



HUITIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Evaluation**d) Nouvelle politique et stratégie
d'évaluation au BIT***Table des matières*

	<i>Page</i>
I. Introduction.....	1
II. Cadre stratégique.....	1
Une vision commune	2
Objectifs et réalisations de la politique d'évaluation de l'OIT	2
Politique d'évaluation de l'OIT: principes directeurs.....	3
III. Stratégie et méthode opérationnelle.....	4
Politique et pratique concernant l'évaluation indépendante	4
Intégrer l'évaluation et la gestion axées sur les résultats	5
Types d'évaluation.....	5
a) Evaluation des stratégies et politiques.....	5
b) Evaluation des programmes par pays	5
c) Evaluation thématique	6
d) Evaluation de projet.....	6
e) Examen organisationnel (auto-évaluation)	6
IV. Modalités et procédures de mise en œuvre	8
Consultation des mandants tripartites	8
Rôle de l'Unité d'évaluation et principaux éléments d'un programme de travail	8
V. Gouvernance et considérations pour l'avenir.....	9
Le programme d'évaluation	9
Soumission de rapports sur les résultats de l'évaluation au Conseil d'administration.....	10
Structure et rôle de l'Unité d'évaluation.....	10
VI. Conclusion et point appelant une décision.....	11

I. Introduction

1. Le présent document fait fond sur de précédents documents concernant respectivement la stratégie et le cadre d'évaluation de l'OIT qui ont été soumis à la Commission du programme, du budget et de l'administration (PFA) en novembre 2000 et 2002¹. Celui de novembre 2002² définit les objectifs de l'évaluation au BIT, présente les grands principes, les méthodes et la stratégie de la fonction d'évaluation dans un contexte de gestion axée sur les résultats ainsi que les capacités requises pour appliquer le cadre proposé sur un horizon de trois ans.
2. Plusieurs aspects de la stratégie proposée en 2002 ont été appliqués, notamment la soumission au Conseil d'administration de rapports annuels d'exécution du programme financé par le budget ordinaire et l'évaluation des projets de coopération technique, ainsi que la consultation des groupes de mandants du Conseil d'administration pour la sélection des thèmes et l'élaboration du mandat. Le Bureau a par ailleurs alloué des ressources ordinaires à certaines activités de formation au contrôle et à l'évaluation.
3. Une autre initiative à signaler dans le secteur de la gestion et de l'administration est la création à titre provisoire, en mars 2005, de l'Unité d'évaluation centrale, globalement responsable de l'application de la nouvelle politique d'évaluation. Cette unité, distincte du Bureau de programmation et de gestion (PROGRAM) et du Département des partenariats et de la coopération pour le développement (PARDEV), soumettra ses rapports directement au Directeur général. Sa mission, son rôle et ses fonctions sont décrits ci-après.
4. Le présent document répond à la demande formulée par des membres de la commission lors de la discussion des propositions de programme et de budget pour 2006-07 et du cadre stratégique, à savoir que le BIT consolide sa pratique de l'évaluation et que, notamment, il procède à un examen plus systématique, transparent, indépendant et de qualité des grands programmes et projets de coopération technique. Il satisfait par ailleurs à la recommandation spécifique faite par la Commission de la coopération technique au Conseil d'administration que le Bureau mène des évaluations indépendantes et en rende compte à intervalles réguliers³.

II. Cadre stratégique

5. Le nouveau cadre proposé s'inspire des normes et règles internationalement acceptées dans le système des Nations Unies et à l'extérieur. Il vise à améliorer et consolider la pratique de l'évaluation indépendante au BIT et fixe aussi les principes de l'auto-évaluation systématique de la performance, de manière à disposer d'un panorama complet des activités qui traduisent concrètement la vision de l'OIT, telle qu'énoncée dans le cadre stratégique pour 2006-2009⁴.

¹ Documents GB.279/PFA/8 et GB.285/PFA/10.

² Document GB.285/PFA/10: *Cadre d'évaluation de l'OIT: l'évaluation dans le contexte de la budgétisation stratégique.*

³ Document GB.291/13(Rev.).

⁴ Document GB.292/PFA/8(Rev.).

6. Ce cadre a aussi pour objet de stimuler la création du savoir et le partage des travaux de fond du BIT, tout en renforçant la complémentarité entre l'évaluation et les autres fonctions de contrôle et de surveillance. Il définit des orientations plus claires pour la consultation et la participation des mandants et le partage, au sein du Bureau, des responsabilités en matière d'évaluation.

Une vision commune

7. Le Conseil d'administration et le Bureau partagent la même conception d'une culture institutionnelle durable et affirmée de responsabilité, de transparence et d'amélioration de la qualité. Cet engagement repose sur l'évaluation, qui vise l'efficacité et la performance accrues dans la mise en application de l'Agenda du travail décent. Dans cette perspective, il est indispensable que les membres du Conseil d'administration ainsi que les partenaires extérieurs aient la conviction profonde que les opérations d'évaluation au Bureau sont systématiquement menées de façon transparente, fiable et crédible, selon des critères professionnels.
8. L'évaluation est un outil de gestion et d'apprentissage organisationnel tout à la fois, qui aide les mandants à œuvrer pour le travail décent et la justice sociale. C'est l'appréciation, fondée sur les réalisations constatées, d'une stratégie, d'une politique et d'un programme ou d'un projet, qui consiste à en déterminer la pertinence et l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité⁵. L'évaluation porte sur les résultats, la conception, l'application et la gestion. Elle ne doit pas être confondue avec le suivi de l'application, l'établissement de rapports, l'audit, l'inspection, l'enquête ou l'appréciation de la performance individuelle⁶. Bien qu'elle prenne la forme d'une analyse basée sur des données, il ne s'agit pas non plus de recherche théorique⁷.

Objectifs et réalisations de la politique d'évaluation de l'OIT

9. L'évaluation est censée contribuer à l'élaboration des politiques et à la prise de décisions dans le cadre du système de budgétisation axée sur les résultats, afin d'optimiser l'allocation des ressources et d'améliorer la gestion globale.
10. Les objectifs de la nouvelle politique sont les suivants:
 - améliorer la transparence et renforcer l'obligation de rendre compte de l'impact des activités de l'OIT en faveur de ses mandants;
 - faciliter la prise de décisions par les organes exécutifs et la haute direction en leur donnant les moyens d'apprécier objectivement l'efficacité, l'efficience, la pertinence, l'impact et la durabilité des activités;
 - fournir des informations permettant d'incorporer les leçons de l'expérience en vue d'une amélioration continue des travaux du BIT.

⁵ Définition fondée sur le *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats*, OCDE, Paris, pp. 21-22, 2002.

⁶ L'audit apprécie les pratiques internes sur le plan de l'efficacité des procédés de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Les enquêtes font suite à des plaintes relatives à la conduite ou à la sécurité.

⁷ Le BIT favorise l'étude d'impact, ou les progrès réalisés en vue de l'impact recherché, en tant que dimension fondamentale de sa méthode d'évaluation. A cet effet, il peut lui arriver d'appliquer des méthodes de recherche.

11. Le Bureau s'appuiera sur sa capacité actuelle et sa détermination à appliquer les bonnes pratiques en matière d'évaluation. La mise en œuvre de la nouvelle politique lors du prochain biennium et tout au long de 2008-09 devrait permettre d'améliorer la gestion et le fonctionnement du Bureau, notamment les aspects suivants:
- i) recours plus systématique à l'auto-évaluation et à l'évaluation indépendante;
 - ii) compte rendu régulier à la haute direction et au Conseil d'administration des activités d'évaluation et de leurs effets;
 - iii) suite donnée aux constatations et recommandations, et notamment utilisation de celles-ci à l'appui du processus de planification, programmation et budgétisation axé sur les résultats;
 - iv) apprentissage institutionnel et partage des connaissances;
 - v) harmonisation des pratiques et méthodes d'évaluation au sein du Bureau, quelle que soit la source des fonds;
 - vi) décentralisation des responsabilités en matière d'évaluation, s'il y a lieu;
 - vii) amélioration des capacités et compétences internes en matière de méthodologie de l'évaluation et de l'auto-évaluation;
 - viii) participation des mandants;
 - ix) indépendance de la fonction d'évaluation.

Politique d'évaluation de l'OIT: principes directeurs

12. Le Bureau s'engage à assurer la crédibilité, l'impartialité, la transparence et l'indépendance de l'évaluation, en s'attachant à respecter les principes ci-après:
- **Respect des bonnes pratiques internationales.** La politique d'évaluation de l'OIT s'alignera sur les normes, règles et bonnes pratiques acceptées au plan international et sur celles du système des Nations Unies dans le contexte de la gestion axée sur les résultats. Le Bureau appliquera les bonnes pratiques internationales de manière adéquate ou veillera à concevoir de nouvelles directives à partir des leçons de l'expérience et des normes et règles existantes⁸.
 - **Promouvoir le mandat et la mission de l'OIT.** Les méthodes d'évaluation devront refléter le tripartisme de l'Organisation, sa mission de justice sociale et son mandat normatif et technique.
 - **Professionnalisme.** Les évaluations seront réalisées par des experts et évaluateurs qualifiés. Les évaluateurs tant externes qu'internes observeront les normes éthiques et techniques les plus élevées, selon une rigueur méthodologique et dans le respect des

⁸ Politiques et directives en la matière des organisations du système des Nations Unies, principes d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE/CAD), politiques d'évaluation des institutions financières internationales et de l'Union européenne. Ont aussi été prises en compte les normes et règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG), récemment parachevées. Ces normes et règles visent à améliorer la qualité de l'évaluation, à harmoniser et simplifier les pratiques des différents praticiens et parties prenantes.

critères de professionnalisme, d'impartialité et de crédibilité, notamment en ce qui concerne le traitement d'informations confidentielles. Pour ce qui est des normes éthiques et techniques, le BIT observera les principes des Nations Unies. Quelle que soit la méthode utilisée, les rapports d'évaluation devront fournir une analyse critique et une perspective indépendante, être ciblés, apporter des informations et proposer un suivi actif.

- **Transparence et apprentissage.** Les évaluations seront conduites dans la transparence et les résultats seront mis à la disposition de toutes les parties intéressées. Constatations et recommandations seront transmises aux mandants, aux donateurs et autres institutions concernées. Elles alimenteront le processus décisionnel et appuieront l'apprentissage organisationnel.
- **Indépendance.** Le BIT veillera à séparer la fonction d'évaluation des autres fonctions de gestion pour ce qui est des politiques, des programmes et des projets, et désignera les évaluateurs sur la base de critères convenus afin d'éviter tout conflit d'intérêt.

III. Stratégie et méthode opérationnelle

Politique et pratique concernant l'évaluation indépendante

13. L'indépendance de l'évaluation sera largement fonction des modalités d'établissement des accords institutionnels et des procédés utilisés. Le Bureau formulera des directives pour assurer la transparence et l'indépendance de la fonction conformément aux bonnes pratiques internationales, en particulier: i) séparation des fonctions d'évaluation et de gestion des programmes et projets; ii) limitation de l'influence de la direction sur le mandat, sur le champ de l'évaluation et sur le choix des évaluateurs; iii) transparence et clarté du processus; iv) participation des mandants et autres intéressés, s'il y a lieu, à la planification et au compte rendu.
14. L'objectif du Bureau est de réaliser des évaluations indépendantes, ce qui ne signifie pas forcément qu'elles soient complètement externes. L'expérience montre, en effet, que les évaluations apportent une contribution importante à l'apprentissage organisationnel et à l'amélioration des pratiques administratives. La meilleure façon d'y parvenir est d'assurer la participation du Bureau au processus.
15. Le respect de ces principes devrait garantir l'indépendance des évaluations. Selon les pratiques internationalement acceptées, une évaluation indépendante peut associer des consultants externes à des experts internes n'ayant aucun lien avec le programme évalué (cela suppose la présence de représentants d'autres organisations participant au projet ou au programme, tels que donateurs et partenaires nationaux). De la sorte, le Bureau pourra utiliser judicieusement sa mémoire institutionnelle des évaluations antérieures et offrir des éclairages intéressants en tirant parti de sa connaissance du contexte et de sa dimension tripartite et normative.
16. Une évaluation indépendante peut être réalisée par des évaluateurs externes ou par un groupe d'évaluateurs internes et externes. Le recours à des experts externes offre l'avantage d'un apport de compétences spécialisées et d'une perspective indépendante qui n'existent pas forcément à l'intérieur et peuvent compléter utilement le profil des évaluateurs internes. Il est opportun que le chef d'une équipe d'évaluation mixte provienne de l'extérieur, conformément aux pratiques recommandées.

17. Évaluateurs externes et internes seront choisis au cas par cas selon une diversité de critères: compétence, absence de lien avec ce qui fait l'objet de l'évaluation, connaissance des techniques d'évaluation, domaine technique concerné, problématique nationale, expertise en matière d'organisation ou de gestion, connaissance et compréhension du tripartisme et du mandat de l'OIT. L'Unité d'évaluation sera chargée de garantir que les principes relatifs à l'indépendance et autres bonnes pratiques sont appliqués au Bureau.

Intégrer l'évaluation et la gestion axées sur les résultats

18. Le BIT s'est doté d'un système de gestion axée sur les résultats qui se traduit par un cadre stratégique cohérent à moyen terme et un programme et budget biennal. Ce système a fait l'objet d'améliorations importantes, notamment dans les modalités de préparation des rapports annuels d'exécution. Dans ce contexte, le Bureau veillera à ce que les cycles d'évaluation du programme coïncident – durablement – avec les différentes phases de planification, de programmation et de budgétisation tout au long des cycles de planification et de programmation pour 2006-2009.
19. Les constatations et les recommandations résultant des évaluations seront utilisées pour la préparation des propositions de programme et de budget afin de mieux relier les décisions budgétaires aux réalisations escomptées. L'évaluation devrait renforcer la cohérence entre les résultats, l'impact et l'allocation des ressources au cours de la programmation. Elle orientera les décisions concernant le maintien, l'arrêt ou le changement de telle ou telle stratégie. Les directeurs de programme veilleront à tirer parti des informations qui en découlent pour affiner les indicateurs de performance et cibles utilisés de manière à déterminer la contribution de chaque activité aux objectifs et aux réalisations.

Types d'évaluation

20. La nouvelle politique d'évaluation offre un cadre opérationnel qui répond à différents besoins et vise différents niveaux, comme il est indiqué ci-après. L'application de certains des types d'évaluation relèvera des structures de gestion. Le Bureau favorisera le développement des qualifications en matière d'évaluation dans les secteurs techniques et les régions à travers le réseau d'unités d'appui à la programmation.

a) *Evaluation des stratégies et politiques*

21. L'évaluation des stratégies et politiques de l'OIT visera à apprécier leur efficacité et leur impact. Dans le contexte du cadre stratégique et du programme et budget pour 2006-07, ces évaluations de haut niveau porteront sur l'objectif de la pertinence continue et les moyens d'améliorer l'efficacité, l'efficacité, le potentiel d'impact et la durabilité des stratégies associées. L'Unité d'évaluation proposera des sujets au Conseil d'administration et réalisera au moins deux évaluations de ce type par période biennale.

b) *Evaluation des programmes par pays*

22. L'évaluation des programmes par pays est un moyen d'examiner systématiquement les progrès réalisés et la démarche suivie dans certains pays et d'apprécier la pertinence de notre action pour les mandants et les partenaires nationaux. A la session de mars 2005 du Conseil d'administration, le Directeur général a déclaré que c'est principalement par l'intermédiaire des programmes par pays pour un travail décent (PPTD) que le BIT fournira ses services aux pays en 2006-07. Il est possible d'améliorer substantiellement la formulation et l'application des PPTD en transmettant en temps utile les informations sur les moyens de rendre le processus plus efficace et les réalisations plus effectives.

23. L'Unité d'évaluation, en consultation avec les directeurs régionaux, coordonnera au moins une évaluation de programme par pays chaque année au cours des deux prochaines périodes biennales. Il s'agit de renforcer la mise en œuvre des PPTD et de consolider la nouvelle démarche. Cela suppose d'étendre les responsabilités des bureaux régionaux en matière de financement et de réalisation des évaluations.

c) *Evaluation thématique*

24. L'évaluation thématique apprécie des aspects, thèmes et procédés spécifiques et peut aussi porter sur des secteurs, questions ou schémas particuliers. C'est l'occasion pour les programmes techniques d'explorer en profondeur l'efficacité et l'impact des principaux moyens d'action et d'intervention. Ce type d'évaluation peut s'inspirer des enseignements tirés des projets, tant au BIT qu'à l'extérieur. Avec l'aide de l'Unité d'évaluation, les programmes techniques devront conduire et financer ces évaluations selon un calendrier préétabli.

d) *Evaluation de projet*

25. L'évaluation des projets offre au Bureau et à ses partenaires financiers la possibilité d'apprécier la pertinence de leur conception, eu égard au cadre stratégique de l'OIT et aux politiques nationales, leur efficacité, de même que l'efficacité et la durabilité des réalisations. Ce type d'évaluation permet aussi de tester la validité des hypothèses sur leur contribution au développement dans une perspective plus large.

26. Le BIT poursuivra ses efforts pour appliquer les bonnes pratiques en matière de conception, suivi et évaluation de ses projets, lesquels feront tous l'objet, selon leur nature et le plan établi, d'une auto-évaluation, d'une évaluation indépendante, d'une évaluation externe ou d'une combinaison de ces diverses formes. Les règles en vigueur continueront de s'appliquer⁹, sous réserve des ajustements qui pourraient leur être apportés pour tenir compte de l'évolution des normes et pratiques en matière de coopération pour le développement. Le financement de ces évaluations sera inscrit dans les budgets des projets.

27. Sous la coordination du Département de la coopération technique, le Bureau mettra en œuvre des activités complémentaires d'appui à la fonction d'évaluation des projets, en appréciant la conception proposée, et notamment les plans d'intégration des mesures de base et du financement des activités pour une analyse critique des travaux novateurs et pilotes. C'est une façon pour le BIT de tirer parti de ses projets pour la formulation d'outils et de conseils crédibles sur des actions efficaces.

e) *Examen organisationnel (auto-évaluation)*

28. L'auto-évaluation est un outil d'apprentissage qui favorise l'amélioration continue, l'esprit d'équipe, l'adoption si nécessaire de mesures correctives, et le partage des bonnes pratiques et des enseignements tirés à tous les niveaux du Bureau. Les directeurs et les chefs d'équipe sont chargés de coordonner la performance interne de leurs programmes et de leurs groupes. Ils appliquent l'auto-évaluation pour mieux comprendre leurs propres performances et régler les problèmes de stratégie et questions connexes: efficacité des pratiques, ajustement des capacités en fonction du niveau d'effort requis selon les plans. Les examens internes complètent l'auto-évaluation. Ils permettent de contrôler la conformité aux politiques de l'OIT en matière de programmation et la pertinence des procédures suivies.

⁹ Les règles d'évaluation des projets figurent dans les documents GB.285/PFA/10 et GB.291/TC/2.

29. En travaillant avec les directeurs exécutifs et les directeurs régionaux, le Bureau réalisera des auto-évaluations selon un calendrier qui coïncidera avec celui des rapports sur l'exécution du programme biennal. L'Unité d'évaluation établira des directives à cette fin. Il incombera aux directeurs exécutifs et régionaux de prévoir des ressources suffisantes et de recourir systématiquement à l'auto-évaluation dans leurs domaines de compétence.

30. Le tableau ci-après résume les différents types d'évaluation.

Tableau 1. Evaluation: types, objet, responsabilité, calendrier

Type d'évaluation	Objet	Responsabilité	Calendrier
Stratégies, politiques (évaluation indépendante)	<ul style="list-style-type: none"> - Examiner les politiques ou questions institutionnelles principales. - Apprécier l'impact, l'efficacité et les avantages des stratégies fondamentales de l'OIT, telles que décrites dans le P&B. - Améliorer les stratégies et politiques de l'OIT et le fonctionnement du Bureau. 	<ul style="list-style-type: none"> - Unité d'évaluation, Comité consultatif interne de coordination. - Sujets confirmés par le Conseil d'administration. 	Au moins une par année; éventuellement plus, en fonction des demandes et des ressources.
Programmes par pays ¹ (évaluation indépendante)	<ul style="list-style-type: none"> - Apprécier le degré d'impact en faveur du travail décent de toutes les activités menées au niveau des pays. - Alimenter le dialogue tripartite national sur l'impact, l'efficacité et la pertinence de l'action du BIT dans les pays. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination par l'Unité d'évaluation. - Mise en œuvre par les directeurs régionaux. 	Au moins une par année. Toutes les régions doivent faire l'objet d'une évaluation sur une période de quatre ans.
Evaluation thématique (indépendante et interne)	<ul style="list-style-type: none"> - Apprécier l'efficacité et l'impact des moyens d'action et d'intervention spécifiques. - Tirer des enseignements transversaux, notamment des réussites, pour innover et faciliter l'apprentissage organisationnel sur les stratégies opérationnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Secteurs techniques et autres groupes techniques pour la préparation. - Unité d'évaluation pour la coordination et l'appui. 	Au moins une évaluation thématique par année. Les secteurs doivent présenter chaque année des résumés des travaux prévus et achevés en la matière.
Examen organisationnel (auto-évaluation)	<ul style="list-style-type: none"> - Apprécier la priorité et la pertinence des activités en fonction de la performance par rapport aux réalisations prévues. - Auto-évaluer les réalisations et les résultats visant à améliorer l'efficacité et l'efficience. - Obtenir les informations et prendre les décisions requises en temps utile pour atteindre les résultats prévus compte tenu des cibles et des indicateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeurs chargés de garantir la conformité avec les politiques de l'OIT. - Chefs de groupes organisationnels pour la réalisation. 	L'auto-évaluation est biennale. Toutes font l'objet d'un examen interne, champ aligné sur les résultats du P&B.

Type d'évaluation	Objet	Responsabilité	Calendrier
Projets (évaluation indépendante pour les budgets supérieurs à 350 000 dollars E.-U.)	<ul style="list-style-type: none"> - Apprécier la pertinence, l'efficacité, la durabilité des projets et leur contribution à un impact plus global. 	<ul style="list-style-type: none"> - La planification et la réalisation de l'évaluation incombent à la personne à laquelle le directeur de projet fait rapport. - Les directeurs exécutifs et régionaux sont chargés de veiller à ce que les chefs de service appliquent la politique de l'OIT. - PARDEV appuie la fonction d'évaluation à titre de bonne pratique vis-à-vis des donateurs et pour la gestion des projets; contrôle la conformité aux politiques. - L'Unité d'évaluation est chargée de la surveillance. 	Evaluation à mi-parcours ou à la fin, ou conformément au plan établi.

¹ En 2006, l'accent sera mis sur le renforcement des capacités et les bonnes pratiques. La démarche sera participative et exploratoire.

IV. Modalités et procédures de mise en œuvre

Consultation des mandants tripartites

- 31.** Conformément à la recommandation (n° 152) sur les consultations tripartites relatives aux activités de l'Organisation internationale du Travail, 1976, qui a trait à la conception, au contrôle et à l'évaluation des activités de programme, des mécanismes sont proposés pour renforcer la participation des mandants nationaux à l'évaluation au niveau des pays. Ces mécanismes devraient aussi permettre de développer leur capacité d'évaluation.
- 32.** Les conditions des évaluations de projet ou programme par pays seront communiquées aux mandants nationaux. Pendant les évaluations, ceux-ci seront systématiquement consultés et les rapports définitifs seront portés à leur connaissance pour favoriser le processus d'appropriation et leur engagement à assurer le suivi, tirer des enseignements et partager les connaissances.

Rôle de l'Unité d'évaluation et principaux éléments d'un programme de travail

- 33.** L'Unité d'évaluation sera chargée d'étayer et de coordonner les efforts pour consolider le cadre et la capacité d'évaluation, à savoir:
1. Renforcer l'évaluation stratégique et indépendante.
 2. Consolider l'examen organisationnel pour améliorer la performance interne.
 3. Coordonner les évaluations et assurer leur cohérence.
 4. Développer la capacité d'évaluation et l'obligation de rendre des comptes.

34. L'Unité d'évaluation s'attachera à ancrer dans le Bureau une culture de la responsabilité et de l'apprentissage par l'évaluation. En consultation avec PROGRAM et le Département des partenariats et de la coopération au développement (PARDEV), l'Unité d'évaluation travaillera avec les responsables des régions et des secteurs pour établir un réseau à l'échelle du Bureau afin de faciliter:
- l'harmonisation des politiques et pratiques d'évaluation dans tous les services et la conformité aux normes (contrôle de qualité);
 - l'établissement de règles et directives claires sur les rôles et responsabilités en matière d'évaluation, y compris le suivi;
 - l'amélioration de la cohérence et des complémentarités entre les divers types d'évaluation;
 - la gestion et l'utilisation des connaissances résultant des évaluations;
 - le développement de réseaux et de la visibilité et de la crédibilité de l'OIT aux niveaux international et national en matière d'évaluation;
 - la réalisation d'évaluations crédibles (projets, thématiques, programmes par pays) conformément au tableau 1.
35. Le Centre de Turin peut jouer un rôle clé de formation. Il met au point des méthodes de conception, de suivi et d'évaluation, mais des ressources supplémentaires sont à prévoir pour qu'il puisse offrir concrètement une formation dans ce domaine. Une partie des ressources du programme allouées à la formation du personnel sera réservée à cette fin.
36. Le Bureau tient à ce que l'évaluation indépendante de ses stratégies, programmes et projets réponde aux attentes des mandants et des donateurs. Dans le contexte de la décentralisation des responsabilités, l'Unité d'évaluation s'assurera que la politique de l'OIT et les bonnes pratiques reconnues soient dûment prises en compte. C'est elle qui gèrera ou coordonnera avec les secteurs et les régions les évaluations indépendantes menées à l'échelle du Bureau. S'il y a lieu, elle supervisera le processus de sélection de candidats à la réalisation d'évaluations indépendantes, la désignation de candidats internes pour la constitution d'équipes mixtes d'évaluation indépendante et la mise au point des mandats.
37. Lorsque le Conseil d'administration aura examiné cette question, des dispositions et directives relatives aux modalités, procédures et mesures de mise en œuvre de la nouvelle politique seront publiées, à savoir notamment: i) procédures et directives à suivre pour la réalisation des évaluations; ii) rôle et responsabilité de l'Unité d'évaluation; iii) décentralisation des responsabilités en matière d'évaluation; iv) publication et mise à disposition des rapports d'évaluation.

V. Gouvernance et considérations pour l'avenir

Le programme d'évaluation

38. Pour donner suite à la demande du Conseil d'administration que les évaluations soient ciblées sur des questions spécifiques, axées sur les résultats et réalisées en temps utile, le Bureau proposera au Conseil d'administration un programme de grandes évaluations indépendantes, en particulier aux niveaux stratégique et politique, en même temps qu'il

soumettra ses propositions de programme et de budget pour la période biennale. Conformément aux bonnes pratiques appliquées ailleurs, il constituera des commissions consultatives chargées de superviser la mise en œuvre des recommandations et le suivi des rapports d'évaluation.

Soumission de rapports sur les résultats de l'évaluation au Conseil d'administration

39. Dans le système actuel, c'est le Directeur général qui soumet les résultats de l'évaluation au Conseil d'administration par l'intermédiaire de la Commission du programme, du budget et de l'administration en ce qui concerne les programmes du budget ordinaire, et à la Commission de la coopération technique pour ce qui est des activités de projet financées par des sources extrabudgétaires.
40. Il est proposé qu'à partir de novembre 2006 la Commission du programme, du budget et de l'administration soit saisie d'un rapport annuel qui passe en revue la performance de la fonction d'évaluation au BIT, à tous les niveaux et pour tous les types d'évaluations. Sur la base d'une centaine d'évaluations menées à terme chaque année, le rapport déterminera la contribution à la promotion du travail décent et mettra en lumière certains enseignements à en tirer pour l'Organisation et certaines questions de gouvernance. Y figureront aussi la suite donnée aux grandes évaluations ainsi qu'une annexe donnant la liste des évaluations achevées et l'état d'avancement des autres.
41. Ce rapport annuel se substituera à la présentation, telle qu'elle est pratiquée actuellement, d'une évaluation du programme à la Commission du programme, du budget et de l'administration, et d'une évaluation thématique à la Commission de la coopération technique. Pour autant, si le Conseil d'administration en fait la demande, des rapports d'évaluation indépendante continueront d'être préparés. Reconnaissant que la Commission du programme, du budget et de l'administration ne dispose pas du temps requis pour examiner dans le détail les constatations de l'évaluation, le Bureau propose d'envisager d'autres possibilités d'échange d'informations. Dans ce cas, la discussion chaque année d'une évaluation thématique par la Commission de la coopération technique pourrait être reconsidérée.

Structure et rôle de l'Unité d'évaluation

42. Pour assurer la cohérence et le ciblage des évaluations au sein du Bureau, l'Unité d'évaluation a été créée à titre provisoire pour coordonner et appuyer la mise en œuvre de la nouvelle politique. Cette unité figure au programme et budget pour 2006-07, elle a commencé de fonctionner au début de 2005.
43. L'unité, qui relève du budget ordinaire, se compose de deux agents des services organiques et d'un membre du personnel d'appui et des spécialistes extérieurs seront recrutés, si nécessaire, à titre d'appui pour l'évaluation des projets. L'unité sera dotée des ressources nécessaires pour appliquer un programme cohérent et préserver l'indépendance de la fonction grâce à la décentralisation des responsabilités relatives à la gestion, à la conduite et au financement des évaluations, comme indiqué plus haut.
44. Ce plan est ambitieux et suppose une mise en œuvre progressive en fonction des ressources. Compte tenu de la nécessité reconnue de modifier la culture et la pratique de l'Organisation dans le domaine de l'évaluation, des ressources extrabudgétaires accéléreraient beaucoup le rythme de constitution d'une capacité et d'apprentissage par le personnel. Cela vaut en particulier pour la formation à la conception, au suivi et aux pratiques de l'évaluation au niveau des projets et des programmes.

VI. Conclusion et point appelant une décision

45. Le cadre stratégique et la politique d'évaluation exposés dans le présent document fourniront au Conseil d'administration une vue d'ensemble cohérente et un système de suivi des activités du Bureau; ils permettront au Bureau de tirer parti de l'évaluation pour améliorer la planification, le suivi et la mesure de la performance des projets et des programmes.
46. Il est proposé aussi que la nouvelle politique et stratégie d'évaluation fasse l'objet, dans un délai de cinq ans, d'une évaluation visant à apprécier son impact sur le fonctionnement et la performance du Bureau.
47. *La commission voudra sans doute recommander au Conseil d'administration de charger le Directeur général d'appliquer la nouvelle politique d'évaluation proposée dans le présent document et de lui demander de prendre note des commentaires et observations qu'elle aura formulés.*

Genève, le 4 octobre 2005.

Point appelant une décision: paragraphe 47.