

PROGRAMME DES ACTIVITÉS SECTORIELLES

Notes de SECTOR

Cadre pour le suivi et l'évaluation des programmes d'action des activités sectorielles du BIT

Achim Engelhardt

**Consultant en matière de suivi et d'évaluation
Lotus M&E Group**

La présente publication est disponible sous forme électronique uniquement, à l'adresse suivante:
<http://www.ilo.org/sector>

Les notes de SECTOR sont des documents préliminaires et informels,
distribués à des fins d'information et pour stimuler la discussion.



Bureau international du Travail
Genève
Février 2008

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leurs ont été octroyés. Visitez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Engelhardt, Achim

Cadre pour le suivi et l'évaluation des programmes d'action des activités sectorielles du BIT Sector Notes / Achim Engelhardt ; Organisation internationale du Travail. - Geneva: OIT, 2008
25 p. (Sector Notes)

ISBN: 9789222210565 (web pdf)

International Labour Office

guide / programme de l'OIT / plan d'action / coopération technique / évaluation du programme / cadres des programmes

01.03.7

Egalement disponible en anglais: *Framework for monitoring and evaluation of ILO Sectoral Activities Action Programmes* (ISBN 978-92-2-1210566), Genève, 2008, et en espagnol: *Marco de seguimiento y evaluación de los Programas de Acción de Actividades Sectoriales de la OIT* (ISBN 978-92-2-3210564), Genève, 2008.

Données de catalogage du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubvente@ilo.org.

Visitez notre site Web: www.ilo.org/publns.

Avant-propos et remerciements

Le présent document est le deuxième d'une série de notes d'information et d'études sur des questions d'actualité dans le cadre de diverses activités sectorielles couvertes par le Programme des activités sectorielles du BIT. La présente note a pour objet de fournir des informations sur l'approche méthodologique du suivi et de l'évaluation des programmes d'action des activités sectorielles.

Les programmes d'action des activités sectorielles conjuguent travaux de recherche, conseils techniques, coopération technique et dialogue social sectoriel. Organisés au niveau national ou régional, ces programmes visent des activités sectorielles qui ont un degré élevé de priorité pour les mandants de l'OIT.

Neuf programmes d'action sectoriels ont été exécutés depuis leur création en 2004, couvrant tout un éventail de sujets dans différents secteurs économiques et appliquant diverses méthodes et approches dans les pays concernés. Le présent cadre a été élaboré sur la base de méthodes de suivi et d'évaluation efficaces et de la pratique au niveau international, et en tirant parti des expériences acquises et des enseignements retirés des programmes d'action de la première génération. Il a pour objet d'aider à concevoir, gérer et évaluer efficacement les programmes d'action sectoriels.

Ce cadre a été élaboré par M. Achim Engelhardt, Expert en matière de suivi et d'évaluation, Lotus M&E Group (www.lotus-group.org), en étroite collaboration avec les spécialistes sectoriels du BIT qui s'occupent des programmes d'action. Nous tenons à remercier M. Engelhardt pour ses compétences techniques et la coopération constructive qu'il a menée avec le BIT. Nous remercions également Mme Folke Kayser, Unité d'évaluation du BIT, pour son soutien et les observations utiles dont elle a fait part tout au long de l'élaboration du présent document.

Elizabeth Tinoco
Chef
Service des activités sectorielles

Table des matières

| | |
|--|----|
| Résumé..... | 5 |
| 1. Introduction..... | 7 |
| 2. Méthodologie..... | 7 |
| 3. Définition du suivi et de l'évaluation..... | 7 |
| 4. Pourquoi le suivi axé sur les résultats est important pour des autoévaluations utiles..... | 8 |
| 5. Suivi des PA: tirer des enseignements des bonnes pratiques..... | 9 |
| 5.1 Indicateurs communs SMART ou autres fondés sur la filière du changement..... | 11 |
| 5.2 Jalons propres aux PA pour marquer les étapes intermédiaires de l'avancement fondées sur les activités..... | 12 |
| 5.3 Cadre pour le suivi axé sur les résultats incluant des indicateurs (exemple indicatif)..... | 12 |
| 5.4 Liste de contrôle concernant la contribution à l'objectif opérationnel/au résultat immédiat pertinent (4c/4d)..... | 14 |
| 6. Approche de l'autoévaluation des PA..... | 16 |
| Annexe 1: Documents du BIT examinés..... | 19 |
| Annexe 2: Analyse structurelle des éléments communs du processus relatif aux PA, dénommé filière du changement..... | 21 |
| Annexe 3: Indicateurs par secteur applicables aux programmes d'action 2006-2007..... | 22 |
| Annexe 4: Modèle d'enquête d'évaluation..... | 24 |

Résumé

Faisant fond sur les éléments de suivi et d'évaluation (S&E) pour les programmes d'action (PA) élaborés dans le document GB.294/STM/2, le concept proposé de suivi et d'autoévaluation axés sur les résultats va au-delà de l'approche consistant à recourir à des autoévaluations à la fin du cycle d'un projet et est censé constituer un outil de gestion performant tout au long du cycle des PA.

Selon le document GB.294/STM/2, les PA sont conçus et mis en œuvre dans le but de stimuler le changement. L'analyse des PA en 2004-2005 et en 2006-2007 a révélé qu'il existait de nombreux éléments communs dans tous les PA en ce qui concerne les étapes du changement envisagé par le BIT lorsqu'il s'est investi dans les PA, y compris l'établissement d'un point de référence. Compte tenu de ces considérations, une filière du changement a été tracée rétrospectivement, en avalisant les éléments clés du cadre d'évaluation exposé dans le document GB.294/STM/2. Ces étapes sont les suivantes: le bon fonctionnement du dialogue social; des évaluations ou des rapports servant de point de référence; la prise en compte des objectifs clés du PA; l'établissement d'un plan d'action; l'élaboration et l'adoption de nouvelles mesures; et la suite à donner, la reproduction et la diffusion.

Globalement, le concept concernant le suivi et l'autoévaluation des PA comprend trois éléments: a) le cadre de suivi axé sur les résultats déterminé par la filière du changement, b) une liste de contrôle concernant la contribution aux objectifs opérationnels et résultats immédiats de l'OIT (en particulier 4c/d) et c) un questionnaire destiné aux parties prenantes à des fins d'autoévaluation.

a) Le cadre de suivi axé sur les résultats contient des données de référence, des indicateurs AP SMART¹ universels et des jalons propres à chaque PA. L'objectif du cadre est à six volets: suivre la performance, évaluer la réalisation des objectifs, faciliter le dialogue avec les mandants, encourager l'apprentissage, faciliter la prise de décisions sur la base des éléments d'information et fournir des données sur la qualité pour faciliter des autoévaluations performantes.

b) La liste de contrôle concernant la contribution aux objectifs opérationnels/résultats immédiats de l'OIT (notamment 4c/4d) permet de s'assurer que les PA, au stade de la conception, sont conformes aux objectifs de l'OIT. Une liste de contrôle d'un emploi facile a été élaborée à cette fin.

c) S'agissant de l'autoévaluation des PA, un questionnaire destiné aux parties prenantes est proposé. En outre, des objectifs quantifiés sont précisés pour les PA, inspirés du document GB.294/STM/2.

L'autoévaluation des PA repose sur les critères d'évaluation de l'OCDE/CAD, également adoptés par l'Unité d'évaluation (EVAL) du BIT, et sur des critères issus d'autoévaluations antérieures faites dans le cadre de PA. Les critères proposés visent l'efficacité, l'efficacités, la pertinence, l'impact, la durabilité/l'adoption, la qualité et la valeur ajoutée.

Le questionnaire pour l'autoévaluation se divise en deux parties, ciblant deux types de destinataires, internes et extérieurs, respectivement. Ce questionnaire a pour objet d'examiner la conception et la mise en œuvre des AP et de vérifier la réalisation des objectifs.

Le cadre d'évaluation proposé dans le document GB.294/STM/2 sert de point de départ utile, compte tenu du vaste processus de consultation intégré à sa conception; cette

¹ Specific, measurable, achievable, relevant and time-bound (spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et assorti d'un délai).

approche est exposée plus en détail dans le présent document. Il est proposé de tirer parti des objectifs spécifiques convenus dans le document GB.294/STM/2, complétés par des données qualitatives concernant la satisfaction des mandants.

1. Introduction

Le présent document a pour objet de fournir au Service des activités sectorielles et à la Commission des réunions sectorielles et techniques du Conseil d'administration du BIT un schéma pour un cadre conceptuel universel pour le suivi et l'évaluation des programmes d'action (PA) des activités sectorielles du BIT. Il inclut aussi l'adaptation du cadre pour l'évaluation des trois PA dans les secteurs des services de santé, des services publics et des services de télécommunication (2006-2007).

2. Méthodologie

Aux fins de l'élaboration du cadre S&E conceptuel, une étude théorique des documents et évaluations concernant la conception des PA a été réalisée, incluant les documents initiaux du Conseil d'administration dans lesquels les PA sont présentés à l'OIT² et les rapports de suivi sur les PA soumis au Conseil d'administration, le Programme et budget du BIT pour 2004-2005, 2006-2007 et 2008-2009, les documents relatifs à la conception des PA dans les secteurs des services de santé, des services publics et des services de télécommunication, et l'ensemble des cinq évaluations antérieures des PA de la première génération.³ Le document GB.294/STM/2 a été très utile pour l'élaboration du présent document, dans la mesure où il expose un cadre d'évaluation assorti d'indicateurs relatifs aux PA, de même que les documents d'orientation du BIT en matière de suivi et d'évaluation (S&E).⁴

Cet examen a aidé à comparer les bonnes pratiques existantes dans les PA aux pratiques universelles en matière de S&E à l'OIT, en dehors de l'Organisation et même au-delà du système de l'ONU. Les éléments suivants ont été utilisés pour élaborer le présent document:

- Principes directeurs de la politique d'évaluation de l'OIT;⁵
- Orientation du BIT en matière d'évaluation⁶
- Normes pour l'évaluation dans le système des Nations Unies du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, également adoptées par l'OIT;⁷ et
- Bonnes pratiques internationales appliquées aux cadres S&E axés sur les résultats dans les organisations donatrices bilatérales comme le DFID et les CE.

3. Définition du suivi et de l'évaluation

Avant d'entrer dans les détails concernant le suivi et l'évaluation dans les PA, il convient de préciser ces concepts tels qu'ils sont présentés dans les encadrés 1 et 2.⁸

Le suivi et l'évaluation sont souvent désignés conjointement par l'abréviation "S&E", mais bien qu'il s'agisse de fonctions complémentaires, elles ont aussi des caractéristiques nettement distinctes et varient au plan du moment où elles interviennent, du niveau de détail et du but, et en fonction de leur auteur.

² GB.282/STM/1/1; GB.286/16.

³ Agriculture; Construction; Éducation; Textiles, habillement et chaussures; Hôtellerie, restauration et tourisme.

⁴ Voir les notes de bas de page 4 et 5; une liste complète des documents du BIT examinés est jointe dans l'annexe 1.

⁵ GB.282/STM/1/1; GB.286/STM/1; GB.286/16.

⁶ ILO Evaluation guidance, Monitoring and Evaluation Planning for Projects, Unité d'évaluation du BIT, avril 2006.

⁷ Groupe des Nations Unies sur l'évaluation *Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies*, 2005, disponible à l'adresse suivante:

<http://www.uneval.org/index.cfm?module=Library&page=Document&DocumentID=5550>

⁸ D'après le Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats (version trilingue: anglais, français, espagnol). OCDE, 2002 (www.oecd.org/dac/evaluation) et le projet de politique d'évaluation de l'ONU/JC, 2007, rédigé par Pierce et Engelhardt, non publié.

Encadré 1: Définition du suivi

Processus continu de collecte systématique d'informations, selon les indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.

Source: OCDE, 2002

Le suivi fait ordinairement partie de la gestion de projet ou de programme pour "maintenir le cap"⁹ afin d'atteindre la destination convenue. Le suivi est principalement axé sur la mise en œuvre du projet en comparant les informations relatives à l'exécution et les objectifs prévus. Par ailleurs, l'évaluation se situe dans une perspective plus vaste, du fait qu'elle examine le contexte et les résultats obtenus dans le cadre du projet ou du programme et qu'elle se pose la question de savoir si le cap fixé était le meilleur pour atteindre la destination.

Encadré 2: Définition de l'évaluation

Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

Source: OCDE, 2002

Pour évaluer les PA, c'est l'approche fondée sur l'autoévaluation qui est proposée. À la différence des évaluations extérieures et indépendantes, l'autoévaluation peut être entreprise en interne et est donc compatible avec le budget globalement limité des PA.

4. Pourquoi le suivi axé sur les résultats est important pour des autoévaluations utiles

Bien qu'il s'agisse d'activités distinctes, le suivi et l'autoévaluation ont des liens mutuels. Les autoévaluations se fondent sur les rapports de suivi pour découvrir ce qui s'est produit durant la mise en œuvre du projet et pour comprendre pourquoi les choses se sont passées ainsi. Les autoévaluations utiles dépendent de la collecte de données de référence et de l'enregistrement précis des progrès obtenus par des systèmes de suivi efficaces.

Tout en faisant fond sur les éléments de S&E précisés dans le document GB.294/STM/2, le cadre de suivi axé sur les résultats proposé va au-delà de l'approche consistant à utiliser les autoévaluations à la fin du cycle du projet, et est censé constituer un outil de gestion à utiliser tout au long du cycle du PA.

Une approche normalisée du suivi aidera à améliorer la qualité et la comparabilité des autoévaluations ultérieures des PA au BIT. Le suivi commence au tout début de la conception du PA, et couvre l'ensemble du cycle du programme jusqu'à son achèvement. Une approche structurée du suivi axé sur les résultats ordinaire permet d'effectuer plus

⁹ Guidance on evaluation and review for DFID staff, juillet 2005, rédigé par Pierce, Engelhardt et Flores www.dfid.gov.uk/aboutdfid/performance/files/guidance-evaluation.pdf.

facilement des autoévaluations efficaces par rapport aux coûts, sans transiger sur la qualité; le suivi axé sur les résultats est focalisé sur les résultats obtenus.¹⁰

Le rôle de l'autoévaluation dans le cadre d'une telle approche est de valider les progrès accomplis vers les résultats présentés dans le cadre de suivi axé sur les résultats tout en couvrant la conception et la mise en œuvre.

5. Suivi des PA: tirer des enseignements des bonnes pratiques

Les documents relatifs à la conception et à l'évaluation concernant les PA de la première génération, les documents relatifs à la conception concernant les PA de la deuxième génération¹¹ et le document GB.294/STM/2 contiennent un grand nombre d'indicateurs utilisés tant pour le suivi que pour l'autoévaluation des PA. Il n'existe pas de cadre de suivi global pour les PA, mais des éléments communs se dégagent de la sélection d'indicateurs. Les détails sont présentés à la section 5.1.

L'analyse des PA a révélé qu'un cadre de suivi axé sur les résultats cohérent est réalisable pour un suivi fondé sur une filière du changement contenant des indicateurs de progrès SMART¹² appliqués dans tous les PA et des jalons propres à chaque PA. Elle a aussi montré qu'il peut être difficile d'établir des points de référence pour les mesures de la performance des programmes d'action avant leur lancement, et qu'il peut y avoir d'autres façons de rendre compte d'éléments d'information non quantifiables et subjectifs, comme le développement de la confiance et d'une culture du dialogue chez les partenaires sociaux, qui débouchent sur des résultats moins concrets que les plans d'action, par exemple.

Encadré 3: Le concept de filière du changement

Selon le document GB.294/STM/2, l'hypothèse qui sous-tend la conception et la mise en œuvre des PA est de stimuler le **changement**. L'analyse des éléments communs des PA en 2004-2005 et 2006-2007 a révélé l'existence d'un grand nombre d'éléments communs dans tous les PA en ce qui concerne les étapes du changement envisagées dès lors que l'OIT s'est investie dans les PA, y compris l'établissement d'un point de référence, comme indiqué dans l'annexe 3. Sur cette base, une **filière du changement** a été élaborée rétrospectivement, en avalisant les éléments essentiels du cadre d'évaluation exposés dans le document GB.294/STM/2. Les étapes de cette filière sont répertoriées dans l'encadré 3. L'utilisation d'un code de couleurs permet de mieux comprendre le caractère progressif de ces étapes, qui sont partiellement ou intégralement prévues dans les PA, mais toujours communes aux parties prenantes, en tant que point de départ des PA.

| |
|--|
| Filière du changement |
| Bon fonctionnement du dialogue social |
| Objectifs essentiels convenus/pris en compte |
| Appréciation/rapport servant de point de référence |
| Plan d'action établi |
| Nouvelles mesures élaborées/adoptées |
| Suivi, reproduction, diffusion |

¹⁰ ILO Evaluation guidance, Monitoring and Evaluation Planning for Projects, Unité d'évaluation du BIT, avril 2006.

¹¹ Les PA de la première génération ont été mis en œuvre en 2004-2005; ceux de la deuxième génération l'ont été en 2006-2007.

¹² Specific, measurable, achievable, relevant and time-bound (spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et assorti d'un délai).

Le concept de filière du changement est davantage précisé à la section 5.2 et le cadre de suivi axé sur les résultats est expliqué à la section 5.3. Cependant, si la plupart des PA font appel à la même logique d'intervention et à des filières du changement planifiées similaires, ils peuvent commencer et s'achever à des points très différents de cette filière. Dans certains secteurs, le résultat final pourra être l'adoption et la mise en œuvre d'une nouvelle politique, tandis que dans d'autres, les mandants pourront estimer que le fait de se réunir et de se mettre d'accord sur quelques points spécifiques constituerait un résultat important.

Si les indicateurs SMART utilisés dans le cadre de suivi axé sur les résultats sont généralement orientés vers des données quantitatives, l'autoévaluation sera l'occasion d'apprécier pleinement les données qualitatives, par exemple les processus d'obtention de résultats tangibles par l'établissement du dialogue et de la confiance.

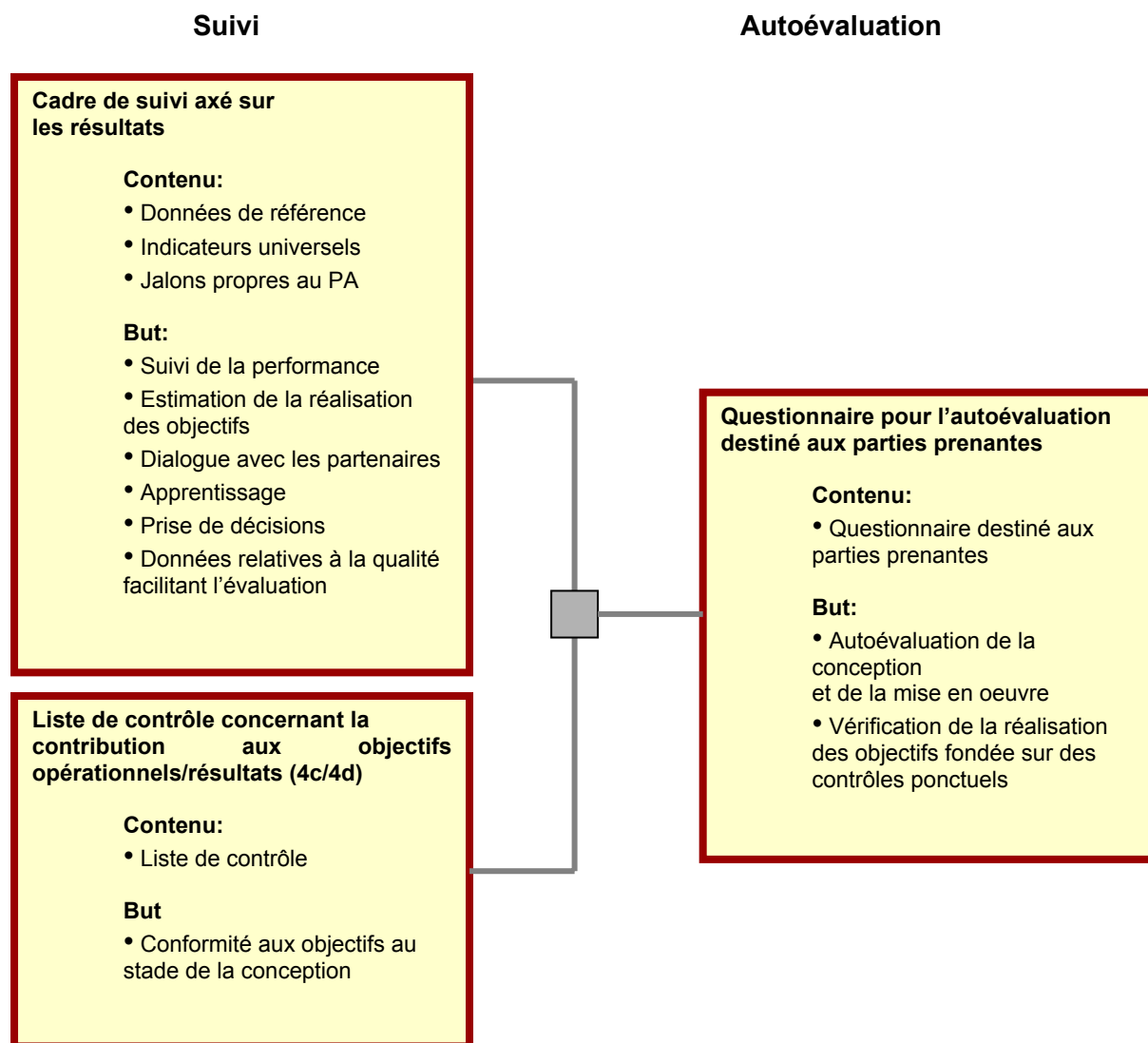
Au niveau de programme et budget du BIT, des objectifs stratégiques biennaux assortis d'indicateurs et de cibles sont présentés. L'examen des documents de programme et budget a montré qu'un nouvel ensemble d'indicateurs était appliqué au cours de chaque exercice biennal. C'est pourquoi, à la section 5.4, il est proposé d'appliquer les indicateurs disponibles au moment de la conception des PA sous forme de liste de contrôle. Au niveau de chaque service de SECTOR, cette liste de contrôle sert à déterminer si les objectifs et indicateurs biennaux sont pris en considération dans la conception des PA. La vérification de la mise en œuvre peut être entreprise lors de l'évaluation des PA.

Dans les sections suivantes, les éléments du suivi des PA sont répertoriés et expliqués:

- 5.1 Indicateurs communs SMART ou autres fondés sur la filière du changement
- 5.2 Jalons propres à chaque PA pour marquer les étapes intermédiaires des progrès sur la base des activités
- 5.3 Cadre de suivi axé sur les résultats intégrant des indicateurs et des jalons
- 5.4 Liste de contrôle concernant la contribution aux objectifs opérationnels/résultats immédiats spécifiques du BIT pertinents pour SECTOR (4c/4/d)

L'approche du suivi et de l'autoévaluation proposée est exposée dans la figure 1.

Figure 1: Approche intégrée du suivi et de l'autoévaluation des PA



5.1 Indicateurs de progrès SMART communs fondés sur la filière du changement

Les différences essentielles entre les PA se trouvent au niveau des conditions de départ avant que les PA ne soient lancés, des activités elles-mêmes, des processus à suivre pour parvenir à ces étapes du changement, et du caractère exhaustif du processus de changement.

Ces étapes du changement ou "filière du changement" constituent le fondement du cadre de suivi axé sur les résultats car elles comportent des indicateurs de progrès: chaque étape du processus de changement sert d'indicateur. Il est capital que ces étapes fassent l'objet d'une discussion et qu'elles soient convenues entre les principales parties prenantes dans le cadre de la conception du PA, y compris le caractère exhaustif du processus de changement. Ensuite, il convient d'établir un point de référence faisant partie des étapes initiales du processus de changement.¹³ Si possible, les données de référence devraient être ventilées par sexe.

¹³ Même s'il peut sembler complexe d'établir un point de référence dans certains PA, il existe des manières de le faire efficaces par rapport aux coûts, par exemple, les enquêtes sur les conceptions des mandants.

La préférence pour les indicateurs de résultats par rapport aux indicateurs d'activité est voulue, de façon à renforcer la pertinence du cadre de suivi des PA et à le rendre véritablement "axé sur les résultats".

Certaines activités peuvent servir de jalons, comme cela est exposé plus en détail à la section 5.2.

La figure 2 expose les étapes communes du changement plutôt que de prescrire la conception des PA. Ces étapes peuvent suivre la séquence exposée ou bien varier légèrement et peuvent englober l'ensemble du processus de changement ou des parties de ce processus, comme le montre la figure 2.

Sur la base de l'analyse qui précède et des bonnes pratiques appliquées dans le cadre des programmes de recherche des donateurs bilatéraux comme celles qui sont utilisées par le DFID, une filière du changement a été élaborée pour les PA et intégrée dans un cadre de suivi axé sur les résultats.

La valeur de la filière du changement comme fondement du cadre de suivi axé sur les résultats est quadruple:

- Elle sert à peaufiner la conception des PA axés sur les résultats, à laquelle adhèrent les mandants locaux et le BIT;
- Le suivi repose sur les processus de changement communs à tous les PA;
- Tenir compte des données de référence fait partie de la filière du changement; et
- L'état d'avancement peut être comparé d'un PA à l'autre pour retirer plus facilement des enseignements de l'expérience.

5.2 Jalons propres aux PA pour marquer les étapes intermédiaires de l'avancement fondées sur les activités

Les jalons assortis de délais sont des étapes intermédiaires de l'avancement qui sont liées aux activités et servent à suivre le processus par lequel sont réalisées les étapes du changement. Un exemple spécifique de la différence entre les jalons et les indicateurs fondés sur la filière du changement est donné dans le cadre de suivi dans les figures 2 et 3, à l'aide de la même grille Excel. Pour l'essentiel, les indicateurs sont communs à tous les PA, tandis que les jalons servent à apprécier le caractère unique de chaque PA. Les indicateurs présentés dans la figure 2 donnent un rapide aperçu à l'intention des décideurs très occupés. Le cadre de suivi axé sur les résultats complet exposé dans la figure 3 est destiné aux directeurs chargés de l'exécution, aux collègues et aux mandants, pour fonder une discussion sur l'état d'avancement du PA au regard des jalons et indicateurs convenus.

5.3 Cadre de suivi axé sur les résultats incluant des indicateurs et des jalons

Les cadres de suivi axé sur les résultats aident à représenter et systématiser les données obtenues à partir du processus de suivi ordinaire. Ils aident à identifier les enseignements retirés au cours du processus, et au bout du compte, ils servent de base pour des autoévaluations adaptées à des petits programmes.

Un exemple de cadre est présenté à l'aide d'une grille Excel ordinaire dans les figures 2 et 3, avec les fonctions de regroupement ordinaires appliquées à une grille. Les dates butoirs proposées servent d'exemples et ne figurent qu'à des fins d'illustration.

Figure 2: Cadre de suivi axé sur les résultats incluant des indicateurs (exemple indicatif)

| | | État d'avancement | | | Source des données | Commentaires sur les progrès/difficultés | Actions pour atténuer les difficultés | Personne responsable |
|---|---------------|-------------------|--|--|--------------------|--|---------------------------------------|----------------------|
| Cadre de suivi axé sur les résultats | Dates butoirs | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| PA compatible avec le PPTD | | | | | | | | |
| Bon fonctionnement du dialogue social | Mois 6-12 | | | | | | | |
| Objectifs clés du PA convenus/pris en compte | Mois 6-12 | | | | | | | |
| Évaluation/rapport comme point de référence | Mois 6-12 | | | | | | | |
| Plan d'action établi | Mois 15 | | | | | | | |
| Nouvelles mesures élaborées/adoptées | Mois 18 - 24 | | | | | | | |
| Suite à donner, reproduction, diffusion | Mois 24 -36 | | | | | | | |

Le fait d'utiliser un code de couleurs facile à comprendre, par exemple un système du type "feux de circulation", facilite l'évaluation des progrès dans la colonne correspondante. On pourrait sinon utiliser un système de notation facile. Les commentaires sur les progrès accomplis devraient être présentés sous forme de texte et les sources des données pour vérifier les progrès devraient être précisées. Les personnes chargées de résoudre les éventuels problèmes devraient aussi être identifiées. Le processus consistant à utiliser le cadre aux étapes clés du PA offre l'occasion d'établir un dialogue suivi entre le gestionnaire du PA et les partenaires.

Les figures 2 et 3 sont des modèles. Pour chaque PA, les conditions de départ et les résultats escomptés seront légèrement différents, et ils varieront souvent d'un pays participant à l'autre. Le cadre de suivi axé sur les résultats devrait être adapté en conséquence.

Figure 3: Modèle complet de cadre de suivi axé sur les résultats incluant des indicateurs et des jalons (exemple indicatif)

| | | État d'avancement | | | Source des données | Commentaires sur les progrès/difficultés | Actions pour atténuer les difficultés | Personne responsable |
|--|---------------|--------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|--------------------|--|---------------------------------------|----------------------|
| Cadre de suivi axé sur les résultats | Dates butoirs | ■ | ■ | ■ | | | | |
| PA compatible avec le PPTD | | | | | | | | |
| Jalon 1: le dialogue avec le BP a commencé | Mois 0 | | | | | | | |
| Jalon 2: Accord sur l'utilité du PA pour le PPTD du BP | Mois 0 | | | | | | | |
| Jalon 3: Accord sur la participation du BP aux étapes clés du PA | | | | | | | | |
| Jalon 4: Sélection des pays et accord/engagement des gouvernements | Mois 0 | | | | | | | |
| Jalon 5: Soutien du bureau extérieur de l'OIT assuré dans la pratique | | | | | | | | |
| Bon fonctionnement du dialogue social | | | | | | | | |
| Jalon 1: Atelier de démarrage organisé avec une participation complète | Mois 2 | | | | | | | |
| Jalon 2: Le dialogue social a commencé dans les 4 pays | Mois 3 | | | | | | | |
| Jalon 3: Plusieurs réunions avec une pleine participation tripartite | Mois 4 | | | | | | | |
| Objectifs clés du PA convenus/pris en compte | | | | | | | | |
| Jalon 1: Formulation des objectifs du PA propres à chaque pays | Mois 6-12 | | | | | | | |
| Jalon 2: Identification du domaine ou sujet prioritaire à traiter | Mois 6-12 | | | | | | | |
| Évaluation/rapport comme point de référence | | | | | | | | |
| Jalon 1: Disponibilité des données de référence à l'examen | Mois 6 | | | | | | | |
| Jalon 2: Mandat concernant l'évaluation/le rapport finalisé | Mois 6 | | | | | | | |
| Jalon 3: Projet d'évaluation/de rapport achevé | Mois 10 | | | | | | | |
| Plan d'action établi | | | | | | | | |
| Jalon 1: Suivi tripartite concluant | Mois 6-12 | | | | | | | |
| Jalon 2: Projet de plan d'action achevé | Mois 15 | | | | | | | |
| Jalon 3: Adoption tripartite du plan d'action | Mois 15 | | | | | | | |
| Nouvelles mesures élaborées/adoptées | | | | | | | | |
| Jalon 1: Plan d'action mis en œuvre en identifiant les options appropriées | Mois 15-18 | | | | | | | |
| Jalon 2: Travaux de recherche pertinents entrepris dans les 4 pays | Mois 18 - 24 | | | | | | | |
| Jalon 3: Poursuite du dialogue tripartite/des parties prenantes sur l'analyse des résultats des recherches (ou d'autres résultats des activités) | Mois 18 - 24 | | | | | | | |
| Jalon 4: Élaboration/formulation de stratégies, recommandations concernant les options, rédaction de directives ou autres produits/résultats | Mois 24 | | | | | | | |
| Suite à donner, reproduction, diffusion | | | | | | | | |
| Jalon 1: Formulation des objectifs pour la suite à donner et du plan d'action | Mois 25 | | | | | | | |
| Jalon 2: Sélection des pays pour la suite à donner, en fonction de la demande | Mois 28 | | | | | | | |
| Jalon 3: Stratégie pour le renforcement de l'adhésion du pays | Mois 28-30 | | | | | | | |
| Jalon 4: Diffusion des produits/résultats | Mois 36 | | | | | | | |

Nota: BP = Bureau de pays

5.4 Liste de contrôle concernant la contribution à l'objectif opérationnel/au résultat immédiat pertinent (4c/4d)

Il était prévu d'intégrer dans le cadre de suivi axé sur les résultats les indicateurs spécifiés pour l'objectif opérationnel/le résultat immédiat applicables aux travaux de SECTOR dans le cadre du programme et budget biennal du BIT, mais l'idée a été ensuite abandonnée. Il est certes très important d'établir un lien entre le suivi des PA et la planification stratégique globale au BIT, mais des ensembles d'indicateurs nouveaux et très spécifiques ont été adoptés au cours des trois derniers programmes et budgets biennaux. En 2006-2007, par exemple, on s'est beaucoup préoccupé de questions maritimes qui n'avaient aucun rapport avec les PA. C'est pourquoi il faut étudier avec soin le "déplacement des poteaux de but" dans le suivi des PA. En ce qui concerne l'exercice biennal 2008-2009, sur la base du concept de gestion axée sur les résultats élaboré au BIT, les objectifs opérationnels et les résultats ont été remplacés par l'établissement de résultats intermédiaires et immédiats.

Une liste de contrôle facile à utiliser pour vérifier la contribution des PA à l'objectif opérationnel 4c (2006-2007) ou au résultat immédiat 4d (2008-2009), respectivement, du programme et budget biennal est proposée, plutôt que d'introduire les indicateurs dans le cadre de suivi axé sur les résultats. Cette liste de contrôle devrait être utilisée au niveau des

différents services de SECTOR pour obtenir un aperçu général de la contribution de tous les PA au stade de leur conception.

S'agissant des objectifs opérationnels/résultats immédiats relatifs aux exercices biennaux 2006-2007 et 2008-2009, les listes de contrôle proposées sont présentés dans les figures 4 et 5. Il convient aussi de ne pas oublier que les programmes d'action peuvent viser des objectifs opérationnels et des résultats afférents à l'emploi, au normes du travail ou à la protection sociale, et non pas seulement ceux qui se rapportent au dialogue social, en fonction des demandes des mandants concernant les PA.

Figure 4: Liste de contrôle de la contribution à l'objectif opérationnel 4c 2006-2007

| | Indicateur | Cible | PA 1 | PA 2 | PA 3 |
|--|---|----------------|--------|--------|--------|
| Pour les PA conçus en 2006-2007 | | | | | |
| Résultat 4c. 1: Amélioration des résultats au plan du travail et au plan social dans certains secteurs | i) Les mandants utilisent le dialogue social pour cibler leur action et prendre des mesures effectives en vue d'améliorer les résultats au plan du travail et au plan social dans certains secteurs de l'économie dans un État membre | Cible: 20 pays | x pays | x pays | x pays |
| | | | | | |
| | ii) Les États membres ratifient la convention consolidée sur les normes du travail maritime si elle est adoptée | Cible: 5 pays | x pays | x pays | x pays |
| | | | | | |
| | iii) Les États membres ratifient la convention sur la pêche si elle est adoptée | Cible: 8 pays | x pays | x pays | x pays |
| | | | | | |
| | iv) Les États membres ratifient la convention (n° 185) sur les pièces d'identité des gens de mer (révisée), 2003 | Cible: 10 pays | x pays | x pays | x pays |
| | | | | | |
| | v) Les mandants prennent des dispositions pour mettre en œuvre des recueils de directives pratiques et lignes directrices sectoriels | Cible: 10 pays | x pays | x pays | x pays |

Figure 5: Liste de contrôle de la contribution au résultat immédiat 4d 2 2008-2009

| | Indicateur | Cible | PA 1 | PA 2 | PA 3 |
|--|---|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Résultat immédiat 4d. 2: Développement de la capacité des mandants à élaborer des politiques ou des programmes axés sur l'amélioration des conditions de travail et conditions sociales dans certains secteurs | Nombre de cas dans lesquels les mandants utilisent l'assistance technique, la formation ou les outils du BIT pour ratifier les conventions sectorielles | 20 cas, dans 4 régions | x cas dans x régions | x cas dans x régions | x cas dans x régions |
| | | | | | |
| | Nombre de cas dans lesquels les mandants utilisent l'assistance technique, la formation ou les outils du BIT pour élaborer des politiques fondées sur des recueils de directives pratiques ou des lignes directrices sectoriels | 8 cas, dans 4 régions | x cas dans x régions | x cas dans x régions | x cas dans x régions |
| | | | | | |
| | Nombre de cas dans lesquels les mandants utilisent l'assistance technique, la formation ou les outils du BIT pour élaborer des plans d'action tripartites nationaux sur des questions propres à tel ou tel secteur | 8 cas, dans 4 régions | x cas dans x régions | x cas dans x régions | x cas dans x régions |

6. Approche de l'autoévaluation des PA

Les évaluations ont souvent lieu à la fin des projets ou programmes, et sont très utiles pour ce qui est de l'obligation de rendre des comptes, mais moins en ce qui concerne les enseignements à tirer à ce point précis du cycle d'intervention. En outre, les coûts de l'évaluation, qui représentent environ 2 à 3 pour cent des coûts totaux du programme, selon la pratique internationale, signifient que pour les petits programmes comme les PA, il est essentiel d'avoir une approche judicieuse de l'évaluation, comme cela est à juste titre affirmé dans le document GB.294/STM/2 et avalisé par les commentaires relatifs à ce document reçus d'EVAL.

Le cadre d'évaluation proposé dans le document GB.294/STM/2 sert de point de départ utile, compte tenu du vaste processus de consultation qui faisait partie de sa conception; cette approche est exposée plus en détail dans la présente section. Il est proposé de s'appuyer sur les objectifs spécifiques convenus dans le document GB.294/STM/2 complétés par des données qualitatives au sujet de la satisfaction des mandants:

1. Promotion du dialogue social dans tous les pays participants; établissement de groupes directeurs nationaux dans 70% des pays
2. Évaluation/rapports servant de point de référence dans 100% des pays
3. Objectifs clés pris en compte dans 50% des pays
4. Plans d'action nationaux dans 50% des pays
5. Élaboration/adoption de nouvelles mesures par 25% des pays participants
6. Suite donnée, reproduction et diffusion dans au moins 1 pays

Les objectifs 1, 4 et 5 issus du document GB.294/STM/2 correspondent aux indicateurs figurant dans le cadre de suivi axé sur les résultats proposé. En outre, la satisfaction des mandants à l'égard des progrès accomplis pour atteindre chaque objectif devrait être évaluée, si possible en la ventilant selon le sexe. Les indicateurs propres à chaque PA sont répertoriés dans l'annexe 3.

Le système de suivi axé sur les résultats proposé vise à faciliter nettement l'autoévaluation des PA en fournissant systématiquement des données liées à la réalisation des objectifs. Un questionnaire semi-structuré complétera l'approche de l'autoévaluation proposée.

La section 4 souligne que les évaluations utiles dépendent de la collecte de données de référence et de la bonne consignation des progrès obtenue grâce à des systèmes de suivi efficaces. Ces deux types de données sont fournis dans le cadre de suivi axé sur les résultats proposé applicable aux PA. Cette approche mesure la proportionnalité des autoévaluations des PA et garantit l'efficacité par rapport aux coûts.

L'autoévaluation des objectifs des PA présentés dans les documents conceptuels sera simple et rapide grâce aux données structurées et aisément disponibles figurant dans le cadre de suivi axé sur les résultats. Le rôle de l'autoévaluation se limitera à la vérification des données.

Pour des autoévaluations plus poussées qui vont au-delà de la réalisation des objectifs prévue et ciblent aussi les questions de conception et de mise en œuvre, un ensemble normalisé de questions pour l'évaluation est proposé. La formulation dans les PA de questions clés fondées sur les normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation utilisées pour les évaluations dans le cadre du système des Nations Unies, comme le montre l'encadré 4, constitue une bonne pratique. Ces questions sont générales et applicables à tous les PA actuels et futurs.

Encadré 4: Trois questions clés pour l'autoévaluation¹⁴

1) Faisons-nous ce qu'il convient de faire?

L'évaluation examine la **justification** de l'intervention, la **pertinence** de l'intervention et évalue la **satisfaction** des bénéficiaires visés.

2) Faisons-nous les choses comme il se doit?

L'évaluation évalue aussi l'**efficacité** de la réalisation des résultats escomptés. Elle examine l'**efficience** dans l'utilisation des contributions pour produire des résultats.

3) Existe-t-il de meilleurs moyens d'atteindre les résultats?

Enfin, l'évaluation examine d'autres façons possibles d'obtenir les mêmes résultats, au regard de ce qui a été appris, et identifie les **bonnes pratiques** à appliquer à l'avenir.

Sur la base des questions pour l'évaluation qui précèdent, des questions plus spécifiques aux PA ont été formulées pour une enquête sous forme de questionnaire, en utilisant les critères d'évaluation OCDE/DAC comme point de référence et adaptés aux PA, présentés à l'annexe 4. La prise en considération des aspects relatifs aux spécificités de chaque sexe dans l'enquête pourrait ajouter de la valeur à l'exercice d'autoévaluation.

Les critères proposés pour l'autoévaluation couvrent l'efficience, l'efficacité, la pertinence, l'impact, la durabilité/l'adoption, la qualité et la valeur ajoutée. Cette dernière concerne le but des PA spécifié dans la documentation lors de l'examen des PA par le Conseil d'administration.¹⁵ La qualité semble être une question capitale, comme le montre

¹⁴ Conforme à UNEG : Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unie, avril 2005, pages 4 et 5, <http://www.uneval.org/index.cfm?module=Library&page=Document&DocumentID=5550>.

¹⁵ GB.292/STM/1, 292e session, mars 2005.

l'enseignement essentiel tiré dans le cadre de l'évaluation des PA de la première génération, c'est-à-dire que les documents conceptuels et les évaluations des PA constituaient la source principale pour sélectionner les critères proposés. Pour une meilleure compréhension de l'utilisation de ces critères, des questions types ont été formulées, souvent d'après les questions utilisées dans des évaluations de PA précédentes. Les questions pour l'évaluation présentées à l'annexe 4 s'adressent aussi bien à des utilisateurs en interne qu'à des utilisateurs extérieurs, selon la classification établie par l'Unité d'évaluation du BIT.¹⁶

¹⁶ ILO Evaluation Guidance: Concept and Policies of Project Evaluations, Unité d'évaluation du BIT, avril 2006.

Annexe 1: Documents du BIT examinés

Programme d'action de l'OIT sur les compétences et l'employabilité dans les services de télécommunication en Afrique subsaharienne, non daté

Programme d'action de l'OIT sur les compétences et l'employabilité dans les services de télécommunication en Afrique subsaharienne: Cameroun

<http://www.ilo.org/public/french/dialogue/sector/sectors/postal/iloact.htm>

Programme d'action de l'OIT sur les compétences et l'employabilité dans les services de télécommunication en Afrique subsaharienne: Formation organisée par l'OIT au Cameroun sur "l'employabilité et les compétences dans les services de télécommunications":

<http://www.ilo.org/public/french/dialogue/sector/sectors/postal.htm>

Programme d'action de l'OIT sur les compétences et l'employabilité dans les services de télécommunication en Afrique subsaharienne: Tanzanie

<http://www.ilo.org/public/french/dialogue/sector/sectors/postal.htm> et

<http://www.uniglobalunion.org/uniafrican.nsf/c790aa8dfc4a5c68c1256894002182d6/79d81128388e92fc125724c003b95df?OpenDocument>

Programme d'action de l'OIT sur les compétences et l'employabilité dans les services de télécommunication en Afrique subsaharienne: Zambie

<http://www.uniglobalunion.org/uniafrican.nsf/c790aa8dfc4a5c68c1256894002182d6/26271581337a2798c125735300403795?OpenDocument>

Organe consultatif du BIT, Services publics, services collectifs et services de santé. Note d'information sur la mise en œuvre du Programme d'action sur les services de santé "La migration internationale des professionnels de la santé: côté de l'offre", octobre 2007

Bureau de programmation et de gestion de l'OIT: Programme et budget 2008-2009

Bureau de programmation et de gestion de l'OIT: Programme et budget 2006-2007

Bureau de programmation et de gestion de l'OIT: Programme et budget 2004-2005

Commission des réunions sectorielles et techniques et des questions connexes, 298^e session, mars 2007, Rapport du Groupe directeur global sur les programmes d'action en cours, GB.298/STM/2

Commission des réunions sectorielles et techniques et des questions connexes, 294^e session, novembre 2005, Programmes d'action sectoriels en 2006-07, GB.294/STM/2

Commission des réunions sectorielles et techniques et des questions connexes, 292^e session, mars 2005, Programmes d'action sectoriels: activités proposées pour 2006-07, GB.292/STM/1

Commission des réunions sectorielles et techniques et des questions connexes, 286^e session, mars 2003, Examen du Programme des activités sectorielles: vers plus de flexibilité et d'impact en 2004-05, GB.286/STM/1

Commission des réunions sectorielles et techniques et des questions connexes, 282^e session, novembre 2001, Examen du Programme des activités sectorielles, GB.282/STM/1/1

ILO Evaluation Guidance: Concept and Policies of Project Evaluations, Unité d'évaluation du BIT, avril 2006

ILO Evaluation Guidance: Considering Gender in Monitoring and Evaluation of Projects, Unité d'évaluation du BIT, septembre 2007

ILO Evaluation Guidance: Planning and Managing Project Evaluations, Unité d'évaluation du BIT, avril 2006

ILO Evaluation Guidance: Monitoring and Evaluation Planning for Projects, Unité d'évaluation du BIT, avril 2006

Conseil d'administration du BIT, 286^e session, mars 2003, Rapport de la Commission des réunions sectorielles et techniques et des questions connexes, GB.286/16

Programmes d'action des activités sectorielles de l'OIT, Programme d'action: Programme d'action sur le travail décent dans l'agriculture, rapport d'évaluation, non daté

Programmes d'action des activités sectorielles de l'OIT: Programme d'action dans le secteur de la construction, rapport d'évaluation, septembre 2006

Programmes d'action des activités sectorielles de l'OIT, Programme d'action: Des enseignants pour l'avenir: faire face à la pénurie d'enseignants pour réaliser l'Éducation pour tous, rapport d'évaluation, septembre 2006

Programmes d'action des activités sectorielles de l'OIT, Programme d'action: Faire face aux crises et créer plus d'emplois et de meilleure qualité dans le secteur de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme, Évaluation interne, non daté

Programmes d'action des activités sectorielles de l'OIT, Programme d'action: Amélioration de la compétitivité dans les secteurs des textiles, des vêtements et des chaussures par la promotion du travail décent, rapport d'évaluation, non daté

Programmes d'action des activités sectorielles de l'OIT, Réunion du Groupe directeur sectoriel, 1^{ère} session 2007: Progrès dans la mise en œuvre des programmes d'action (en anglais uniquement), AP/GSG/2007/1/2

Département du dialogue social, de la législation et de l'administration du travail et des activités sectorielles, Programmes d'action des activités sectorielles, État d'avancement de la mise en œuvre des programmes d'action (en anglais uniquement), AP/GSG/2007/1/2

Réunion tripartite interrégionale sur l'orientation vers le dialogue social pour les pays participant au Programme d'action sur la migration internationale des professionnels de la santé: côté de l'offre, Rapport final (en anglais uniquement), mars 2006, HS/SPM/2006/2

Séminaire régional sur les compétences et l'employabilité dans les services de télécommunication dans certains pays d'Afrique (Bagamoyo, Tanzanie, 4-6 décembre 2006)

Annexe 2: Analyse structurelle des éléments communs du processus relatif aux PA, dénommé filière du changement

En ce qui concerne le tableau figurant dans la présente annexe, un code de couleurs est utilisé. Plus la couleur est foncée, et plus le changement était prévu dans la conception du PA.

| Filière du changement | Agriculture | Construction | Education | Textiles (Maroc) | Tourisme | Services de santé | Services publics | Services de télécommunication |
|---|--|---|---|---|--|--|--|--|
| Renforcement du dialogue social | Dialogue social | Création d'un dialogue social tripartite | Renforcement du dialogue social | Dialogue social | Bon fonctionnement du processus du dialogue social sectoriel | Plan d'action | Dialogue social | Dialogue social |
| Appréciation/rapport servant de point de référence | Plans d'action nationaux convenus | Création d'un Comité directeur national tripartite | Rapport d'évaluation national (point de référence) | Plan d'action | Élaboration d'un plan d'action | Dialogue social | Stratégies en matière de ressources humaines | Plan d'action sectoriel |
| Plan d'action établi | Mesures nouvelles ou modifiées (législation, directives, pol. sectorielle) adoptées dans les 24 mois | Le CDN adopte un plan d'action | Transformation des options de politique en réformes (élaboration/adoption et mise en œuvre d'une législation) | Impact du plan d'action sur le dialogue futur | Mise en œuvre des activités | Amélioration des données | | Amélioration des compétences et de l'employabilité |
| Nouvelles mesures élaborées/adoptées | | Examen d'options additionnelles en matière de financement | Compréhension et reproduction: les pays participants entament un dialogue sur la politique sous-régionale | Rôle du programme pour intégrer la dimension sociale dans la stratégie de développement sectorielle | Résultats des activités et pertinence pour le dével. social et économique du secteur | Élaboration des stratégies | | |
| Suite à donner, reproduction, diffusion | | Garantie de la durabilité du PA | Diffusion: rapports de performance du BIT au niveau mondial | Perceptions du concept au niveau sectoriel | Impact: avantages au plan social et au plan du travail | Diffusion des stratégies et des meilleures pratiques | | |
| | | | | Diffusion | Financement additionnel assuré | | | |

Annexe 3: Indicateurs par secteur applicables aux programmes d'action 2006-2007

Les indicateurs spécifiques ci-après figurent dans le "Cadre d'évaluation et indicateurs relatifs aux programmes d'action sectoriels", GB.294/STM/2. De plus, les indicateurs universels pertinents spécifiés dans le Programme et budget 2006-2007 s'appliquent.

Indicateurs spécifiques:

Services de santé

1. Le dialogue en cours réunissant les partenaires sociaux et les différents organismes gouvernementaux chargés des migrations des travailleurs de la santé aboutit à l'adoption de mesures politiques et administratives dans au moins 50 pour cent des pays participants, en 24 mois de fonctionnement du programme d'action.
2. Une capacité est créée dans au moins 50 pour cent des pays participants sur une période de 24 mois, en vue d'améliorer la compilation des données sur les flux de travailleurs migrants de la santé à la fois vers l'intérieur et vers l'extérieur des pays.

Services publics

1. Cinquante pour cent des pays participants ont établi un mécanisme national de dialogue social pour le service public et la réforme du service public.
2. Cinquante pour cent des pays participants ont achevé la collecte des informations détaillées sur l'impact du VIH/SIDA sur la fonction publique (les travailleurs de la fonction publique) et ont établi des stratégies de mise en valeur des ressources humaines prenant les conclusions en considération.

Télécommunications

1. Une majorité de pays participants ont établi un plan sectoriel pour s'occuper des questions de qualifications et d'employabilité dans les services de télécommunication.

Indicateurs universels

- A. Les groupes directeurs nationaux, qui constituent les unités sectorielles pour le dialogue social, sont en place et fonctionnent dans la majorité des pays participants associés à des programmes d'action sectoriels pour une période d'au moins douze mois à compter de leur démarrage (ou jusqu'à la fin des activités qu'ils ont décidé de déployer).

Nombre de pays qui participent aux programmes de 2006-2007:

1. Santé: 6 pays
2. Services publics: 4 pays
3. Télécommunications: 4 pays

Total: 14 pays, dont 8 devraient avoir des comités directeurs nationaux opérationnels

- B. La moitié (50 pour cent) des groupes directeurs nationaux de chaque programme d'action produit des plans d'action nationaux, des évaluations ou des rapports qui conduisent à l'élaboration de propositions de changement (par exemple, des politiques différentes) dont la mise en œuvre relève des acteurs internationaux (gouvernements, employeurs ou travailleurs, avec le soutien de l'OIT s'il en est fait la demande) et qui visent à accentuer les progrès au regard d'un ou plusieurs objectifs stratégiques de l'OIT:

1. promouvoir et mettre en œuvre les normes et les principes et droits fondamentaux au travail;
 2. accroître les possibilités pour les hommes et pour les femmes d'obtenir un emploi et un revenu convenables;
 3. accroître l'étendue et l'efficacité de la protection sociale pour tous;
 4. renforcer le tripartisme et le dialogue social.
- C. Un quart (25 pour cent) des pays participant à chaque programme d'action adopte des mesures nouvelles ou modifiées (législations, directives, politiques nationales ou sectorielles ou d'autres dispositions) qui marquent un progrès au titre d'un ou plusieurs des quatre objectifs stratégiques de l'OIT dans un délai de 18 à 24 mois à compter de la date de démarrage du programme.
- D. Des rapports de programme présentant une évaluation des progrès réalisés sont produits au titre de chaque programme d'action dans un délai de 24 mois à compter de la date de démarrage du programme.

Annexe 4: Modèle d'enquête d'évaluation

La présente liste exemplative pourrait comporter des questions additionnelles et devrait être adaptée aux PA spécifiques pour permettre une certaine flexibilité. Les exemples visent à illustrer la manière dont les critères d'autoévaluation peuvent être pris en compte.

A. Partenaires extérieurs: mandants, parties prenantes et partenaires de projet nationaux

Efficacité du dialogue social

1. Estimez-vous que les **processus** du dialogue social du programme d'action dans votre pays fonctionnent efficacement? Veuillez donner des détails et/ou des exemples.

Pertinence du plan d'action

2. Les parties prenantes considèrent-elles que le plan d'action est bien adapté à la situation socioéconomique du secteur et qu'il tient compte des contraintes dues à la mondialisation et à d'autres facteurs? Veuillez motiver votre réponse.

Qualité du plan d'action

3. Un **plan d'action** ou un document similaire a-t-il été adopté pour le secteur dans le cadre du programme d'action? Dans l'affirmative, comment évaluez-vous ce document? Dans la négative, quelles étaient les raisons?

4. Comment le plan d'action a-t-il amélioré la qualité du dialogue social ou d'autres aspects visés dans le secteur?

Financement du plan d'action

5. La question du financement du **plan d'action** a-t-elle été discutée avec les représentants des travailleurs, des employeurs et du gouvernement? Veuillez donner des détails.

Mise en œuvre du plan d'action

6. Une ou plusieurs activités prévues dans le plan d'action a/ont-elles été mise(s) en œuvre? Quand? Veuillez donner des détails.

Résultats des activités au titre du plan d'action

7. Quels ont été les **résultats** de ces activités? Quelle est leur pertinence pour le développement social et économique du secteur dans votre pays? Veuillez donner des détails ou/et des exemples.

Durabilité

8. Pensez-vous que le programme d'action débouchera sur des avantages au plan social et au plan du travail dans votre pays à **l'avenir**? Veuillez expliquer.

B. Bénéficiaires internes: équipe de gestion de projet, bureau extérieur de l'OIT responsable, spécialiste(s) technique(s) hors siège et unité technique de l'OIT au siège

Qualité

9. Comment le PA a-t-il été conçu pour ce qui est de la sélection des pays en fonction de la demande, de la budgétisation appropriée, de la disponibilité des ressources humaines, de la coopération avec les bureaux sous-régionaux de l'OIT et/ou des liens avec les autres départements du BIT ou les tiers?

10. Comment les priorités relatives à l'action de l'OIT convenues au niveau des pays ou au niveau régional ont-elles été prises en compte lors de la conception du PA?

Valeur ajoutée

11. Quelle est la valeur spécifique ajoutée aux programmes généraux existants de l'OIT ou de partenaires du fait de l'adoption d'une approche sectorielle?

Efficiences

12. Aurait-il été possible d'obtenir un niveau similaire de dialogue social ou autre résultat envisagé avec une approche différente de celle d'un PA de l'OIT? Dans l'affirmative, comment?

Efficacité

13. Aurait-il été possible, pour un coût similaire ou inférieur, d'obtenir un niveau similaire de dialogue social ou autre résultat envisagé et résultats ultérieurs comme des plans d'action/ l'élaboration de directives, de recueils de directives pratiques ou de statistiques/ l'identification de meilleures pratiques/ l'élaboration d'une législation? Dans l'affirmative, comment?

Possibilités de reproduction

14. Estimez-vous que les gouvernements et les partenaires sociaux d'autres pays peuvent bénéficier de l'expérience que vous avez acquise avec l'élaboration de ce programme d'action? Dans l'affirmative, veuillez préciser où et comment.