3.4.2: Le rapport d'évaluation annuel donne chaque année un aperçu de l'efficacité globale de l'OIT.	Base de référence: L'analyse des résultats en matière de travail décent et de l'efficacité de la coopération pour le développement mise en œuvre par le BIT, qui couvre la période 2009-2016, est achevée; la méthodologie est en cours de révision.	Lié aux sous-résultats 3.1 et 3.2. Réalisé.
Étape biennale (2020-21): Analyse menée jusqu'en 2021 et communiquée aux parties concernées de l'OIT pour utilisation; le rapport d'évaluation annuel rend compte de la prise en considération et de l'utilisation des conclusions.		

³⁰ Les rapports d'évaluation conjointe portent sur les thèmes suivants: les enfants en situation de déplacement; le COVID-19 et la sécurité alimentaire; les premiers enseignements et les données récentes concernant la réponse à la pandémie de COVID-19 et les efforts de reprise; les activités menées par le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) pour prévenir et combattre la violence à l'égard des femmes et des filles. De nombreux organes des Nations Unies, l'OCDE et la Coalition mondiale d'évaluation de la réponse à la COVID-19 ont participé à l'élaboration des rapports. De nombreuses initiatives conjointes sont également en cours.

- 75.** S'appuyant sur une méthode fiable utilisant 26 indicateurs de performance – sans cesse améliorés au cours de la dernière décennie –, EVAL a perfectionné et institutionnalisé l'analyse des résultats en matière de travail décent et de l'efficacité de l'OIT, en utilisant les projets de développement de l'Organisation comme indicateurs indirects. Sur la base des rapports d'évaluation, des fiches de performance sont régulièrement élaborées pour chaque projet dont le budget est supérieur à 1 million de dollars des États-Unis. Ces évaluations sont regroupées et analysées aux fins de l'évaluation annuelle de la performance de l'OIT en termes de pertinence stratégique, d'efficacité, d'impact, de durabilité et d'efficience. On trouvera un résumé de cet exercice dans la partie II du présent rapport.
- 76.** *Cible finale proposée (2022):* Un examen de synthèse portant sur les cinq années écoulées et utilisant les évaluations annuelles réalisées au cours de cette période a été effectué afin de permettre une évaluation comparative de l'efficacité par région et par département.

► Partie II. Évaluer l'efficacité et les résultats de l'OIT

- 77.** Cette partie du présent rapport donne une vue d'ensemble des initiatives prises par EVAL dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, conformément à la stratégie d'évaluation de l'Organisation (indicateur 3.4.2).
- 78.** Depuis 2011, EVAL fournit des évaluations annuelles de certains domaines d'action de l'OIT, dont il analyse l'efficacité sous l'angle des activités de coopération pour le développement, en s'intéressant notamment à leur pertinence stratégique, leur efficacité, leur impact, leur durabilité et leur efficience. La dernière méta-analyse contenue dans le présent rapport donne une évaluation impartiale des résultats de l'OIT fondée sur l'examen de toutes les évaluations de projets effectuées en 2020 et d'un échantillon partiel de 2021 ³¹.
- 79.** Vingt-six critères de performance prédéfinis ont été utilisés pour évaluer l'efficacité des activités. Ces critères sont classés en trois domaines de performance: pertinence stratégique et alignement; efficacité, durabilité et impact; et exécution et efficacité de la gestion et de l'utilisation des ressources. La performance est évaluée à l'aide d'un système de notation sur quatre points – «insatisfaisant», «partiellement satisfaisant», «satisfaisant» et «très satisfaisant». Afin de donner une présentation plus complète des résultats et de permettre leur validation dans le contexte des préoccupations actuelles en matière de coopération pour le développement, trois critères supplémentaires ont été pris en compte dans la dernière analyse: cohérence avec les ODD et contribution aux ODD, intégration de l'inclusion du handicap et transition juste vers la durabilité environnementale dans les interventions.
- 80.** Globalement, les résultats de 2020 montrent, malgré la pandémie, une amélioration de la pertinence des interventions et de leur efficacité en termes de coûts, ces deux aspects ayant été jugés «satisfaisants». Par ailleurs, la tendance est restée stable pour l'efficacité, l'efficience de la gestion, le suivi et l'établissement de rapports et la durabilité. Les résultats préliminaires pour 2021 font apparaître un léger recul de la performance

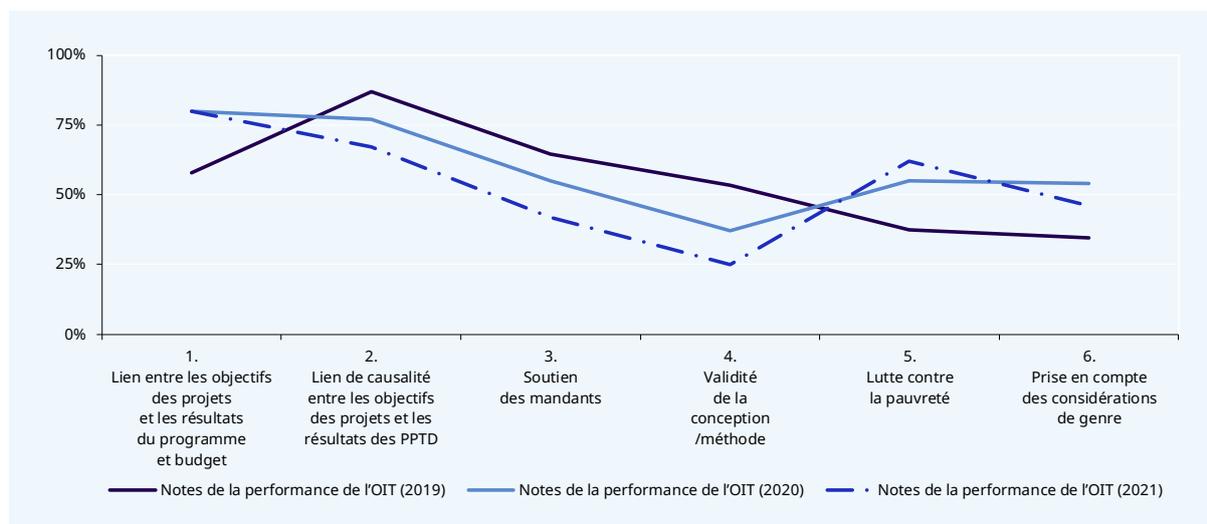
³¹ Cette méta-analyse a été faite dans le cadre du processus continu de l'appréciation de la qualité des rapports d'évaluation, dont la date limite pour le présent rapport était fixée à avril 2021.

globale, notamment s'agissant des critères de pertinence stratégique, d'efficacité et de durabilité qui n'ont été jugés que «partiellement satisfaisants».

Efficacité des activités de développement

Pertinence stratégique et alignement

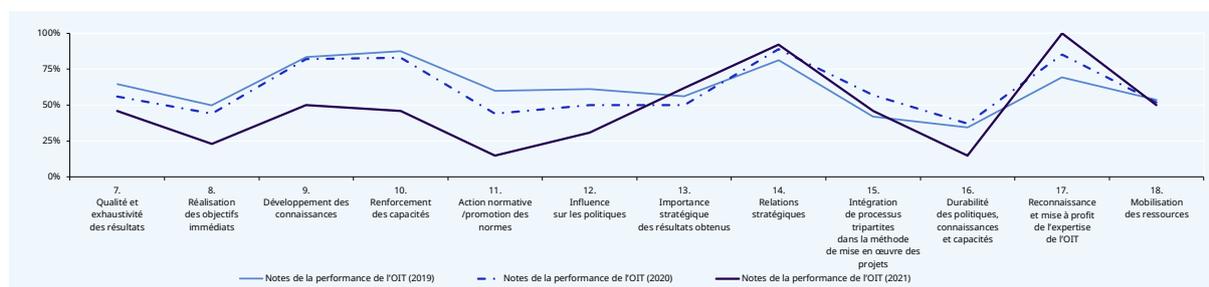
► **Figure 12. Pourcentage de projets jugés «très satisfaisants» ou «satisfaisants» au regard de leur pertinence et de leur alignement**



- 81.** Si les résultats en termes de pertinence stratégique varient au fil du temps (figure 12), les résultats de 2020 et de l'échantillon partiel pour 2021 suivent une tendance positive. Parmi les points forts communs, on note le lien étroit entre les objectifs des projets et les résultats du programme et budget (critère 1), et l'alignement des objectifs des projets et des résultats des PPTD ou des programmes par pays (critère 2). Parallèlement, la prise en compte des considérations de genre dans les interventions (critère 6) s'est améliorée parce que la plupart des projets ont adopté une approche soucieuse de l'égalité de genre, et que des progrès ont été accomplis vers la réalisation des objectifs relatifs à l'égalité des sexes. La prise en compte de la réduction de la pauvreté tant dans la conception que dans la mise en œuvre des projets (critère 5) a elle aussi été améliorée. Plus de la moitié des interventions évaluées intégraient une composante de lutte contre la pauvreté dans les activités de promotion du travail décent et ont identifié avec succès des groupes cibles spécifiques issus de populations vulnérables.
- 82.** Toujours dans cette catégorie, on observe des résultats légèrement moins bons pour ce qui est de la participation des mandants aux projets, les performances étant meilleures en 2020 qu'en 2021 (critère 3). La validité de la conception/méthode (critère 4) est le domaine qui affiche les résultats les plus médiocres, plus de 50 pour cent des interventions évaluées présentant des incohérences dans leurs stratégies et leurs objectifs, une conception trop ambitieuse ou un manque d'analyse du contexte et des risques.

Effacité, durabilité et impact

► **Figure 13. Pourcentage de projets jugés «très satisfaisants» ou «satisfaisants» au regard de leur efficacité, de leur durabilité et de leur impact**



83. Globalement, les résultats en termes d'efficacité, de durabilité et d'impact des projets de coopération pour le développement menés en 2020 ont suivi la même tendance positive qu'en 2019 (figure 13). On observe une légère amélioration des notes obtenues en 2020 en ce qui concerne le développement des relations stratégiques et la reconnaissance et la mise à profit de l'expertise de l'OIT (critères 14 et 17), des organisations partenaires de premier plan ayant été associées de façon constructive à des projets du BIT, ce qui a permis à l'Organisation d'atteindre et de consolider les résultats attendus. Le renforcement des capacités et le développement des connaissances (critères 10 et 9) sont restés des points forts, de même que les efforts de mobilisation des ressources de l'Organisation et l'intégration du tripartisme et du dialogue social dans la conception et la mise en œuvre des projets (critères 18 et 15). Dans l'ensemble, les résultats partiels pour 2021 confirment cette tendance, trois critères présentant une note plus élevée que précédemment, à savoir la reconnaissance et la mise à profit de l'expertise de l'OIT, l'établissement de relations et l'obtention de résultats stratégiques (critères 17, 14 et 13).

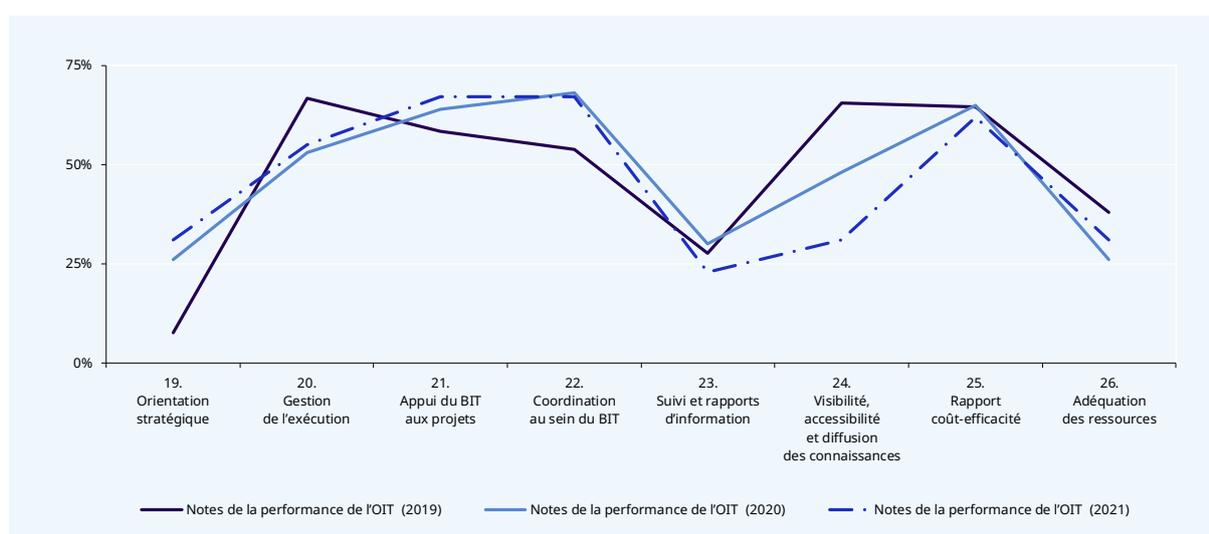
84. Pour cette période, le constat le plus préoccupant concerne la détérioration de la performance dans d'autres domaines d'efficacité, qui pourrait être imputable aux effets de la pandémie mondiale de COVID-19. Si, en 2020, plus de la moitié des interventions évaluées ont abouti à des résultats exhaustifs et de qualité (critère 7), ce n'est plus le cas en 2021. En outre, on observe une baisse notable dans plusieurs domaines – la promotion des normes internationales du travail et de l'action normative (critère 11), l'influence sur les politiques (critère 12), le développement des connaissances (critère 9) et le renforcement des capacités (critère 10). La suspension ou l'annulation de certaines activités et le retard général dans la mise en œuvre de certains projets qu'a entraîné la pandémie ont eu des répercussions sur les résultats et sur les progrès vers la réalisation des objectifs immédiats³². La probabilité de la durabilité des interventions (critère 16) diminue depuis 2020, et seuls 15 pour cent des projets évalués en 2021 ont obtenu une note satisfaisante. Les nouvelles priorités qui se dégagent, le recentrage de l'attention vers les réponses nationales et régionales au COVID-19, ainsi que la suspension de certains projets et la réaffectation des fonds à des mesures axées spécifiquement sur la

³² Les activités récurrentes regroupent les sessions de formation, les ateliers, les initiatives lancées dans le cadre de la coopération Sud-Sud, les études techniques et l'élaboration et le lancement de produits de diffusion des connaissances. Dans plusieurs cas, les progrès vers les principales réalisations attendues ont été interrompus, car celles-ci n'ont pas pu être validées dans le cadre des consultations et du dialogue tripartites, ce qui a limité l'influence sur les politiques et l'obtention des résultats stratégiques. Les restrictions imposées en matière de circulation et de réunions publiques du fait de la pandémie de COVID-19 ont limité la participation des parties prenantes et le développement des capacités.

lutte contre le COVID-19 sont autant de facteurs susceptibles d'avoir compromis la durabilité des interventions du BIT conçues avant la pandémie

Exécution et efficacité de la gestion et de l'utilisation des ressources

► **Figure 14. Pourcentage de projets jugés «très satisfaisants» ou «satisfaisants» au regard de l'exécution et de la gestion et de l'utilisation efficaces des ressources**



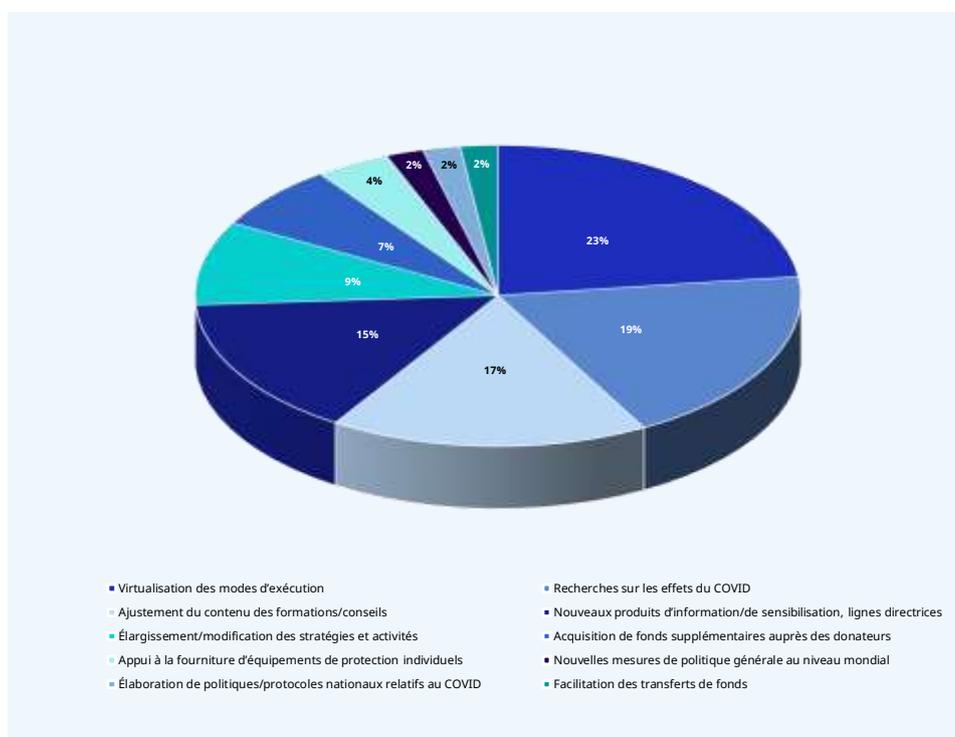
- 85.** Les différents critères relatifs à l'exécution et à l'efficacité de la gestion et de l'utilisation des ressources ont obtenu des notes moyennes (figure 14); dans un très petit nombre de domaines, toutefois, les notes ont été légèrement meilleures que les années précédentes. L'appui technique du BIT aux projets et la coordination au sein du BIT (critères 21 et 22) sont deux domaines relativement forts en 2020. Le rapport coût-efficacité des interventions affiche lui aussi une bonne performance (critère 25). À la différence des années précédentes, la gestion de l'exécution a obtenu une note moyenne en 2020, plus de la moitié des rapports ayant été jugés «satisfaisants» (critère 20). On observe également une performance moyenne sur le plan de la capacité à étayer et à diffuser les connaissances apportées par les interventions, moins de la moitié des projets ayant obtenu de bons résultats (critère 24).
- 86.** Dans cette catégorie, les domaines qui se voient une fois encore attribuer les notes les plus basses sont, d'une part, la disponibilité des ressources humaines et financières et l'accès à ces ressources en temps utile et, d'autre part, la méthode de gestion axée sur les résultats et l'orientation stratégique des initiatives du BIT (critères 26 et 19). Seul un quart des rapports font état de ressources suffisantes pour réaliser les objectifs des projets et de cadres de résultats de qualité. Le suivi des projets et les rapports d'information sont toujours un domaine qui doit être amélioré, seulement 30 pour cent des interventions ayant été jugées «satisfaisantes» (critère 23).
- 87.** Les résultats préliminaires pour 2021 dans cette catégorie suivent la tendance des années précédentes, même si l'on constate une baisse dans certains domaines, notamment le suivi et les rapports d'information, et la visibilité, l'accessibilité et la diffusion des connaissances (critères 23 et 24).

Favoriser l'apprentissage en temps réel

Éléments d'évaluation des effets de la crise du COVID-19 sur la performance du BIT

- 88.** En 2020 et 2021, les évaluations réalisées au sein du BIT devaient nécessairement comporter des questions respectant le protocole d'ÉVAL sur la collecte de données d'évaluation de l'action menée par le BIT en réponse à la crise du COVID-19³³. Afin de favoriser l'apprentissage organisationnel en temps réel, une étude de synthèse³⁴ a été réalisée en 2021 pour donner un aperçu des principales conclusions et des enseignements tirés sur l'efficacité des réponses ciblées du BIT au COVID-19.
- 89.** Cette étude a mis en évidence différents facteurs ayant facilité ou entravé les progrès et le bon déroulement des travaux du BIT pendant la pandémie, qui concordent avec les résultats présentés dans l'évaluation de l'efficacité des activités de développement. Dans l'ensemble, les données d'évaluation révèlent que le BIT a fait preuve d'une bonne préparation institutionnelle et d'une bonne capacité d'adaptation aux restrictions inattendues imposées par la pandémie (figure 15). Malgré des retards d'exécution et quelques déconvenues, les équipes de projets ont pu ajuster les activités prévues de manière à assurer la pertinence stratégique face au brusque changement de circonstances, et ont su répondre aux besoins et aux priorités des mandats pendant la crise.

► **Figure 15.** Types d'ajustements opérés pour renforcer la pertinence pendant la pandémie



³³ BIT, *Protocol on collecting evaluative evidence*.

³⁴ BIT, *ILO's response to the impact of COVID-19 on the world of work*. Cette étude analyse un échantillon choisi à dessein de 22 rapports d'évaluation (78 pour cent de 2020 et 22 pour cent de 2021) comprenant des évaluations de haut niveau, des évaluations indépendantes et des évaluations internes.

- 90.** Si la crise du COVID-19 a accentué les faiblesses dans certains domaines, les évaluations ont fait ressortir l'importance notable des travaux de l'OIT ainsi que l'avantage comparatif dont dispose l'Organisation dans le domaine de la promotion du travail décent à travers le dialogue social, les normes internationales du travail et la protection sociale pour tous. Les capacités de l'OIT en matière de recherche et de développement des connaissances ont été jugées particulièrement efficaces et ont été reconnues par les mandants et les partenaires. Ces capacités ont été mises en évidence dans différentes publications et guides stratégiques élaborés en réponse à la pandémie, et plus particulièrement grâce au rayonnement de la publication *Observatoire de l'OIT: le COVID-19 et le monde du travail*. Cette publication, qui a eu un grand retentissement, a servi de base à des analyses de haut niveau des effets de la pandémie sur le marché du travail.
- 91.** Pour ce qui est de l'efficacité opérationnelle du BIT, l'étude de synthèse sur la réponse de l'OIT aux répercussions de la crise du COVID-19 sur le monde du travail (*ILO's response to the impact of COVID-19 on the world of work*) a montré que, face à la crise, le BIT avait renforcé sa collaboration interne et mis au point de nouvelles approches collaboratives, qui ont pris la forme notamment d'équipes mondiales chargées de tirer parti de l'expertise disponible au siège et sur le terrain. En outre, les innovations dans le domaine des communications ont conduit à utiliser des modes d'exécution et des technologies collaboratives virtuels/à distance créatifs qui ont optimisé l'efficacité du BIT en termes d'exécution.

Éléments d'évaluation de la voie à suivre pour élaborer la stratégie après-COVID-19 de l'OIT

- 92.** L'analyse de synthèse sur la réponse de l'OIT aux répercussions de la crise du COVID-19 sur le monde du travail a permis de tirer des enseignements essentiels qui devront être pris en compte pour l'action future à engager dans le cadre de la reprise:
- Les approches adaptatives devront être maintenues pour conserver la concordance hautement stratégique de l'action de l'OIT avec les nouvelles priorités qui se font jour dans le sillage de la pandémie. Des efforts accrus devront être faits pour garantir un engagement plus fort des mandants et l'établissement de relations stratégiques avec d'autres acteurs (y compris avec des institutions des Nations Unies et le monde du développement) et ainsi progresser vers la réalisation des objectifs de l'Agenda du travail décent et de la Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail, comme le prévoit l'appel mondial à l'action en vue d'une reprise centrée sur l'humain qui soit inclusive durable et résiliente pour sortir de la crise du COVID-19³⁵.
 - Au vu des effets disproportionnés de la pandémie sur le monde du travail, il faudra renforcer les alliances avec les mandants afin de permettre une reprise homogène et centrée sur l'humain, notamment en s'attaquant aux incidences démesurées de la pandémie sur les groupes vulnérables et les femmes, au recul des progrès vers l'élimination du travail des enfants et du travail forcé et à la vulnérabilité accrue des travailleurs migrants et des réfugiés.

³⁵ BIT, Résolution concernant un appel mondial à l'action en vue d'une reprise centrée sur l'humain qui soit inclusive, durable et résiliente pour sortir de la crise du COVID-19, Conférence internationale du Travail, 109^e session, 2021.

- Il sera déterminant, pour obtenir des résultats durables, de maintenir le rôle de l'OIT en tant que chef de file de la réflexion sur le travail décent dans un monde profondément transformé par le COVID-19. L'abandon des approches centrées sur les produits au profit de solutions plus locales et la nécessité de renforcer la résilience à tous les niveaux pour répondre aux futurs chocs sont les priorités d'action future le plus souvent mentionnées.

Recommandation 2: L'OIT devrait poursuivre l'apprentissage en temps réel sur la réponse à la pandémie de COVID-19 et utiliser les résultats d'évaluation de manière optimale afin de promouvoir l'appel mondial à l'action en vue d'une reprise centrée sur l'humain qui soit inclusive, durable et résiliente pour sortir de la crise du COVID-19.

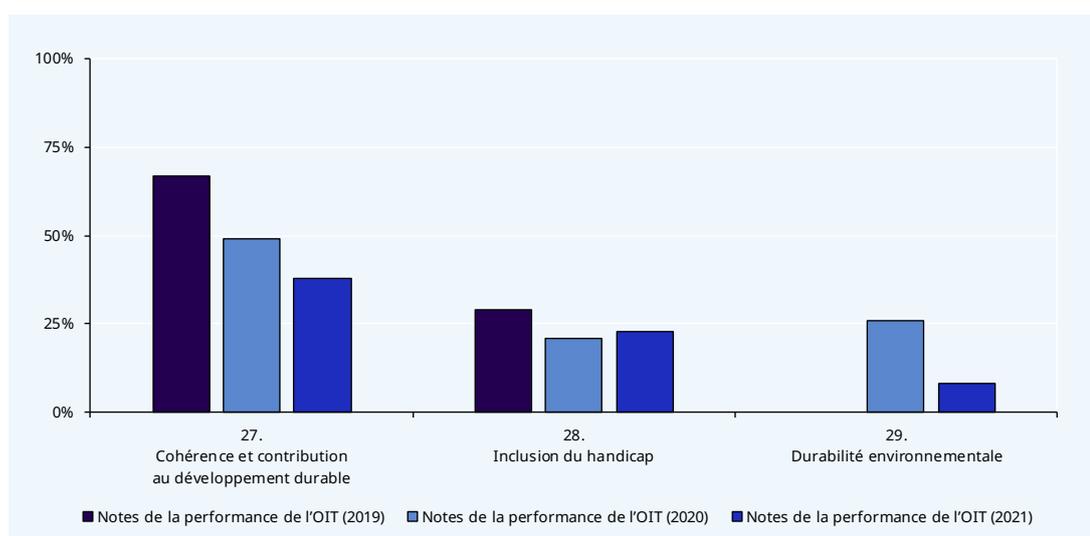
► **Encadré 1. COVID-19, un an après: ce qui marche pour garantir une protection adéquate et efficace pour tous au travail**

L'étude de synthèse a mis en évidence les principaux éléments garantissant l'efficacité des interventions axées sur les domaines stratégiques liés à la protection des travailleurs et susceptibles d'éclairer les futurs travaux. Pendant la pandémie, certaines interventions de grande envergure, en particulier celles qui concernent la sécurité et la santé au travail et la situation des migrants, ont su réellement «se réinventer» pour répondre aux problèmes immédiats. D'autres, notamment celles qui sont axées sur la protection des travailleurs du secteur de l'habillement (comme le programme Better Work) et des secteurs du textile et du cuir, se sont bien adaptées afin de protéger les travailleurs dans le contexte du COVID-19, même si ces secteurs étaient confrontés dans le même temps à des pertes d'emplois contre lesquelles ces programmes ne pouvaient pas grand-chose.

Le Fonds Vision Zéro est une initiative mondiale qui rassemble les mandants, des entreprises et d'autres parties prenantes en vue de progresser ensemble vers la réalisation de l'objectif zéro accident du travail et maladie professionnelle graves et mortels dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Le Fonds a mis en lumière le rôle important que joue le dialogue social dans son approche opérationnelle, en s'employant à renforcer ce dialogue afin de mieux informer les travailleurs et les employeurs sur les questions de santé et de sécurité au travail et de les y sensibiliser. Cette approche a été maintenue car le Fonds s'est adapté aux nouvelles circonstances découlant de la pandémie. Elle a permis, dans le cadre d'un processus participatif, d'élaborer et de valider des stratégies pour remédier aux principaux problèmes que connaissent certains pays en matière de sécurité et de santé au travail dans les chaînes d'approvisionnement.

Préoccupations spécifiques en matière de coopération pour le développement: ODD, inclusion du handicap et durabilité environnementale

► **Figure 16. Pourcentage de projets jugés «très satisfaisants» ou «satisfaisants» au regard de leur cohérence avec les ODD et de leur contribution aux ODD, de l'inclusion du handicap et de la durabilité environnementale**



- 93.** Les projets de coopération pour le développement mis en œuvre en 2020-21 ont continué de se heurter à des limitations liées à des préoccupations plus récentes en matière de coopération pour le développement (figure 16). Si nombre des objectifs définis dans les projets étaient liés à des cibles spécifiques des ODD, la mise en œuvre en coordination avec d'autres initiatives du système des Nations Unies a été limitée (critère 27). Les projets qui ont donné de très bons résultats ont fait apparaître des liens solides entre les stratégies nationales de développement et les ODD, et ont tiré profit de synergies pour progresser vers la réalisation des cibles des ODD (encadré 2).
- 94.** Le niveau de performance est resté bas sur le plan de l'inclusion du handicap en 2020 et 2021, puisque moins d'un quart des projets comportaient une composante «inclusion du handicap» dans leur conception ou leur mise en œuvre (critère 28). Les résultats concernant l'intégration d'une transition juste vers la durabilité environnementale dans les interventions du BIT donnent une tendance analogue (critère 29). Même si certains projets comportaient quelques éléments en faveur de la durabilité environnementale, celle-ci, qui est un élément déterminant, n'a pas été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre de la majorité des interventions.

► **Encadré 2. Contribution de l'OIT à l'ODD 8 (2019-20): points saillants de l'étude de synthèse d'ÉVAL**

En 2021, ÉVAL a mené une étude de synthèse des travaux de l'OIT relatifs à l'ODD 8 (Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous) pour la période 2019-20, qui analyse notamment les incidences que la crise du COVID-19 pourrait avoir eues sur la performance *. Dans l'ensemble, cette étude a montré que plus de 90 pour cent des projets évalués étaient alignés sur les ODD et que 85 pour cent des interventions revêtaient de l'importance pour les mandants de l'OIT ainsi que pour les plans nationaux et les stratégies. Les typologies de projets qui concordaient le mieux avec le Programme 2030 portaient sur la promotion de l'emploi et la hausse de la productivité, le

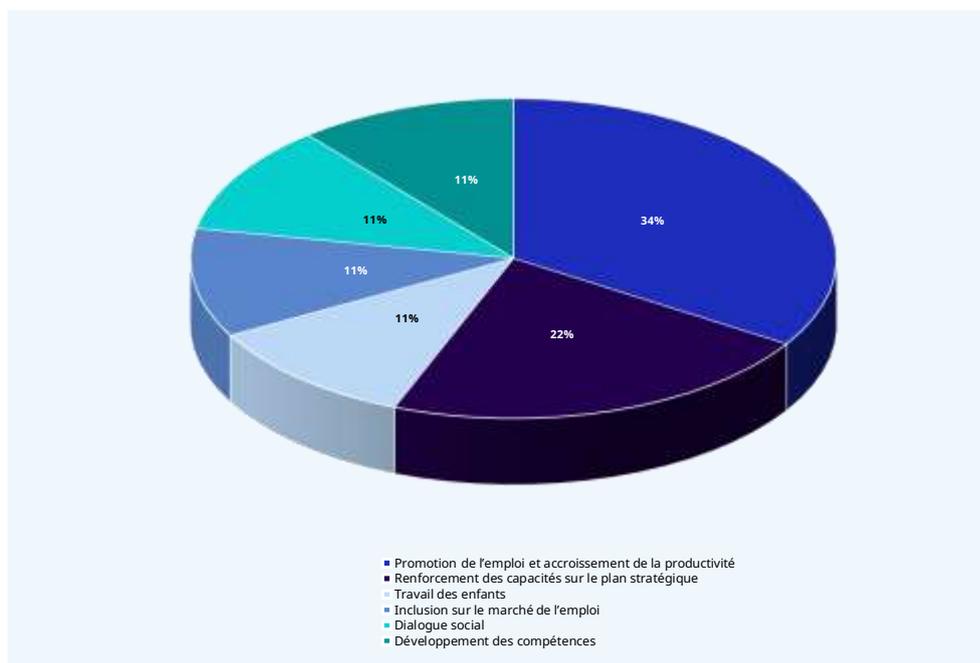
renforcement des capacités, l'élimination du travail des enfants, l'intégration sur le marché de l'emploi, le dialogue social, et l'enseignement et la formation techniques et professionnels (figure 17).

Le principal moteur de la réalisation des cibles des ODD a été le renforcement des capacités, en particulier des capacités de suivi des politiques en lien avec le Programme 2030 et la fourniture d'un appui à la conception et à la mise en œuvre des politiques, y compris l'amélioration des capacités d'analyse et d'établissement de rapports sur l'Agenda du travail décent et l'ODD 8. Les effets positifs observés concernent l'amélioration des systèmes statistiques, qui ont dépassé le champ des interventions de l'OIT, et le renforcement du rôle des pays bénéficiaires dans le système international de coopération en matière de développement durable. Plusieurs évaluations ont également fait état de changements de paradigmes au niveau des pays, qui ont été très favorables à la création d'emplois, à l'amélioration des politiques du travail et à l'élimination du travail des enfants, entre autres objectifs. La participation de gouvernements nationaux, le renforcement des capacités au sein des gouvernements et au-delà, et l'établissement de partenariats entre les mandants de l'OIT ont été des facteurs constants de durabilité.

Même s'il ressort de l'étude de synthèse que les interventions évaluées se sont heurtées à des défis opérationnels récurrents découlant de la pandémie, globalement, ces défis ont eu peu d'incidences sur l'action de l'OIT et sur les progrès d'ensemble vers la réalisation des ODD.

* Un document de réflexion présentant les résultats de cette étude sera mis en ligne sur le [site Web d'EVAL](#).

► **Figure 17. Éventail des thèmes des interventions de l'OIT alignées sur le Programme 2030**



► **Projet de décision**

- 95. Le Conseil d'administration approuve les recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2020-21 (paragraphe 11 et 92 du document GB.343/PFA/9) en vue de leur mise en œuvre par le BIT.**