



## Conseil d'administration

312<sup>e</sup> session, Genève, novembre 2011

GB.312/PFA/8

Section du programme, du budget et de l'administration  
Segment relatif aux audits et au contrôle

PFA

### HUITIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

## Rapport d'évaluation annuel 2010-11

### Aperçu

#### Résumé

Le présent document donne un aperçu des travaux entrepris par l'Unité d'évaluation (EVAL) au cours de la période 2010-11, tels qu'évalués au regard de sa stratégie axée sur les résultats, et par un segment sur l'efficacité du Bureau pour atteindre des objectifs à court et à moyen terme.

#### Incidences sur le plan des politiques

La partie II sur les méthodes d'évaluation de l'efficacité de l'OIT et sur les résultats contient un certain nombre de propositions susceptibles d'avoir des incidences sur le plan politique.

#### Incidences juridiques

Aucune.

#### Incidences financières

Aucune.

#### Décision demandée

Paragraphe 85.

#### Suivi nécessaire

L'Unité d'évaluation intégrera dans son programme de travail les résultats des discussions du Conseil d'administration ainsi que les décisions qu'il aura prises.

#### Unité auteur

Unité d'évaluation (EVAL).

#### Documents du Conseil d'administration ou instruments de l'OIT cités en référence

GB.310/PFA/4/1(Rev.), GB.310/PV, GB.310/PFA/2.



*Table des matières*

	<i>Page</i>
Introduction .....	1
Partie I. Mise en œuvre de la stratégie d'évaluation de l'OIT pour 2011-2015.....	2
Progrès réalisés en 2011 pour franchir les principales étapes .....	2
Résultat 1: Meilleure utilisation de l'évaluation par les mandants de l'OIT à des fins de gouvernance.....	2
Résultat 2: Harmonisation de la pratique d'évaluation à l'échelle du Bureau pour favoriser la transparence et la responsabilisation.....	5
Résultat 3: Développement de la capacité d'évaluation par l'amélioration des connaissances, des compétences et des outils .....	8
Suivi et évaluation du Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO).....	11
Partie II. Méthodes d'appréciation de l'efficacité et des résultats de l'OIT .....	14
La gestion axée sur les résultats (GAR) et l'efficacité de l'OIT .....	14
Apprécier l'efficacité du cadre stratégique de l'OIT .....	14
Gestion axée sur les résultats: Les avancées de l'OIT .....	15
Améliorer l'alignement stratégique et la sélectivité.....	16
Assurer une plus grande cohérence entre la logique du cadre de résultats du cadre stratégique et le cadre de responsabilisation.....	17
Hypothèses et risques .....	18
Mettre au point des systèmes concertés de suivi et d'évaluation .....	18
Méthodes pour établir une synthèse des informations relatives à la performance issues des évaluations indépendantes .....	19
Méta-analyse des évaluations indépendantes sur l'efficacité et la performance de l'OIT .....	19
Méta-analyse des évaluations des PPTD.....	24
 <i>Annexes</i>	
I.    Gestion axée sur les résultats: Matrices pour la stratégie d'évaluation.....	29
II.   Evaluations indépendantes décentralisées, par domaine technique, 2010.....	32



## Introduction

1. Chaque année, l'Unité d'évaluation (EVAL) présente au Conseil d'administration un rapport d'évaluation annuel sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la politique et de la stratégie d'évaluation de l'OIT. L'action menée pendant l'année examinée, 2010-11, répond aux discussions que le Conseil d'administration a consacrées à la stratégie d'évaluation révisée «Stratégies axées sur les résultats 2011-2015: Stratégie d'évaluation – Renforcer l'utilisation de l'évaluation», stratégie qu'il a formulée et approuvée à sa session de mars 2011<sup>1</sup>. La mise en œuvre de la stratégie révisée renforce la fonction d'évaluation de l'OIT en s'appuyant sur les bonnes pratiques, tout en remédiant aux lacunes identifiées dans la stratégie précédente. Sa conception axée sur les résultats, avec des indicateurs, des étapes et des cibles, permet à EVAL de suivre les progrès réalisés et d'en rendre compte et au Conseil d'administration d'avoir une meilleure vue d'ensemble.
2. La présentation du rapport a été adaptée de manière à refléter la nouvelle stratégie axée sur les résultats. La partie I commence par un aperçu des progrès réalisés au titre des trois résultats énoncés dans la stratégie, des problèmes rencontrés et des plans pour l'avenir. Elle rend également compte des suites données aux recommandations pour les évaluations de haut niveau et décentralisées, en analysant les progrès réalisés sur la base du système de suivi plus rigoureux qui est appliqué depuis le début de l'année 2011. Comme l'avait demandé le Conseil d'administration, la partie I contient aussi une mise à jour des conclusions de l'évaluation concernant les activités financées par le Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO). Une section consacrée à l'acquisition de connaissances et aux enseignements tirés des évaluations fait état de l'intérêt grandissant pour une gestion de l'information qui inclut des services améliorés aux mandants. Cela fait partie de l'initiative lancée à l'échelle du Bureau dans le domaine de la gestion des savoirs.
3. La partie II est une nouvelle adjonction qui répond à la demande des mandants de fournir des informations sur l'efficacité du Bureau s'agissant d'atteindre les objectifs à court et à moyen terme. Alors que l'on sera bientôt à mi-parcours de la mise en œuvre du cadre stratégique pour 2010-2015, EVAL a apprécié l'évaluabilité<sup>2</sup> du système de gestion axée sur les résultats (GAR), afin de fournir des recommandations en vue de l'élaboration du prochain cadre stratégique. Dans le cadre des efforts visant à évaluer la performance globale, la partie II présente deux méta-études réalisées par EVAL, qui présentent une synthèse des résultats, de la qualité et des enseignements tirés des diverses stratégies indépendantes centralisées et décentralisées des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) et des évaluations thématiques qui ont été réalisées.

<sup>1</sup> Documents GB.310/PFA/4/1(Rev.) et GB.310/PV, paragr. 132 et 133.

<sup>2</sup> L'évaluabilité est la mesure selon laquelle une activité ou un programme est évalué de façon fiable et crédible. L'appréciation de l'évaluabilité suppose d'examiner à l'avance l'activité projetée afin de vérifier si ses objectifs sont définis de façon adéquate et si les résultats sont vérifiables.

## **Partie I. Mise en œuvre de la stratégie d'évaluation de l'OIT pour 2011-2015**

### **Progrès réalisés en 2011 pour franchir les principales étapes**

4. La stratégie d'évaluation révisée reste fondée sur les grands principes énoncés par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour les fonctions d'évaluation. Elle vise essentiellement à renforcer l'indépendance, la crédibilité et la pertinence du travail d'évaluation. Elle incorpore en outre les principes directeurs du cadre stratégique de l'OIT pour 2010-2015, l'objectif global consistant à accroître le développement des connaissances et la responsabilisation dans tous les domaines relatifs au travail décent, conformément aux normes et à la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable (2008), ainsi que les engagements actuels en matière de gestion axée sur les résultats. La stratégie d'évaluation pour 2010-2015 procède selon une conception axée sur les résultats, articulante autour de trois résultats clés les domaines nécessitant une attention plus ciblée.
5. Depuis l'approbation de cette stratégie par le Conseil d'administration en mars 2011, sa mise en œuvre a progressé, et l'on trouvera ci-après un compte rendu préliminaire sur l'ensemble des indicateurs et sur les différentes étapes. Les matrices de résultats, établies pour chaque résultat attendu, sont fournies à l'annexe I.

### **Résultat 1: Meilleure utilisation de l'évaluation par les mandants de l'OIT à des fins de gouvernance**

6. Pour améliorer l'utilisation des évaluations à des fins de gouvernance, il a notamment fallu relever le niveau de pertinence et d'efficacité du Comité consultatif d'évaluation, améliorer le choix stratégique des thèmes d'évaluation, valider la qualité et la crédibilité des évaluations et synthétiser les résultats pour faciliter l'analyse de l'efficacité de l'OIT. Les progrès accomplis par rapport à chacun des trois indicateurs et cibles sont indiqués ci-après.

#### Améliorer l'efficacité du Comité consultatif d'évaluation

*Etape biennale 1.1 (2011): Calendrier, procédures et produits du Comité consultatif d'évaluation à préciser dans un nouveau plan d'action; relevé officiel des recommandations concernant le programme d'évaluation (2012-13); relevé des avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation sur l'application de recommandations spécifiques*

7. Pour améliorer l'utilisation stratégique des thèmes soumis à une évaluation de haut niveau, le Comité consultatif d'évaluation a augmenté la fréquence de ses réunions et détaillé ses responsabilités dans un plan d'action qui s'articule autour de réunions trimestrielles et des thèmes à l'ordre du jour qui sont traités de manière échelonnée. Chaque année, une réunion est prévue avec la participation des directeurs exécutifs, ainsi qu'une seconde réunion avec la participation des directeurs régionaux, pour examiner les plans et budgets annuels requis pour gérer ou conduire des évaluations décentralisées, renforcer les capacités du personnel et des mandants, assurer le suivi des évaluations réalisées et proposer des thèmes à soumettre à une évaluation de haut niveau. Pour évaluer la pertinence des suites données aux recommandations, une réunion préliminaire est organisée chaque année, qui porte

essentiellement sur les plans de mise en œuvre élaborés par les responsables de programmes. Elle est suivie six mois plus tard d'une réunion chargée de déterminer la pertinence des progrès réalisés dans l'application de ces recommandations.

Les rapports d'évaluation annuels sont établis sur la base de l'analyse des enseignements tirés de l'expérience et sur la base des recommandations issues des évaluations

*Etape biennale 1.2 (2011): Informations relatives à la performance dans le rapport d'évaluation annuel sur la base de l'analyse des rapports d'évaluation; résultats examinés par la Section du programme, du budget et de l'administration*

8. La partie II du présent rapport récapitule les résultats de trois études coordonnées, réalisées pour obtenir, sur la base de trois sources principales, une synthèse de l'information sur l'efficacité de l'OIT et sa capacité à obtenir des résultats: tout d'abord, une étude documentaire, avec des contributions extérieures sur l'évaluabilité du cadre des résultats du cadre stratégique, comprenant un choix d'indicateurs, des moyens de mesure et des systèmes de suivi et de présentation de rapports, qui vise à identifier les faiblesses et propose des moyens d'y remédier; ensuite, une méta-analyse de 59 évaluations indépendantes de projets, destinée à fournir une rétro-information sur l'efficacité opérationnelle de l'OIT et sa capacité de performance en matière de coopération technique; enfin, une étude qui fait la synthèse des conclusions, recommandations et enseignements d'évaluations indépendantes de PPTD.

Suivi des évaluations de haut niveau

*Etape biennale 1.3 (2011): Les résultats de l'examen interne par des pairs des évaluations de haut niveau réalisées en 2010-11 témoignent d'une qualité satisfaisante*

9. Sur la base d'un examen extérieur des évaluations de haut niveau de l'OIT, EVAL a mis en place un mécanisme d'examen par des pairs, chargé d'en évaluer régulièrement et systématiquement la qualité et l'utilité. Pour les six évaluations de haut niveau réalisées par le BIT depuis 2010, une méthodologie et des critères compatibles avec la bonne pratique internationale ont été élaborés. Ils porteront essentiellement sur la qualité et la crédibilité de chaque évaluation et sur la fourniture de rétro-informations relatives à son utilité. Suite à l'approbation donnée par le Comité consultatif d'évaluation, il sera procédé à des examens par des pairs des évaluations de 2010 et 2011, et les résultats figureront dans le rapport d'évaluation annuel de 2012.
10. Le Comité consultatif d'évaluation a déterminé dans quelle mesure les recommandations issues des évaluations de haut niveau réalisées en 2010 étaient correctement appliquées. Le tableau 1 récapitule les progrès rapportés et les efforts déployés par EVAL pour déterminer le niveau d'avancement du PPTD en République-Unie de Tanzanie, du PPTD au Kirghizistan et de la stratégie d'extension de la couverture sociale. Sur les 28 recommandations adoptées, 26 ont été pleinement appliquées, et les deux autres le sont en partie. Le Comité consultatif d'évaluation a établi que, dans tous les cas, les progrès accomplis sont tout à fait satisfaisants.

**Tableau 1. Résumé des travaux de suivi prévus et état d'avancement; évaluations de haut niveau réalisées en 2010**

Objet de l'évaluation	Recommandations Total	Actions prévues	Actions menées à terme	Actions menées partiellement	Aucune mesure prise
PPTD au Kirghizistan	7	6	6	0	1 *
Stratégie d'extension de la couverture sociale (2005-2009)	12	12	10	2	0
PPTD en République-Unie de Tanzanie (2002-2009)	10	10	10	0	0

\* Recommandation pas acceptée par le Bureau.

**11.** Les points saillants relatifs au suivi et à l'utilisation des évaluations sont notamment les suivants:

- l'évaluation de la stratégie de l'OIT pour l'extension de la sécurité sociale est un document d'information qui a alimenté la discussion récurrente sur la protection sociale (sécurité sociale) qui a eu lieu à la 100<sup>e</sup> session de la Conférence de 2011;
- à sa réunion des directeurs, le bureau régional de l'OIT pour l'Afrique a examiné les constatations, conclusions, recommandations et leçons tirées de l'évaluation du PPTD en République-Unie de Tanzanie afin de susciter une prise de conscience et d'en partager les enseignements avec d'autres pays.

Choix de thèmes devant faire l'objet d'une évaluation de haut niveau à des fins stratégiques

**12.** En 2011, pour assurer que le choix des évaluations de haut niveau réponde aux priorités des mandants, EVAL a contacté les principaux groupes de mandants pour connaître leurs préférences concernant ces thèmes et le calendrier correspondant en 2013 et 2014. Le tableau 2, qui montre le projet de liste révisée des évaluations de haut niveau, tient compte de cette contribution ainsi que de celles des membres du Comité consultatif d'évaluation, et indique les engagements déjà pris par le Conseil d'administration.



Tableau 2. Evaluations de haut niveau proposées pour 2012, 2013 et 2014

Année	Type d'évaluation	Thème de l'évaluation indépendante	Calendrier	Motif
Décision en 2012	PPTD	Programme par pays de promotion du travail décent en Inde	2012	Le PPTD prendra fin en 2012
	Stratégie	Bilan comparatif par pays de politiques et programmes d'emploi nationaux, sectoriels ou locaux coordonnés (Résultat 1)	2012	Un rapport peut contribuer au suivi de la discussion récurrente sur l'emploi de la session de 2010 de la Conférence internationale du Travail; le sous-résultat n'a pas encore été évalué
	Stratégie	Le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales (programme Better Work et optique sectorielle)	2012	L'évaluation fournirait des informations de base pour la discussion récurrente à la session de 2013 de la Conférence internationale du Travail
Proposition en 2013	Capacités institutionnelles	Réexamen de la structure extérieure, y compris la participation des mandants aux PPTD	2013	Le Conseil d'administration a ordonné une évaluation pour examiner les progrès accomplis et l'efficacité du réexamen de la structure extérieure
	PPTD	PPTD dans les Etats arabes	2013	A été discuté pour la dernière fois en 2008; l'évaluation interne du PPTD pour la République arabe syrienne a été réalisée en 2011
	Stratégie	Les travailleurs et les entreprises bénéficient de meilleures conditions de sécurité et de santé au travail	2013	L'évaluation a été examinée pour la dernière fois en 2002
Proposition en 2014	Stratégie	Entreprises durables: Les entreprises durables créent des emplois productifs et décents	2014	Evaluation en 2003 (peut être réalisée après la discussion du Conseil d'administration de 2012)
	Capacités institutionnelles	Stratégie de coopération technique de l'OIT	2014	Proposé par la direction et par plusieurs Etats Membres
	PPTD	Région Afrique	2014	A été examiné pour la dernière fois en 2010; Afrique du Nord

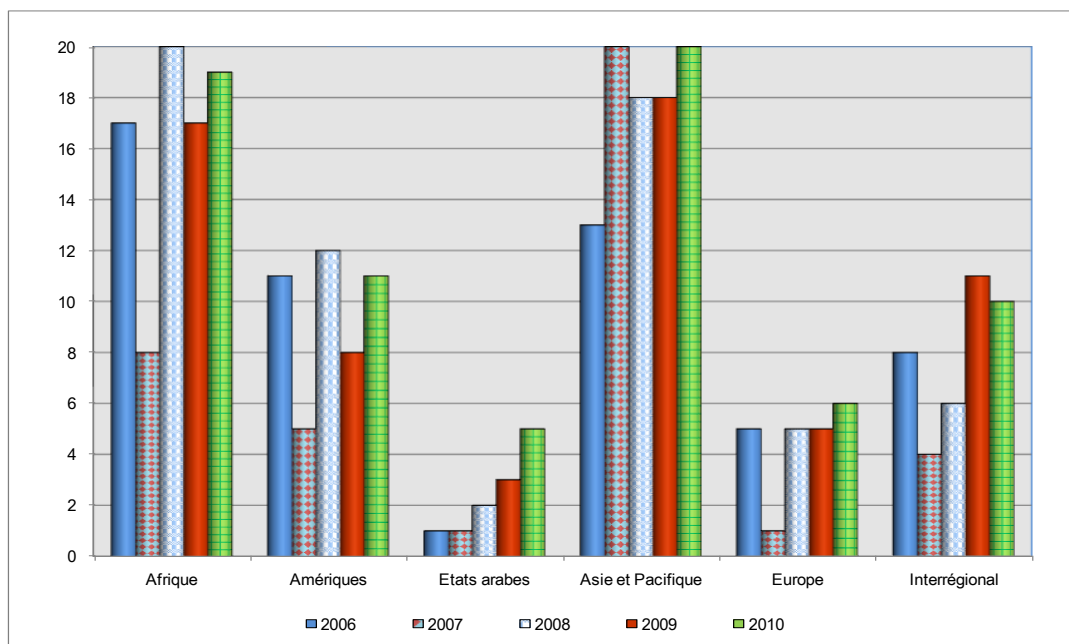
### **Résultat 2: Harmonisation de la pratique d'évaluation à l'échelle du Bureau pour favoriser la transparence et la responsabilisation**

13. L'harmonisation des pratiques d'évaluation requiert une normalisation de tous les types d'évaluation décentralisée des programmes et projets, de leur qualité, ainsi que des rôles et responsabilités associés. Pour atteindre cet objectif, EVAL fait rapport au Conseil d'administration sur les résultats des évaluations décentralisées du Bureau et collabore avec les directeurs de programmes sur les questions relatives à l'utilisation des évaluations et à la participation des mandants nationaux.

Harmoniser et normaliser les types d'évaluation et les rôles et responsabilités associés pour en améliorer la valeur et l'efficacité

14. Aucune étape n'a été spécifiquement fixée pour faire rapport sur les évaluations décentralisées; cependant, EVAL en a surveillé la qualité et la quantité depuis 2007. Depuis 2009, elle contrôle également les suites données aux recommandations issues des évaluations décentralisées et fait rapport à ce sujet.
15. Pour la période considérée, le nombre d'évaluations indépendantes de projets a augmenté, passant de 66 en 2009 à 71 en 2010. A noter, en particulier, une augmentation du nombre d'évaluations reçues de la région Afrique, ainsi que des évaluations sur le dialogue social. Sur les 71 reçues, huit ont été réalisées en externe et deux étaient des évaluations conjointes. La figure 1 montre la distribution des évaluations reçues par région.
16. En 2011, le seuil budgétaire pour demander une évaluation indépendante est passé de 500 000 dollars E.-U. à 1 million de dollars E.-U. Cela coïncidera avec les efforts tendant à réaliser des évaluations groupées couvrant plusieurs projets associés. Toutefois, le nombre global d'évaluations indépendantes ne devrait pas diminuer en 2011, car un grand nombre de projets arrivent à terme.

Figure 1. Distribution des évaluations indépendantes par région, 2006-2010



Mise à niveau et utilisation plus large des évaluations décentralisées

*Etape biennale 2.1 (2011): Une étude initiale réalisée à l'intention des mandants sur la base des évaluations achevées en 2010 permet d'établir une mesure de référence*

17. L'OIT attache une grande importance à ce que les mandants puissent tirer le plus grand bénéfice possible des évaluations dans le cadre de leur formation et de leur responsabilisation. C'est pourquoi EVAL s'est efforcée d'établir un niveau de référence sur l'utilisation des résultats des évaluations par les mandants. Ce niveau de référence est fondé sur une étude de l'utilisation des résultats réalisée en 2010. Sur le plan pratique, la réponse a consisté à mieux exploiter le mécanisme, révisé récemment, de surveillance et de communication d'informations sur le suivi de toutes les évaluations indépendantes de haut

niveau et décentralisées décrites ci-après. Cette nouvelle procédure sera ajustée de manière à recueillir les informations nécessaires sur la participation des mandants nationaux au suivi des évaluations, en vue d'établir un niveau de référence pour faire rapport en 2012.

- 18.** Dans le cadre de la nouvelle stratégie d'évaluation lancée en mars 2011, un processus formalisé a été introduit qui exige que tous les responsables opérationnels assument la responsabilité principale de suivi des recommandations pour les évaluations de projets indépendantes. De nouvelles directives ont été données pour améliorer la qualité des recommandations et la réponse des responsables. Le fait de solliciter les responsables opérationnels favorise l'acquisition de connaissances au sein de l'Organisation, ainsi que l'amélioration des activités techniques du BIT en encourageant l'appropriation et l'exploitation des informations relatives aux évaluations.
- 19.** Sur les évaluations indépendantes reçues en 2010, 49 faisaient partie de l'exercice de suivi effectué par les responsables de programmes. Celles qui n'en faisaient pas partie étaient des évaluations conjointes, externes ou à mi-parcours (11) ou avaient trait à d'autres considérations administratives ne nécessitant aucun exercice de suivi. Le nouveau processus a bénéficié des enseignements tirés du premier exercice de suivi auxquels se sont livrés les responsables de programmes à la fin de 2009. Lors de l'exercice de suivi de 2011, EVAL a constaté une nette amélioration de la qualité des recommandations, ainsi que de la qualité et de la rapidité des réponses. Les 49 évaluations indépendantes de 2010 qui ont fait l'objet d'un exercice de suivi sont récapitulées au tableau 3.

**Tableau 3. Réponse des responsables de programmes pour les évaluations réalisées en 2010**

Région/secteur	Recommandations pour 2010						Total
	Réponse des responsables de programmes concernant les rapports d'évaluation		Appliquées	Appliquées partiellement	A appliquer	Aucune mesure	
	N'ont pas répondu	Ont répondu					
Afrique	1	5	11	4	20	12	47
Amériques	0	8	38	30	5	10	83
Etats arabes	0	5	15	17	15	5	52
Europe et Asie centrale	0	5	15	27	12	14	68
Asie et Pacifique	4	10	70	34	11	2	117
<b>Total partiel</b>	<b>5</b>	<b>33</b>	<b>149</b>	<b>112</b>	<b>63</b>	<b>43</b>	<b>367</b>
Normes	0	1	0	10	2	1	13
Emploi	0	1	3	4	1	0	8
Protection sociale	2	0	0	0	0	0	0
Dialogue social	2	3	9	4	2	11	26
Autres	0	2	14	7	4	0	25
<b>Total partiel</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>52</b>
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>40</b>	<b>175</b>	<b>137</b>	<b>72</b>	<b>55</b>	<b>439</b>
<b>Pourcentage</b>			<b>40%</b>	<b>32%</b>	<b>15%</b>	<b>13%</b>	

20. Au milieu de l'année 2011, 72 pour cent des recommandations des évaluations de 2010 étaient signalés comme ayant été intégralement ou partiellement appliquées; le pourcentage de celles auxquelles il n'avait été donné aucune suite («Aucune mesure») était minime. C'est un progrès notable par rapport aux résultats du premier exercice de suivi, qui a eu lieu en 2009-10.

*Etape biennale 2.2 (2011): Le recours à des auto-évaluations pour aborder des questions organisationnelles a augmenté de 20 pour cent; dans 20 pour cent des cas, un rapport d'activité final est établi*

21. La coordination améliorée entre les réseaux d'évaluation dans les régions et au siège a permis d'assurer un meilleur partage du savoir et d'élargir ainsi le nombre d'évaluations internes et d'auto-évaluations par le biais de la base de données i-Track. Au début de 2010, il y a eu 31 évaluations internes ou auto-évaluations. En juin 2011, le système a enregistré 55 rapports reçus et 70 autres prévus, soit une augmentation de 60 pour cent au cours de la période biennale.
22. Selon les données de janvier 2011, tous les projets à financement extrabudgétaire doivent faire l'objet, pour les rapports sur l'état d'avancement et les rapports finaux, d'une présentation davantage axée sur les résultats. Cette présentation a été introduite afin d'intégrer dans le rapport un élément d'évaluabilité plus important et de veiller à une meilleure prise en compte des leçons à retenir et des bonnes pratiques émergentes dans les portefeuilles de projets de l'OIT. L'année dernière, il a été procédé à des améliorations notables du mécanisme de contrôle du Bureau. Cela tient aux efforts déployés par le Département des partenariats et de la coopération pour le développement (PARDEV), le Bureau de programmation et de gestion (PROGRAM) et les régions. Si ces dispositions nouvelles sont mises en pratique, l'évaluabilité des projets et des PPTD s'en trouvera améliorée.

### **Résultat 3: Développement de la capacité d'évaluation par l'amélioration des connaissances, des compétences et des outils**

#### Renforcement de la capacité d'évaluation

23. Au cours de la décennie écoulée, le modèle de coopération technique de l'OIT a subi d'importantes transformations, notamment le fait que les mandants nationaux jouent désormais le rôle de chef de file. Il a fallu pour cela mettre davantage l'accent sur le renforcement des capacités et sur les conseils pour l'élaboration des politiques, par opposition aux programmes centrés sur la prestation directe de services. Une autre évolution est l'engagement croissant de l'OIT en faveur du renforcement de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire pour promouvoir l'Agenda du travail décent sur la base de la solidarité internationale, du partage des connaissances et des expériences positives.
24. L'intégration des activités de suivi et d'évaluation du travail décent au titre du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et des systèmes et pratiques propres aux équipes de pays des Nations Unies, qui sont eux-mêmes reliés aux systèmes nationaux de suivi et d'évaluation, est encouragée au sein de l'OIT depuis 2008. Cette année, l'Organisation soutient deux initiatives supplémentaires.

- Par l'intermédiaire de l'équipe spéciale des évaluations conjointes du Groupe interorganisations des Nations Unies pour le renforcement de l'évaluation dans la région Asie et Pacifique, l'OIT apporte son appui à une étude thématique régionale visant à identifier les questions et options stratégiques pour le futur engagement des Nations Unies à renforcer les capacités nationales d'évaluation de cette région. Plus concrètement, cette étude vise à analyser les atouts que présentent ces capacités, mais aussi leurs lacunes.
- Dans le cadre de sa participation en tant que coprésident de l'équipe spéciale sur le renforcement de la capacité d'évaluation nationale du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG), EVAL a demandé des études de cas nationales sur la manière de faire participer les partenaires sociaux aux systèmes d'évaluation nationaux. Le BIT s'attache concrètement à trouver des moyens efficaces d'améliorer les connaissances des partenaires sociaux en matière d'évaluation et de les associer aux systèmes d'évaluation nationaux, de sorte que les initiatives en faveur du travail décent soient correctement examinées et évaluées.

*Etape biennale 3.1 (2011): 75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT acquièrent des connaissances spécialisées dans le cadre d'une formation assurée par le Bureau*

25. Les points focaux régionaux pour l'évaluation ont participé à un certain nombre d'ateliers avec le soutien d'EVAL. Ces ateliers ont permis à 341 mandants d'acquérir des connaissances spécialisées en matière d'évaluation. L'objectif initial, à savoir 75 mandants, a donc été largement dépassé. Une formation a été dispensée au siège et dans les régions, et 75 fonctionnaires du BIT en ont bénéficié. En outre, le personnel du BIT chargé de l'évaluation au siège et dans les régions a facilité des activités pertinentes de renforcement des capacités, couvrant les bonnes pratiques en matière d'évaluation, auxquelles ont participé 89 fonctionnaires de l'Organisation (tableau 4).

**Tableau 4. Mandants et fonctionnaires du BIT formés à l'évaluation en 2010-11**

Personnes formées	Afrique	Amériques	Etats arabes	Asie et Pacifique	Europe	Siège	Total
Fonctionnaires du BIT	19	19	0	18	0	19	75
Mandants	202	16	36	85	12	0	341
<b>Total</b>	<b>221</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>103</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>416</b>

26. Le renforcement de la capacité d'évaluation des mandants de l'OIT est une priorité dans la nouvelle stratégie qui vise à leur permettre de mieux apprécier les résultats des programmes en faveur du plein emploi productif et du travail décent pour tous.

*Etape biennale 3.2 (2011): Des descriptions de poste génériques sont rédigées pour les fonctionnaires du BIT chargés des évaluations*

27. Selon la nouvelle stratégie d'évaluation, il est important de créer une description de poste générique «fonctionnaire chargé de l'évaluation», et d'améliorer les directives relatives à ses rôles et attributions.
28. Pour une normalisation plus poussée et une meilleure qualité des évaluations décentralisées, EVAL a élaboré des projets de descriptions d'emploi pour les fonctionnaires chargés des évaluations (grades P.2-P.5). S'appuyant sur la documentation relative aux postes actuellement occupés par les cinq responsables régionaux de

l'évaluation, EVAL finalisera ces descriptions d'emploi d'ici à 2012 en les harmonisant avec les normes de l'UNEG et les exigences de ces postes telles qu'elles sont définies par le Département du développement des ressources humaines du BIT.

29. Les rôles et attributions des responsables de l'évaluation et des supérieurs hiérarchiques chargés de gérer le suivi des évaluations ont été précisés dans des directives mises à jour en 2010-11.
30. Les points focaux régionaux de l'évaluation et l'équipe d'évaluation de haut niveau au siège ont collaboré pour renforcer les activités liées aux savoirs et améliorer les compétences et outils en matière d'évaluation. Un réseau informel de plus de 90 fonctionnaires du BIT travaillant dans le domaine de l'évaluation reçoit des mises à jour périodiques concernant les politiques et orientations en la matière, ce qui favorise la stratégie visant à normaliser les méthodes d'évaluation décentralisée, notamment la participation au suivi des recommandations et le contrôle y relatif.

#### Améliorer l'utilisation des savoirs en matière d'évaluation

31. En 2010-11, un certain nombre d'améliorations ont été apportées aux plate-formes de connaissances en matière d'évaluation. Rendue plus conviviale, la base de données i-Track fournit désormais des rapports de gestion de meilleure qualité et d'une plus grande pertinence, notamment en créant à l'intention des responsables de programmes des modèles de réponse pour le suivi des recommandations. Une base de données de consultants en évaluation, calquée sur le modèle utilisé par le Programme international de l'OIT pour l'abolition du travail des enfants (IPEC), sera mise à la disposition d'un groupe plus important de fonctionnaires du BIT par l'intermédiaire du site Intranet d'EVAL. La base i-Track continue d'alimenter le tableau de bord des donateurs, garantissant à ces derniers un accès direct à l'ensemble des rapports d'évaluation indépendante de projets, dont le nombre s'établit désormais à 446.
32. Le site plone d'EVAL est en cours de réaménagement en plate-forme plus conviviale de partage des savoirs. Le réseau d'évaluation, qui compte 90 membres, utilise ce site pour accéder à des documents internes, notamment des rapports de mission, des projets de directives et des plans de travail. En fonction de la demande, il sera progressivement doté de caractéristiques techniques supplémentaires.
33. Pour suivre l'évolution des politiques d'évaluation, on a actualisé et simplifié les directives officielles relatives à l'évaluation, ainsi que l'ensemble des documents d'orientation. Une trousse documentaire multimédia intégrée, *i-eval: resource kit – ILO policy guidelines to results-based evaluation*, est en cours de finalisation. Cette trousse servira de portail d'accès à l'expertise du BIT en matière d'évaluation pour aider les intéressés à planifier, gérer et superviser les évaluations et à en assurer le suivi.
34. Un bulletin trimestriel de l'évaluation, *i-eval: newsflash*, a été lancé en juillet 2011 pour tenir le personnel du BIT et ses mandants informés des évolutions dans ce domaine. Il présentera des évaluations ayant eu un grand retentissement et des activités de partage des connaissances, donnera des nouvelles des réseaux d'évaluation sur le terrain et indiquera un calendrier de manifestations.
35. L'analyse permanente de données d'expérience s'est traduite par deux études fondées sur les leçons apprises, qui identifient les bonnes pratiques à partir de PPTD et d'activités de coopération technique (voir partie II). En outre, le Bureau régional de l'OIT pour l'Amérique latine et les Caraïbes a produit, en juin 2011, une méta-analyse des recommandations issues des évaluations de projets, intitulée *Consultoria para la revisión y análisis de productos de evaluaciones* (service de conseil pour l'examen et l'analyse de

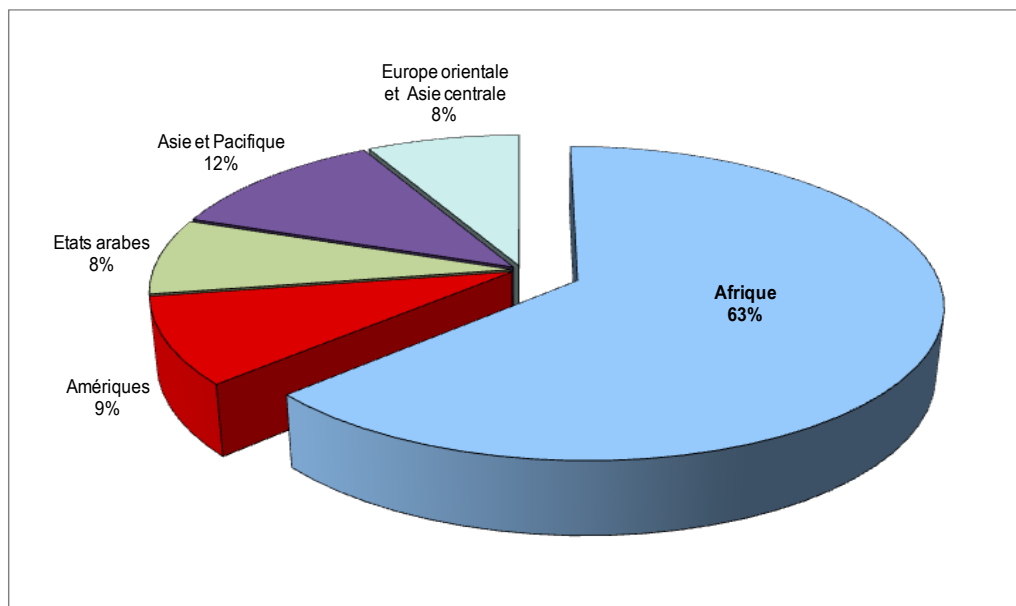
produits d'évaluation). A une conférence tenue à Moscou en mars 2011, l'équipe d'appui technique au travail décent et le bureau de pays de l'OIT pour l'Europe centrale et orientale ont présenté une analyse sur les leçons apprises, intitulée *Strengthening the ILO's knowledge base: Evaluation inputs* (renforcement de la base de connaissances de l'OIT: données d'entrée aux fins d'évaluation).

36. Pour renforcer l'acquisition de connaissances au sein de l'Organisation, EVAL entend faire passer les enseignements tirés d'évaluations de projets dans la filière «politiques», contenue dans la toute récente passerelle d'accès à l'information (Gateway) du BIT. Le nouveau système de gestion du savoir à l'échelle du Bureau offrira un accès simplifié aux données, celles-ci étant rassemblées sur une page séparée pour chaque pays, à laquelle on accédera par un portail central bien en évidence sur le site Web public de l'OIT. Cela implique qu'EVAL analyse les leçons apprises en procédant autrement que par le passé. La future méthode d'analyse exigera que l'on adopte un angle d'examen permettant de l'appliquer facilement à ladite passerelle, et que l'on ajuste le système de classification utilisé dans la base Track en incluant des variables codifiées (critères spécifiques). Ces ensembles de données codifiés offriraient alors un accès direct aux enseignements tirés de rapports validés d'évaluations indépendantes. Les directives ont été adaptées pour aider les responsables de l'évaluation de projets à améliorer la qualité et l'utilité de ces enseignements. Comptant sur un dialogue plus nourri avec les unités techniques et sur l'accroissement des ressources du réseau d'évaluation du BIT, EVAL attend avec intérêt de participer avec les responsables opérationnels et stratégiques à une meilleure utilisation des leçons apprises.

### **Suivi et évaluation du Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO)**

37. Le Bureau recourt à des financements par le CSBO pour apporter en temps opportun et de façon flexible des contributions déterminantes à la concrétisation des résultats énoncés dans les programmes par pays, qu'il s'agisse de fournir des financements d'amorçage pour les résultats attendus des PPTD ou d'intensifier les activités aux niveaux régional et national. Ces initiatives ont aussi permis de renforcer les capacités des partenaires sociaux ainsi que leur participation aux cadres uniques par pays, tant pour les initiatives de gestion axée sur les résultats du BIT que pour les initiatives des Nations Unies.
38. Pour garantir le contrôle requis sur l'utilisation du CSBO, 5 pour cent des ressources de ce compte supplémentaire sont réservés sur un compte spécial pour les activités de suivi et d'évaluation. Un système de rapports d'activité annuels concernant l'utilisation de ces ressources a été mis en place, mais EVAL n'exerce aucun contrôle direct. A ce jour, les ressources allouées aux régions ont été utilisées pour évaluer les initiatives majeures financées par le CSBO. Elles servent aussi à financer et à compléter les activités permanentes de suivi et de contrôle des PPTD pour lesquels des activités ou capacités de suivi ou d'évaluation supplémentaires sont clairement requises dès lors qu'il y a eu une intervention financée par le CSBO.
39. Pendant la période biennale 2010-11, 2,37 millions de dollars E.-U. ont été alloués par prélèvement sur le CSBO aux activités de suivi et d'évaluation. Comme l'indique la figure 2, 63 pour cent ont bénéficié à la région Afrique, 9 pour cent à la région Amérique, 8 pour cent aux Etats arabes, 12 pour cent à la région Asie et Pacifique et 8 pour cent à la région de l'Europe orientale et de l'Asie centrale.

Figure 2. Ressources du CSBO allouées aux activités de suivi et d'évaluation, par région, 2010-11



**40.** EVAL observe plusieurs tendances dans l'utilisation des ressources du CSBO réservées aux activités de suivi et d'évaluation.

- L'Amérique, l'Afrique et l'Asie ont utilisé les ressources du CSBO réservées aux activités de suivi et d'évaluation pour améliorer l'évaluabilité des cadres de PPTD et mieux aligner les activités de projet sur les résultats attendus des PPTD.
- Les régions ont financé en partie les fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation, auxquels il incombe d'améliorer ces fonctions en rapport avec les PPTD et de renforcer la capacité d'évaluation au sein de la région.
- Les évaluations financées par le CSBO sont de plus en plus un moyen de rendre compte des résultats des programmes par pays et d'en tirer des enseignements.
- Ces ressources ont aussi été utilisées pour générer des connaissances techniques spécifiques concernant les bonnes pratiques et les leçons apprises par le biais des évaluations thématiques.

**41.** Une partie importante des ressources du CSBO réservées aux activités de suivi et d'évaluation ont servi à réaliser des évaluations indépendantes. Dix évaluations qui étaient arrivées à terme au milieu de l'année 2011 ont été examinées aux fins du présent rapport (voir tableau 5). Les évaluations des initiatives pour l'Afrique financées par le CSBO sont prévues en 2011 et 2012, et n'apparaissent pas sur la présente liste. Initialement, cette région s'est concentrée davantage sur les examens, les auto-évaluations et les activités axées sur le renforcement des capacités de suivi et d'évaluation<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Sept évaluations indépendantes d'initiatives mises en œuvre en Afrique avec un financement CSBO sont prévues en 2011 et 2012. EVAL rendra compte de leurs résultats dans le rapport d'évaluation annuel 2011-12.

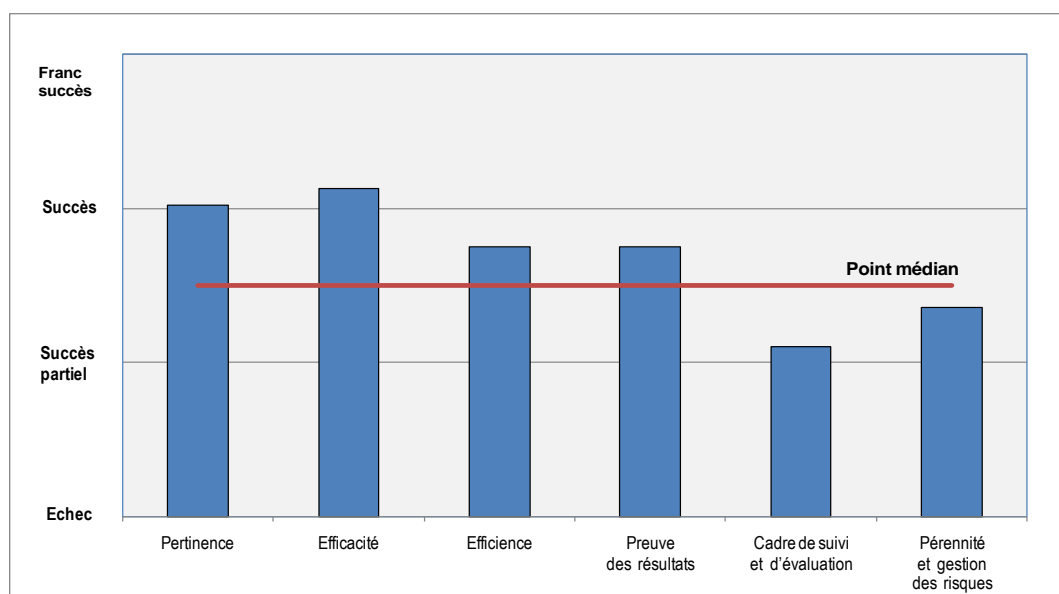


**Tableau 5. Examen d'évaluations portant sur des initiatives financées par le CSBO**  
(en dollars E.-U.)

Titre de projet	Allocations prélevées sur le CSBO
Evaluation des initiatives financées par le CSBO en faveur de l'intégration du principe d'égalité entre les hommes et les femmes en Asie: Egalité et promotion du travail décent pour les femmes asiatiques	493 173
Promotion de politiques sexospécifiques en faveur des travailleurs et travailleuses ayant des responsabilités familiales en Amérique latine et dans les Caraïbes	1 033 715
Modernisation des conditions de travail dans l'industrie sucrière au Mexique	606 508
Evaluation et suivi de projets financés par le CSBO	181 956
Approche intégrée pour aider la Serbie à progresser dans la mise en œuvre du programme par pays de promotion du travail décent	149 802
Emplois verts (Chine)	331 321
Emplois verts (Inde)	325 054
Emplois verts (Bangladesh)	244 511
Employabilité accrue de jeunes femmes et de jeunes hommes au CIS par la création d'un centre de formation sous-régional	517 449
Projet pilote proposant des politiques actives en matière de marché du travail pour la promotion de l'égalité entre les sexes par le travail décent en Turquie	379 629
<b>Total général</b>	<b>4 263 118</b>

42. Dans le cadre des efforts qu'elle déploie pour améliorer les rapports sur la performance et l'efficacité globales des initiatives financées par le CSBO, EVAL a soumis les dix évaluations d'initiatives financées par le CSBO à une évaluation selon la méthodologie utilisée pour une méta-analyse plus globale des résultats de projet (voir partie II). Les résultats des opérations financées par le CSBO ont été évalués sur la base des six critères suivants: pertinence, efficacité, efficacité, preuve des résultats obtenus, suivi et évaluation, pérennité et gestion des risques. L'évaluation est réalisée sur la base d'un système de notation à quatre niveaux et 22 indicateurs de performance. Les résultats sont indiqués à la figure 3.

**Figure 3. Moyenne des notes par critère de performance pour l'évaluation d'initiatives financées par le CSBO (n=10)**



## **Partie II. Méthodes d'appréciation de l'efficacité et des résultats de l'OIT**

### **La gestion axée sur les résultats (GAR) et l'efficacité de l'OIT**

43. Au cours de ces dernières années, les organisations internationales ont été de plus en plus fréquemment invitées à rendre compte des résultats et de l'efficacité de leurs interventions. La stratégie révisée de l'OIT en matière d'évaluation exige que le rapport annuel d'évaluation offre une information plus synthétique sur l'efficacité de l'Organisation et les résultats qu'elle a obtenus.
44. Les institutions spécialisées comme l'OIT se heurtent à cet égard à une difficulté bien spécifique, qui tient au fait que leur mandat ne se limite pas à la prestation de certains services et porte largement sur le renforcement des capacités institutionnelles et la réforme des politiques, domaines qui se prêtent moins facilement à la mesure. La mesure de la performance et l'établissement des rapports correspondants – que ce soit au niveau de l'institution concernée ou à l'échelon mondial – constituent également un défi pour les organisations intervenant à différents niveaux (national, régional et mondial), dans des domaines multiples et au nom de priorités variées.
45. Le BIT s'est attaché à définir ses objectifs généraux et à mettre en place un cadre apte à faciliter l'exécution de ses activités et à offrir une synthèse globale des résultats visés en se dotant de ces deux dispositifs que sont le cadre stratégique et le programme et budget biennal. EVAL va apporter sa contribution à ce cadre en validant la performance de l'OIT à différents niveaux. La présente section du document résume les résultats de trois études coordonnées, dont le but est d'offrir une information plus synthétique sur l'efficacité du Bureau et les résultats obtenus. Le premier document, une étude sur dossier effectuée à l'aide d'apports extérieurs, porte sur l'évaluabilité du cadre stratégique, dans le but d'en recenser les points faibles et de proposer quelques pistes pour y remédier. La seconde étude est une méta-analyse portant sur 59 évaluations indépendantes de projets destinée à assurer un retour d'information sur les capacités opérationnelles et la performance de l'Organisation dans le domaine de la coopération technique. Une troisième étude synthétise les conclusions, recommandations et enseignements tirés des évaluations indépendantes des PPTD.

### **Apprécier l'efficacité du cadre stratégique de l'OIT**

46. Constatant que le cadre stratégique 2010-2015 arrive à mi-parcours, et soucieuse de répondre à la demande des mandants souhaitant être mieux informés sur son efficacité globale, EVAL a entrepris une étude sur dossier, avec l'aide de contributions extérieures. L'objectif était de valider l'évaluabilité du cadre stratégique, en vue de:
- déterminer jusqu'à quel point les objectifs définis dans le cadre stratégique peuvent être mesurés;
  - recenser les points forts et les points faibles du cadre stratégique et sa capacité à fournir des informations fiables pendant la période de mise en œuvre restante;
  - proposer quelques pistes en vue d'améliorer l'évaluabilité du prochain cadre stratégique.

47. On trouvera ci-dessous un résumé des résultats de cette étude, accompagné de propositions visant à améliorer l'évaluabilité, l'efficacité et la performance des futurs cadres stratégiques – dont les travaux préparatoires vont commencer prochainement.

### **Gestion axée sur les résultats: Les avancées de l'OIT**

48. L'examen du cadre de planification de l'OIT confirme que d'importants progrès ont été accomplis dans la mise en œuvre et l'application de la politique relative à la GAR. Cette politique comprend le cadre stratégique, le programme et budget, les plans de travail axés sur les résultats, les résultats des programmes de pays, les outils de base (les modules d'IRIS et les diverses autres bases de données), ainsi qu'un important volume d'instructions, de notes d'orientation et de matériel pédagogique. Combinés, ces documents constituent un bon assortiment des divers éléments de la planification, considérée dans sa double perspective, ascendante et descendante.
49. Bien que les composantes essentielles de ce système complexe de planification soient correctement alignées, elles ne privilégient à l'évidence qu'un nombre restreint de résultats, de domaines d'action prioritaires et de stratégies. Il importerait de ce fait d'accorder la plus grande attention à certaines questions cruciales, si l'on veut ne pas compromettre les avancées réalisées dans la mise en application des principes de la gestion axée sur les résultats. Le tableau 6 passe en revue les points forts et les points faibles recensés en interne, les apports à attendre de l'extérieur, et les défis que l'Organisation se doit de relever pour devenir une organisation davantage soucieuse de ses résultats.

**Tableau 6. Cadre stratégique de l'OIT pour 2010-2015: analyse des points forts, points faibles, opportunités et dangers de la gestion axée sur les résultats (GAR)**

En interne	Points forts	Points faibles
Contrôles internes	Contrôle rigoureux et systématique des procédures, fondé sur des valeurs partagées	L'environnement du contrôle, actuellement axé sur les apports, va à l'encontre des principes de la GAR, ce qui pourrait à terme empêcher de gagner en efficacité et en efficience
Alignement	Alignement bien conçu des ressources, des capacités techniques, des moyens d'exécution et des résultats, sur l'ensemble de la chaîne des résultats	Le fait de ne pas disposer de suffisamment de mesures d'impact eu égard aux objectifs stratégiques pourrait entraver l'alignement et la fixation des priorités (les rapports sur les questions récurrentes pourraient constituer un bon point d'ancrage pour tenter d'y remédier)
Définition des objectifs	Les indicateurs du cadre stratégique relatifs aux résultats constituent une base solide pour faire figurer dans le programme et budget les améliorations qui permettront d'obtenir des résultats pleinement satisfaisants en matière de mesure et d'évaluation	Les indicateurs ne donnent pas toujours une idée suffisamment précise des progrès accomplis, s'agissant notamment de la mesure des résultats les plus importants/de l'impact
Logique des résultats	Bonne compréhension de la logique des résultats chez les responsables	L'assignation des responsabilités, dans le domaine de la GAR, reste largement implicite, c'est-à-dire qu'elle n'est pas codifiée; le système d'incitation est mal défini
Hypothèses	Les hypothèses sont décrites en termes qualitatifs	Les hypothèses ne se prêtent ni à des vérifications précises ni à des objectifs pédagogiques
Gestion des risques	Conscience de plus en plus vive de l'importance de la gestion des risques au sein de l'Organisation et de la nécessité de disposer d'un plan pour l'établissement d'un registre des risques couvrant l'ensemble du Bureau	L'évaluation opérationnelle des risques, la gestion stratégique des risques et l'atténuation des risques progressent, mais ne sont pas encore pleinement intégrées dans la GAR

Produit/résultat	Les plans de travail axés sur les résultats associent systématiquement les budgets des unités aux résultats des programmes par pays	L'allocation des ressources, qui se fait en fonction des besoins des unités, ne répond pas pleinement aux moteurs de la demande et n'est pas de nature à accroître la performance
En dehors de l'Organisation	Opportunités	Dangers
Alignement	Le fait de prêter davantage attention à l'évaluation de l'impact, quel que soit l'objectif stratégique concerné, facilite l'alignement des activités et l'affectation des ressources et, partant, contribue à accroître la visibilité et la pertinence de l'Organisation	Toute déficience au niveau de l'établissement et de la sélection des priorités risque de rendre la mise en œuvre du programme peu efficace et peu efficiente
Définition des objectifs	L'amélioration des indicateurs de résultats du cadre stratégique donne à l'Organisation la possibilité d'étendre le champ de ses interventions en dehors du cadre strictement normatif et est donc de nature à accroître son efficacité dans le domaine du développement	La pertinence/la visibilité de l'OIT risquent d'être mises en cause si l'on ne parvient pas à montrer que l'action (normative) de l'Organisation a une incidence beaucoup plus large
Logique des résultats	L'adoption d'une structure logique normalisée est de nature à faciliter les échanges et l'établissement de partenariats avec les autres organisations des Nations Unies et les institutions financières internationales	Sans nouvelles avancées dans le domaine de la GAR, l'OIT risque de perdre le crédit dont elle bénéficie auprès de ses partenaires
Hypothèses	La participation des mandants à la constitution d'hypothèses solides peut leur donner davantage le sentiment de s'approprier véritablement le programme	Les programmes de l'OIT semblent parfois relever d'une logique de l'offre peu propice à un véritable sentiment d'appropriation
Gestion des risques	Des alertes rapides donnent aux mandants conscience de l'importance du rôle qu'ils jouent dans l'atténuation des risques, renforcent la coopération et, d'une manière générale, favorisent l'obtention de meilleurs résultats.	Le fait de mal informer sur les risques les plus graves en matière de gestion axée sur les résultats peut entraîner une désaffection lorsque les résultats attendus ne se concrétisent pas.
Produit/Résultat	Les nouvelles méthodes de travail et l'importance attachée aux résultats améliorent la qualité des services proposés aux mandants	La rigidité des budgets des départements empêche de tout mettre en œuvre pour assurer une prestation de services efficace et efficiente

### **Améliorer l'alignement stratégique et la sélectivité**

- 50.** L'examen des ressources affectées aux capacités techniques, aux moyens d'exécution et aux résultats montre que le cadre stratégique est bien équilibré et propre de ce fait à servir les quatre objectifs stratégiques de l'Organisation: emploi, protection sociale, dialogue social, normes, principes et droits. Il convient en particulier de relever l'ancrage des résultats dans le contexte stratégique de l'Organisation, dans la perspective des diverses conventions, recommandations, déclarations et autres documents pertinents.
- 51.** Il convient toutefois de noter que le cadre stratégique pour 2010-2015 prend essentiellement les ressources comme point d'ancrage et, à l'instar d'autres documents de planification (le programme et budget et les plans de travail axés sur les résultats), ne fournit aucun élément concret attestant qu'il y a lieu d'opérer un sensible réalignement des ressources, compte tenu des succès obtenus dans la mise en œuvre des quatre objectifs stratégiques, mesurés à l'aune des résultats qui leur ont été respectivement assignés. Un tel réalignement s'inscrirait dans le droit fil des directives sur les bonnes pratiques proposées par l'OCDE/CAD dans le domaine de la planification de la gestion axée sur les résultats<sup>4</sup>, qui recommandent d'arrimer le travail de planification aux objectifs stratégiques eux-mêmes.

<sup>4</sup> OCDE/CAD: *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats* (2002). Consultable sur le site: <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>.

**Première suggestion:** L'alignement des activités et l'allocation des ressources doivent être fondés sur l'évaluation des résultats des quatre objectifs stratégiques, et non l'inverse. Il importe également que les rapports des discussions récurrentes comportent un bilan des activités et, à long terme, une évaluation de leur impact. La discussion à laquelle ces rapports doivent donner lieu lors des sessions de la CIT, comme l'exige la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, pourrait à cet égard constituer une bonne base.

### **Assurer une plus grande cohérence entre la logique du cadre de résultats du cadre stratégique et le cadre de responsabilisation**

52. La logique du cadre de résultats est clairement explicitée dans l'ensemble des documents de planification de l'OIT. Les documents d'orientation et les modèles obligatoires utilisés<sup>5</sup> pour associer les objectifs stratégiques et les 19 domaines de résultats aux ressources allouées sont à cet égard exemplaires. Les critères de mesure ont été établis de manière cohérente même si, dans les faits, ils s'appliquent à des réalités qui n'évoluent pas au même rythme. La reprise dans le programme et budget (deux ans) et les plans de travail axés sur les résultats (deux ans) des cibles établies dans le cadre stratégique (six ans) assure la souplesse nécessaire pour s'adapter à d'éventuels changements. Les indicateurs actuellement utilisés ne fournissent cependant aucun indice quant à l'importance ou au poids de l'activité considérée dans le contexte global.
53. L'orientation de la planification est également peu précise en ce qui concerne l'équilibre à instaurer entre les priorités déterminées par l'offre et celles qui sont dictées par la demande. Il y a là une caractéristique inhérente au système de planification de l'OIT, qui appelle des éclaircissements sur le cadre de responsabilisation qui le sous-tend. Actuellement, le processus de programmation du BIT oriente le système d'incitation selon deux axes: i) dans le cadre de la programmation centralisée et de la planification du travail, la réussite se définit comme la capacité d'établir un lien entre les activités menées au niveau national et les résultats stratégiques globaux (PPTD); ii) dans le cadre de l'exécution des projets, la réussite est acquise lorsque l'activité considérée est menée dans les délais prescrits et dans le respect des procédures de l'Organisation. Ce type d'approche peut amener les 19 résultats à entrer en concurrence et comporte également le risque d'une dilution des responsabilités, eu égard aux divers résultats visés.

**Deuxième suggestion:** Définir de manière détaillée et codifier un cadre de responsabilisation axé sur les résultats comportant des indicateurs de performance mesurables et pondérés, différenciés selon qu'il concerne les responsables ou le personnel. Dans la logique du cadre de résultats, la responsabilité des administrateurs en matière de résultats pourrait porter sur les trois domaines suivants:

- responsabilité de la fourniture **des produits**, qui doit se faire dans les délais prescrits et selon les normes de qualité requises, et constitue la condition nécessaire à l'obtention des résultats escomptés;

<sup>5</sup> BIT: *Results-based management in the ILO: A guidebook. Applying results-based management in the International Labour Organization*, deuxième version, juin 2011; PROGRAM: *Implementation planning 2010-11* (IRIS SM/IP); *Step-by-step guide. Outcome-based work planning: Resource linking for RB work-months* (fév. 2010); PROGRAM: *Memorandum Programme and Budget 2012-13 Proposals*; observations générales de PROGRAM sur les projets de stratégies en matière de résultats; PROGRAM: *Outcome-based workplans*; PROGRAM: *OBW*, 11 avril [plans de travail axés sur les résultats pour chaque résultat]; IGDS n° 112 (version 1), Directive du Bureau, *La gestion axée sur les résultats au BIT*, 25 août 2009; IGDS n° 135 (version 1), Directive du Bureau, *Plans de travail axés sur les résultats*, 7 janv. 2010; *Follow-up to first OBW review*, 12-14 octobre 2010.

- responsabilité de la pertinence, de la validité, de la viabilité à long terme et de l'applicabilité des **hypothèses** qui permettent de relier les produits aux résultats escomptés;
- responsabilité de la qualité de la **gestion opérationnelle des risques**.

### **Hypothèses et risques**

54. Le cadre stratégique pour 2010-2015 ne mentionne pas les hypothèses de départ; ces dernières sont toutefois décrites brièvement dans les plans de travail axés sur les résultats correspondants, dans les sections qui font le point sur les expériences et les enseignements<sup>6</sup>. Faute de précisions sur les hypothèses initiales, lesquelles contribuent à combler l'écart entre les produits et les résultats (ainsi qu'entre les résultats et l'impact effectif), il devient difficile, au moment du bilan, de déterminer la raison pour laquelle elles n'ont le cas échéant pas répondu aux attentes. La possibilité de tirer les conséquences des réussites et des échecs s'en trouve de ce fait réduite. La gestion du risque y perd par ailleurs en efficacité, puisque les conditions posées comme nécessaires à l'obtention d'un résultat positif restent inconnues, ce qui restreint en outre la possibilité d'assurer une mise en œuvre véritablement axée sur les résultats.

55. Le programme et budget pour 2012-13 comporte une courte section portant sur la gestion des risques pour chacun des 19 résultats, un registre des risques<sup>7</sup> et, sous la rubrique gouvernance, appui et management, un indicateur spécifique sur l'atténuation des risques (l'indicateur 2.4, qui renvoie au système de gestion des risques mis en place dans l'ensemble du Bureau en 2008-09). Ces divers travaux préparatoires constituent une avancée importante, mais n'ont pas encore reçu de traduction concrète dans les plans de travail axés sur les résultats. C'est ainsi, par exemple, que les instructions relatives à ces derniers ne mentionnent toujours pas la nécessité d'inclure les évaluations des risques.

**Troisième suggestion:** Faire figurer la liste des hypothèses de base dans le modèle des plans de travail axés sur les résultats et définir des approches méthodologiques appropriées en vue de leur intégration dans le programme et budget et dans le cadre stratégique.

### **Mettre au point des systèmes concertés de suivi et d'évaluation**

56. Il importe enfin que ce recentrage sur les résultats engage la responsabilité commune des Etats Membres, des partenaires sociaux et des partenaires d'exécution. Le cadre de résultats de l'OIT doit être piloté par les pays, avec la participation active des parties prenantes dans chacun d'eux; il doit délimiter les domaines d'intervention de l'Organisation et des autres acteurs du développement, afin d'éviter les chevauchements et de permettre une utilisation optimale des ressources. Une étude réalisée sous la direction d'EVAL, destinée à explorer les moyens d'assurer la participation des mandants de l'OIT aux dispositifs nationaux de suivi et d'évaluation, examinera notamment certains aspects particulièrement complexes du processus de renforcement des capacités d'évaluation nationales.

**Quatrième suggestion:** Les programmes de l'OIT et les divers projets contribuant à la réalisation des objectifs de développement de tel ou tel pays devraient mettre en place des

<sup>6</sup> EVAL: *Independent evaluation of the ILO's support to the Bahia Decent Work Agenda: 2008-2010* (Genève, BIT, 2011), p. 21.

<sup>7</sup> BIT: *Programme et budget pour la période biennale 2012-13*, Genève, 2011, tableau 9. Voir <http://www.ilo.org/public/french/bureau/program/index.htm>.

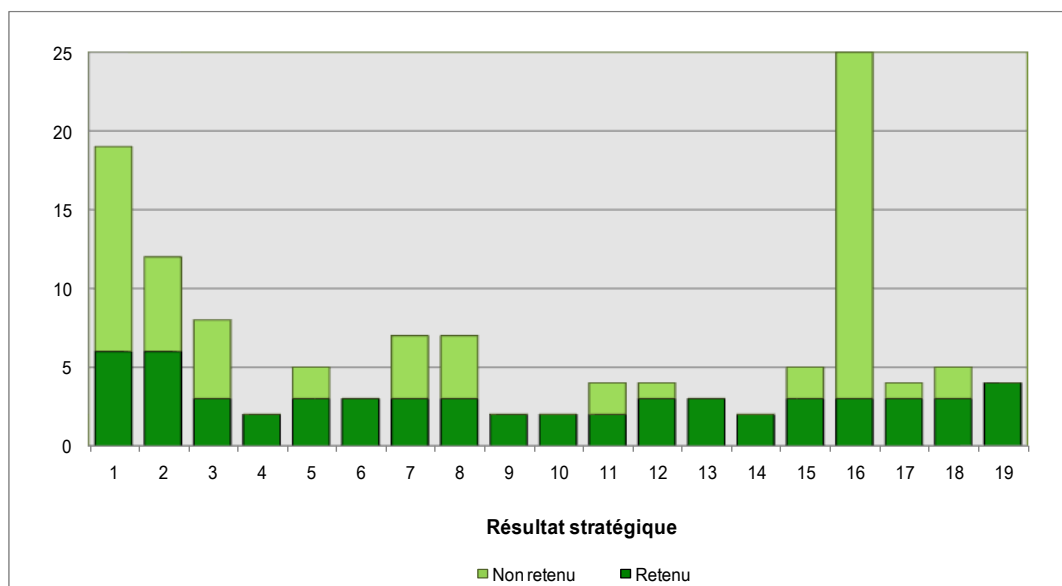
mécanismes susceptibles d'aider les services de planification et d'évaluation nationaux à assurer un suivi. Le renforcement de ces structures administratives, lorsqu'elles existent, ou leur mise en place, lorsqu'elles font défaut, devraient être l'un des principaux volets des activités de l'Organisation.

## Méthodes pour établir une synthèse des informations relatives à la performance issues des évaluations indépendantes

### Méta-analyse des évaluations indépendantes sur l'efficacité et la performance de l'OIT

57. La coopération technique est l'un des principaux outils dont dispose le BIT pour assurer la mise en œuvre de l'Agenda du travail décent. Elle joue un rôle décisif pour l'obtention des résultats et la réalisation des objectifs de performance énoncés dans le cadre stratégique, les programmes et budgets correspondants et les PPTD. Les évaluations des projets de coopération technique renseignent de manière crédible sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les résultats et la pérennité des activités de l'OIT.
58. Au milieu de 2011, EVAL a effectué une synthèse des conclusions, résultats et enseignements de 59 rapports d'évaluations indépendantes<sup>8</sup> effectuées en 2009 et 2010<sup>9</sup>. L'objectif visé était double: présenter une synthèse des résultats de l'évaluation de la performance, dans la perspective du cadre stratégique pour 2010-2015, et établir un niveau de référence, une méthode et un système d'information permettant de rendre compte de ces résultats lors de chaque période biennale.
59. Un échantillon aléatoire a été stratifié selon les 19 résultats. La figure 4 montre, pour chaque résultat, la répartition des évaluations figurant dans l'échantillon comparée à l'ensemble des évaluations.

Figure 4. Répartition de l'échantillon par résultat stratégique

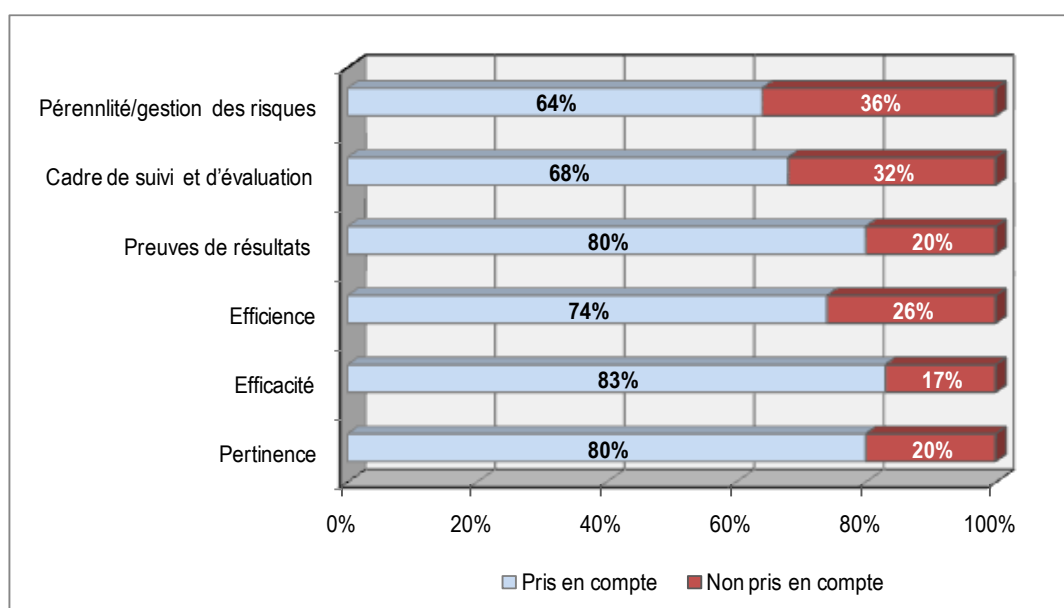


<sup>8</sup> Cinquante-six évaluations de projets définitifs, deux stratégies de haut niveau, et une initiative financée par le CSBO.

<sup>9</sup> EVAL: *Decent work results and effectiveness of ILO operations: A meta-analysis of project evaluations 2009-2010* (Genève, BIT, 2011). Voir <http://www.ilo.org/eval/lang--fr/index.htm>.

60. La notation des résultats de l'évaluation a été effectuée ultérieurement par un évaluateur externe. Celui-ci a utilisé une échelle allant de un à quatre et, se fondant sur une interprétation du rapport d'évaluation écrit, a attribué une note sur la base des 38 indicateurs de performance, regroupés aux fins de l'évaluation en six catégories (pertinence, efficacité, efficience, preuves de résultats, suivi et évaluation, pérennité et gestion des risques). La figure 5 montre les résultats obtenus dans chaque catégorie à l'aide de cette liste de 38 indicateurs.
61. L'un des principaux résultats de l'étude a été de mettre en évidence, dans de nombreux rapports, le caractère lacunaire des informations recueillies sur les critères sélectionnés. On trouvera dans la figure 5 un résumé des informations manquantes pour chaque catégorie. Ce déficit d'information concerne essentiellement les catégories «pérennité», «gestion des risques», et «suivi et évaluation».

Figure 5. Données disponibles, par catégorie de performance, dans les rapports des évaluations figurant dans l'échantillon



### Résumé des résultats

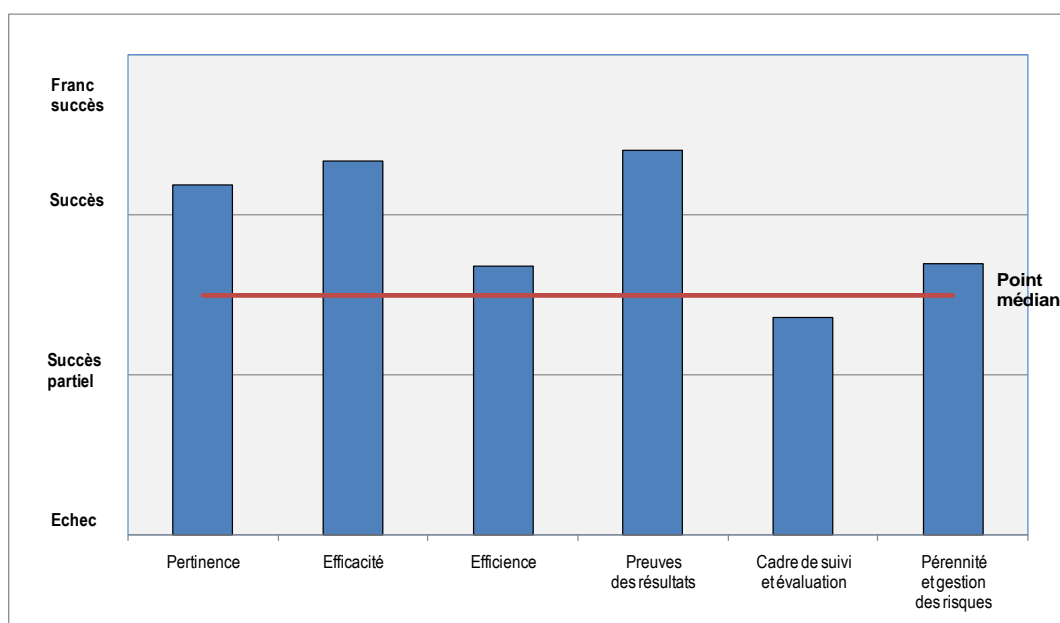
62. Il est reconnu que le BIT a parfaitement réussi à aligner la coopération technique sur les résultats du programme et budget et des PPTD. L'importance attachée à la réduction de la pauvreté dès la conception des projets et l'intérêt des interventions du BIT eu égard aux priorités nationales en matière de travail décent ont également été considérés comme des points forts. Le BIT a affiché en outre de bons résultats dans la catégorie «efficacité», notamment en ce qui concerne la promotion des politiques, la création et le partage des connaissances, l'innovation, l'appui au renforcement des capacités et la prise en considération des questions d'égalité entre hommes et femmes. Autres points positifs: la collaboration avec les organisations du système des Nations Unies et d'autres partenaires, la collaboration en interne, et l'intégration de dispositifs tripartites dans les approches techniques. Le succès est en revanche mitigé pour ce qui est de la participation des mandants à la formulation des projets. Il est reconnu que les projets du BIT donnent des résultats effectifs, appréciation qui témoigne du fait que les mandants, les parties prenantes et les bénéficiaires visés apprécient la qualité technique et l'intérêt des produits et des contributions de l'Organisation.
63. L'efficacité, la pérennité et les dispositifs de gestion des risques sont les points où les résultats sont considérés en général moins satisfaisants. Les imperfections relevées étaient



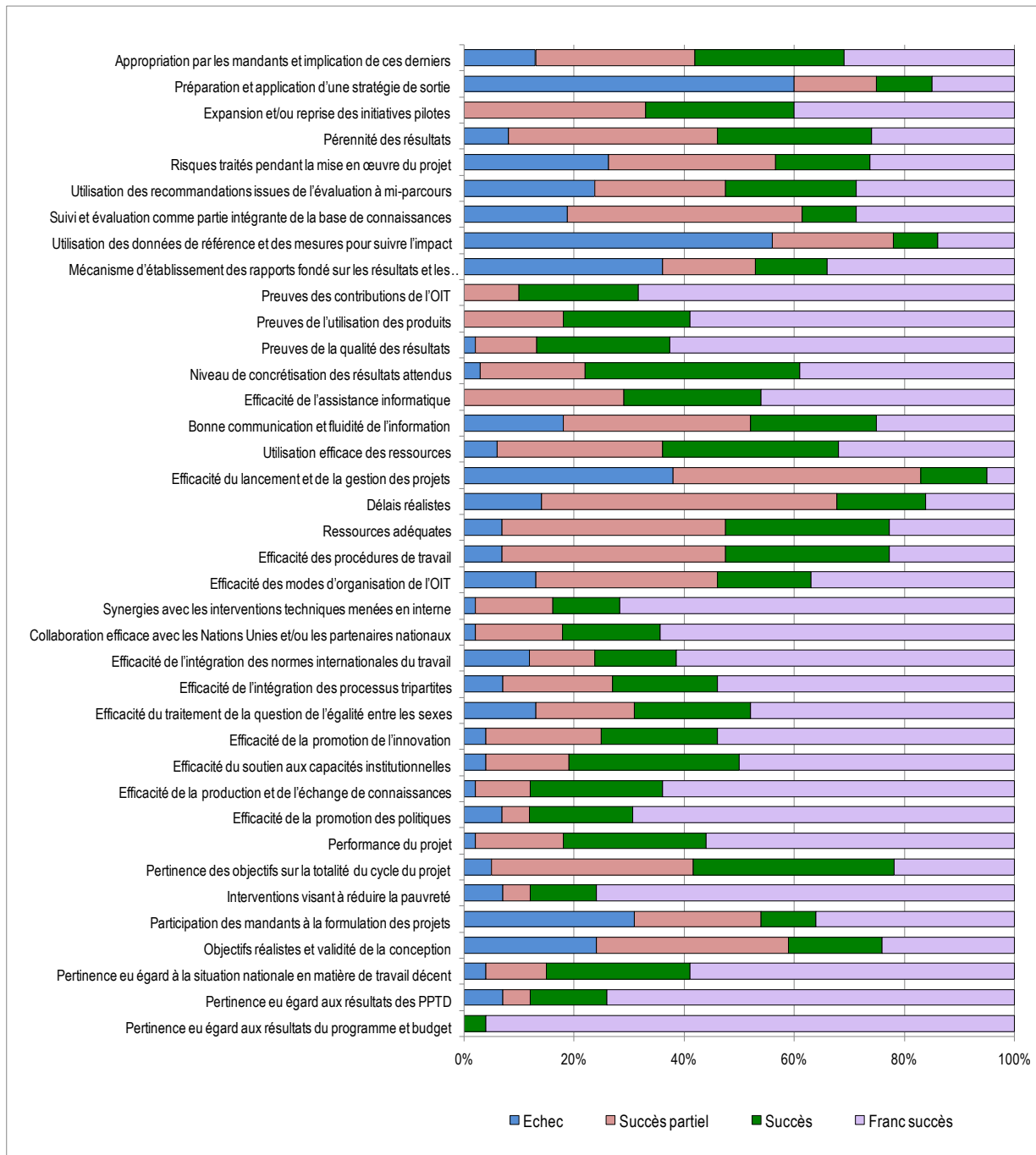
liées dans la plupart des cas à des questions de délais, peu pratiques, de ressources – insuffisantes pour réaliser les objectifs expressément visés par tel ou tel projet, et témoignant, le cas échéant, d'un excès d'ambition. Il faut signaler en revanche la bonne note obtenue pour l'utilisation effective des ressources, qui témoigne des efforts entrepris pour contenir les coûts et tirer parti des capacités nationales. Les dispositifs du Bureau, la gestion et la direction des projets et les procédures internes de travail sont jugés satisfaisants, en dépit du caractère inégal des résultats.

64. Les performances les moins convaincantes sont enregistrées dans le domaine du suivi et de l'évaluation, le défaut majeur tenant à une formulation insuffisamment précise des résultats visés, à une mauvaise utilisation des indicateurs et critères correspondants et, partant, des données nécessaires à la mesure et au suivi de l'impact. Les pratiques visant à assurer la pérennité des résultats ont également été jugées peu satisfaisantes. La note honorable obtenue pour le potentiel d'élargissement ou de transposition des projets s'est toutefois accompagnée d'une appréciation moins favorable en ce qui concerne les stratégies de sortie de nombre d'entre eux. Le succès est mitigé en ce qui concerne l'appropriation des résultats par les mandants. Les données concernant les risques effectivement gérés ont été jugées très inégales. La figure 6 présente un résumé des notes obtenues, par catégorie, sur l'ensemble des rapports d'évaluation. La figure 7 montre la répartition par centile des notes sur une échelle de 1 à 4, pour les 38 indicateurs de performance utilisés.

**Figure 6. Notes moyennes attribuées à la performance de la coopération technique pour les évaluations figurant dans l'échantillon (n=58)**



**Figure 7. Répartition des notes pour chaque critère de performance pour l'ensemble des évaluations figurant dans l'échantillon**



65. On n'a pas constaté de différences de performance statistiquement significatives sur l'ensemble des objectifs stratégiques. L'Europe est la seule région à avoir affiché des résultats supérieurs à la moyenne dans toutes les catégories, à l'exception du suivi et de l'évaluation, où ils ont été nettement inférieurs à la moyenne du Bureau. La région de l'Afrique a été moins performante que les autres régions pour le lancement et la gestion des projets; le point faible notoire des Etats arabes a été l'intégration des dispositifs tripartites dans la conception et la mise en œuvre des projets (voir tableaux 7 et 8).

Tableau 7. Notes moyennes obtenues pour les résultats afférents aux divers objectifs stratégiques

Objectifs stratégiques 2010-11	Pertinence	Efficacité	Efficience	Preuves de résultats	Cadre de suivi et d'évaluation	Pérennité/gestion des risques
Emploi	3,22	3,4	2,5	3,3	2,6	2,4
Protection sociale	3,05	3,4	2,7	3,6	2,5	2,1
Dialogue social	3,36	3,4	2,8	3,3	2,3	3,0
Normes, principes et droits	3,09	3,2	2,8	3,3	1,9	2,8
Cohérence des politiques	3,13	3,5	2,9	3,4	3,8	2,7
<b>Moyenne</b>	<b>3,17</b>	<b>3,4</b>	<b>2,7</b>	<b>3,4</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6</b>

1 = Echec. 2 = Succès partiel. 3 = Succès. 4 = Franc succès.

Tableau 8. Notes moyennes par critère de performance et par région

Région	Pertinence	Efficacité	Efficience	Preuves de résultats	Cadre de suivi et d'évaluation	Pérennité/gestion des risques
Afrique	3,2	3,3	2,5	3,3	2,2	2,3
Amériques	3,1	3,5	2,8	3,7	2,6	2,6
Etats arabes	3,0	3,0	2,8	3,3	2,3	2,7
Asie et Pacifique	3,2	3,2	2,7	3,3	2,4	2,5
Europe	3,4	3,8	3,1	3,9	1,7	3,0
Niveau interrégional	3,0	3,3	2,7	3,3	2,5	2,1
Niveau mondial	3,2	3,2	2,8	3,1	2,0	3,1
<b>Moyenne</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>	<b>2,7</b>	<b>3,4</b>	<b>2,3</b>	<b>2,6</b>

1 = Echec. 2 = Succès partiel. 3 = Succès. 4 = Franc succès.

## Principales conclusions et recommandations

**66.** Les résultats de l'étude offrent une perspective supplémentaire pour apprécier la performance opérationnelle de l'OIT. Il faut toutefois noter que la perspective se limite à la coopération technique, et qu'il faut tenir compte d'un décalage de plusieurs années. Une telle approche ne permet guère d'opérer un véritable alignement sur les stratégies du programme et budget au cours d'une période biennale donnée. Les évaluations de projet indépendantes fournissent de bons éléments d'appréciation sur les lieux et les modes d'intervention de l'Organisation, et aident également à répondre à la question, capitale, de la finalité de son action. La reprise de cette méthode pourrait aider à rendre compte des résultats de la performance au cours de chaque période biennale.

**Prochaines étapes prévues:** Poursuivre une méta-analyse de la performance opérationnelle sur une base biennale, et s'appuyer à cet effet sur les constatations, conclusions, recommandations et enseignements tirés des évaluations indépendantes réalisées au cours de la période biennale précédente.

**67.** La méthodologie utilisée pour cette étude, de nature essentiellement exploratoire, visait à permettre de tester le degré de crédibilité des différents indicateurs de performance, des définitions et du système de notation. Les résultats obtenus concordent globalement avec les conclusions d'études du même type. Il est toutefois évident qu'il faut définir les

indicateurs de manière plus précise, déterminer un ordre de priorité pour le choix de ces indicateurs, établir des lignes directrices standard pour l'attribution des notes et, dans la mesure du possible, procéder à une pondération des indicateurs, en fonction de leur importance respective.

**Prochaines étapes prévues:** Réviser la méthodologie et l'intégrer dans les procédures d'évaluation pour les évaluations indépendantes; recueillir directement les données sur les performances auprès de l'évaluateur/des évaluateurs indépendant(s).

68. La méta-analyse a permis de mettre en évidence les domaines dans lesquels le BIT a enregistré une performance satisfaisante, voire excellente, mais aussi ceux dans lesquels les résultats ont été moins probants. Elle a également mis en lumière la corrélation de ces derniers avec d'autres facteurs, déterminants pour la performance, que le BIT est en mesure de modifier. Sur cette base, le BIT pourrait s'attacher, au cours d'une période biennale donnée, à tenter de remédier à quelques-uns de ses points faibles. Un bilan pourrait être effectué quelques années après, afin d'évaluer les progrès accomplis et d'en rendre compte.

**Prochaines étapes prévues:** Intégrer dans le champ d'application des futures évaluations de la performance opérationnelle de l'OIT les résultats des évaluations des projets, notamment les notes attribuées.

### ***Méta-analyse des évaluations des PPTD***

69. Le BIT a commencé à évaluer la performance de ses PPTD en 2006. Entre 2006 et 2009, sept évaluations ont été effectuées et six rapports, couvrant respectivement l'Argentine, l'Indonésie, la Jordanie, les Philippines, l'Ukraine et la Zambie, ont été publiés. En 2009-10, le BIT a commandé une méta-analyse afin de dégager les enseignements et les bonnes pratiques à retenir de ces évaluations. Il s'agissait également de disposer de quelques points de repère pour faciliter la réalisation des futures évaluations des PPTD. En 2011, le BIT a procédé à une mise à jour de cette méta-analyse non publiée en y insérant trois évaluations de PPTD concernant le Honduras, le Kirghizistan et la République-Unie de Tanzanie. Les conclusions et recommandations sont énoncées ci-dessous.

Chaque pays est unique, d'où la nécessité d'en comprendre les spécificités

70. Eu égard à l'Agenda du travail décent, chaque pays présente des spécificités irréductibles; l'élaboration d'un PPTD suppose par conséquent que l'on s'attache à bien comprendre le contexte historique de chacun d'eux, ainsi que la relation de ses mandats avec l'OIT. Il est également important de ménager une marge de souplesse.
71. Dans chaque pays examiné, la conception et l'application des PPTD se sont faites dans un contexte bien spécifique. Certains, comme les Philippines, ont essayé de développer un programme cohérent à partir de divers projets déjà en cours d'exécution, même s'ils assuraient la promotion de leur Agenda du travail décent sur une base tripartite depuis 1999.

**Première suggestion:** Lors de la mise au point des PPTD, s'attacher à comprendre la singularité de chaque pays, ainsi que tous les éléments susceptibles d'avoir une incidence sur l'Agenda du travail décent; aménager une marge de manœuvre pour être en mesure de faire face à des chocs externes.

## Collaboration pleine et entière avec les mandants

- 72.** Il importe que l'élaboration des PPTD se fasse en pleine collaboration avec les mandants. Au Honduras et au Kirghizistan, par exemple, l'un des enjeux capitaux a été de parvenir à ce que les mandants s'approprient véritablement un PPTD presque exclusivement composé de projets sous-régionaux.

**Deuxième suggestion:** Veiller à assurer une collaboration pleine et entière avec les mandants pour la mise au point des PPTD.

## Renforcement des mécanismes institutionnels

- 73.** Il importe de renforcer les mécanismes institutionnels, afin de réduire l'écart entre le cadre conceptuel des PPTD et les modalités organisationnelles nécessaires au succès de sa mise en œuvre. Il importe à cet effet de renforcer les capacités et les structures des mandants, ainsi que celles de l'OIT aux niveaux national et régional. La version révisée du guide sur les PPTD fournira des points de repère sur cette question en établissant des responsabilités précises pour la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des PPTD.

**Troisième suggestion:** Réduire l'écart entre le cadre conceptuel des PPTD et leur mise en œuvre sur le terrain.

## Amélioration des modèles de financement pour soutenir les PPTD

- 74.** Il faut tenir compte de la question des modèles de financement. Le financement des activités relatives au travail décent par les donateurs s'opère traditionnellement dans le cadre des projets de coopération technique. Il ressort des évaluations effectuées au Honduras et en République-Unie de Tanzanie que le fait d'affecter davantage de ressources au CSBO et de recourir davantage à ce dernier devrait à l'avenir permettre à l'OIT et aux bureaux régionaux d'opérer un ciblage plus stratégique des activités.

**Quatrième suggestion:** Revoir les modalités de financement des activités menées au titre des PPTD et le rôle des donateurs afin de promouvoir un programme de travail décent fondé davantage sur les PPTD que sur les projets.

## Adoption des principes de l'OCDE sur l'efficacité de l'aide eu égard aux partenariats et à l'institutionnalisation <sup>10</sup>

- 75.** Les objectifs et le mandat de l'OIT veulent que l'Agenda du travail décent s'inscrive dans le fonctionnement normal des institutions publiques et dispositifs tripartites correspondants. La mise en œuvre de l'agenda a d'autant plus de chances de réussir qu'il a été adopté par le pays concerné. Or ce processus d'institutionnalisation peut être entravé par certains mécanismes de financement et de responsabilisation, dans la mesure notamment où le financement des PPTD est essentiellement assuré par des donateurs externes.

<sup>10</sup> L'examen de la structure extérieure de l'OIT vise à traiter cette question.

76. Certains pays, comme l'Argentine, ont déployé de louables efforts pour insérer l'Agenda du travail décent dans le cadre institutionnel national. Une telle approche est fidèle aux principes établis par l'OCDE dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005) et réaffirmés dans le Programme d'action d'Accra (2008)<sup>11</sup>.
77. Les PPTD, qui s'inscrivent essentiellement dans le cadre de projets sous-régionaux ne sont pas conformes aux principes relatifs au développement placé sous la direction des pays énoncés dans la Déclaration de Paris, le Programme d'action d'Accra, ou le Guide sur les PPTD.

**Cinquième suggestion:** S'appuyer sur les principes de l'OCDE relatifs à l'efficacité de l'aide au développement – appropriation par le pays, alignement et harmonisation – pour intégrer l'Agenda du travail décent dans les institutions, budgets et procédures du pays.

#### Nécessité de disposer dès le départ d'un cadre de suivi et d'évaluation pour les PPTD

78. Il convient, lors de l'élaboration des PPTD, de fournir un effort supplémentaire en vue de mettre en place des cadres de suivi et d'évaluation pratiques et applicables. Sans une information structurée sur les résultats obtenus en dehors du cadre strict du projet, il est impossible de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des grands objectifs du programme. Il importe que l'établissement d'un cadre de suivi et d'évaluation fasse partie intégrante du processus d'élaboration des PPTD et que l'on prévoise les ressources nécessaires à l'utilisation de ce cadre. On tiendra compte, lors de l'élaboration de celui-ci, des modèles existants en la matière (comme ceux qui sont fondés sur les PNUAD).

**Sixième suggestion:** Elaborer un cadre de suivi et d'évaluation pour les PPTD – cette activité doit être considérée comme une composante essentielle de la conception des PPTD – et prévoir les ressources nécessaires à son application.

#### Intégration du cadre de suivi et d'évaluation des PPTD dans les structures institutionnelles du pays

79. En raison du caractère tripartite unique des dispositifs de l'OIT, il importe que le cadre de suivi et d'évaluation, au même titre que le PPTD, soit institutionnalisé dans le pays considéré, et non inséré dans une structure séparée. Le renforcement des capacités et la mise au point des dispositifs institutionnels nécessaires pour la mise en place de ce type de cadre ne sont pas sans soulever encore nombre de difficultés.

**Septième suggestion:** Intégrer les cadres d'évaluation et de suivi dans les institutions du pays concerné.

#### Restructurer les ressources de l'OIT pour faciliter la mise en œuvre des PPTD

80. Les structures et les ressources des bureaux de pays de l'OIT doivent être pleinement compatibles avec l'approche des PPTD. L'une des grandes difficultés rencontrées au Honduras et au Kirghizistan tenait au fait que ces deux pays ont essentiellement été considérés comme relevant d'une sous-région; la notion d'un programme proprement national devenait de ce fait difficilement applicable et gérable, eu égard notamment à la nécessité pour les mandants du pays de se rallier à ce programme et de le reprendre à leur compte.

<sup>11</sup> [http://www.oecd.org/document/18/0,3746,en\\_2649\\_3236398\\_35401554\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html#Paris](http://www.oecd.org/document/18/0,3746,en_2649_3236398_35401554_1_1_1_1,00.html#Paris)

**Huitième suggestion:** Renforcer les initiatives de l'OIT visant à harmoniser les structures et les ressources des bureaux de pays pour soutenir l'approche des PPTD.

Mettre au point une stratégie de communication  
et utiliser les médias de manière efficace

- 81.** Il est capital de pouvoir disposer d'une bonne stratégie de communication et d'utiliser les médias à bon escient pour améliorer la visibilité de l'OIT, l'accès aux ressources et l'efficacité des activités menées au titre du travail décent. Il ressort clairement de l'évaluation que, si l'OIT a pu accroître sa notoriété, sa réputation et sa performance en Indonésie, c'est parce qu'elle a su y mobiliser les médias avec professionnalisme.

**Neuvième suggestion:** Veiller à élaborer une stratégie appropriée de communication et de mobilisation des médias, prévoir le financement nécessaire et échanger des informations sur l'efficacité de cette stratégie.

Incidence des résultats

- 82.** La méta-analyse indique qu'il y a peu d'enseignements à tirer en ce qui concerne les questions stratégiques liées au travail décent, du fait du maigre volume d'informations disponibles sur les résultats des PPTD au moment où ces derniers ont été évalués. Elle confirme toutefois qu'il est préférable que la réalisation des objectifs du travail décent passe par la mise en œuvre d'un programme national et ne relève pas d'un ensemble de projets distincts.
- 83.** En matière de programmation, les principales conclusions concernent essentiellement les procédures en jeu dans l'élaboration des PPTD – notamment la collaboration avec les mandants nationaux, la nécessité de faire appel à un large éventail de parties prenantes, la nécessité d'aménager les dispositifs institutionnels de l'OIT et ceux du pays de manière à les rendre pleinement compatibles avec la mise en œuvre d'un programme national.
- 84.** L'enjeu pour l'OIT est de trouver des partenaires pour assurer le financement de l'ensemble des priorités énoncées dans les PPTD. Une question importante concerne la manière de disposer des ressources nécessaires pour assurer, dans le cadre d'un programme de pays, la pérennité de certaines initiatives jugées particulièrement positives. Récemment, l'OIT a montré qu'elle allait dans cette direction, et elle s'attache, non sans succès, à convaincre les donateurs de souscrire à une approche privilégiant les PPTD (via le CSBO) et non les projets individuels pour le financement de l'Agenda du travail décent. Il conviendrait de poursuivre sur cette voie.
- 85.** *Le Conseil d'administration voudra sans doute prendre note du présent rapport, exprimer son avis sur les suggestions qu'il contient et confirmer les priorités pour le programme de travail.*

Genève, le 7 octobre 2011

*Point appelant une décision:* paragraphe 85





## Annexe I

### Gestion axée sur les résultats: Matrices pour la stratégie d'évaluation

Résultat 1: Meilleure utilisation de l'évaluation par les mandants et le BIT à des fins de gouvernance

Indicateur	Base de référence	Objectif final
1.1. Fréquence et qualité des décisions et des avis du Comité consultatif d'évaluation sur la pertinence du programme d'évaluation pour les décisions de politique générale du Conseil d'administration et les objectifs stratégiques du Bureau; adéquation des mesures de suivi des résultats d'évaluation	Trois réunions en 2010; examen de thèmes pour l'année à venir seulement; pas d'examen de l'utilisation stratégique des recommandations découlant d'évaluations	Le Comité consultatif d'évaluation convoque des réunions et des forums où, après analyse et discussion des thèmes d'évaluation et du suivi, sont mis au point des plans et activités de suivi en vue d'une utilisation stratégique
1.2. Le rapport d'évaluation annuel fait la synthèse des recommandations et des enseignements tirés sur la base des évaluations	Rapport sur la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation sans analyse de l'efficacité en général du BIT	Rapport d'évaluation annuel sur la base de l'analyse des rapports d'évaluation
1.3. Des évaluations de haut niveau permettent d'apprécier dans quelle mesure les stratégies mises en œuvre dans les pays au titre de la coopération technique ou du travail décent concourent à la réalisation des résultats du cadre stratégique et du programme et budget	Notation par un intervenant extérieur de la qualité des évaluations; 2005-2009 (sur la base d'une évaluation externe indépendante)	Des évaluations de haut niveau aident les responsables des stratégies et des programmes à prendre leurs décisions en connaissance de cause
<b>Étapes à franchir pendant les périodes biennales</b>		
2010-11	2012-13	2014-15
1.1. 2011: Calendrier, procédures et produits du Comité consultatif d'évaluation à préciser dans un nouveau plan d'action; relevé officiel des recommandations concernant le programme d'évaluation (2012-13); relevé des avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation sur l'application de recommandations spécifiques	Quatre réunions par an; relevé des recommandations concernant le programme d'évaluation (2013-14); relevé des avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation sur l'application de recommandations spécifiques	Quatre réunions par an; relevé officiel des recommandations concernant le programme d'évaluation (2015-16); relevé des avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation sur l'application de recommandations spécifiques
1.2. Informations relatives à la performance dans le rapport d'évaluation annuel sur la base de l'analyse des rapports d'évaluation. Résultats examinés par la Commission du programme, du budget et de l'administration	2013: Amélioration du rapport d'évaluation annuel sur la base des réactions de la Commission du programme, du budget et de l'administration; incorporation des résultats dans le programme et budget pour 2014-15	2015: Rapport d'évaluation annuel du BIT utilisé pour élaborer un nouveau cadre stratégique et un nouveau programme et budget
1.3. Il ressort de l'examen collégial effectué en interne que les évaluations de haut niveau de 2010-11 sont satisfaisantes	Il ressort de l'examen collégial effectué en interne que les évaluations de haut niveau de 2012-13 sont satisfaisantes	Il ressort de l'évaluation externe que le lien établi avec la GAR et la possibilité d'utiliser les évaluations de haut niveau de la période 2010-2015 donnent toute satisfaction

## Résultat 2: Harmonisation de la pratique de l'évaluation à l'échelle du Bureau pour favoriser la transparence et la responsabilisation

Indicateur	Base de référence	Cible 2010-2015
2.1. D'ici à 2015, 100 pour cent des PPTD seraient dotés de mécanismes permettant d'inciter régulièrement les mandants à appliquer les procédures d'évaluation	n.d.	Résultats d'enquêtes périodiques a posteriori; les rapports sur les réponses des mandants et le suivi montrent que 80 pour cent des évaluations sont utilisées par les mandants; 100 pour cent des rapports de projet finals attestent la participation des mandants et l'existence de plans de viabilité
2.2. Améliorer et élargir l'utilisation des évaluations pour la gestion (décentralisée)	Nombre d'auto-évaluations, d'évaluations internes, d'évaluations thématiques et d'évaluations d'impact réalisées par les secteurs et les régions (2009)	Toutes les régions et tous les secteurs ont mis en place des plans d'évaluation biennaux qui établissent un lien entre la responsabilisation en matière de gestion et l'acquisition de connaissances à l'intérieur de l'Organisation

### Étapes à franchir pendant les périodes biennales

2010-11	2012-13	2014-15
2.1. 2011: Une étude initiale réalisée à l'intention des mandants sur la base des évaluations achevées en 2010 permet d'établir une mesure de référence	2013: Selon les informations communiquées, l'utilisation des évaluations par les mandants a augmenté d'au moins 25 pour cent par rapport au niveau de 2011	2015: Selon les informations communiquées, l'utilisation des évaluations par les mandants a augmenté d'au moins 50 pour cent par rapport au niveau de 2011
2.2. 2011: Le recours à des auto-évaluations pour aborder des questions organisationnelles a augmenté de 20 pour cent; dans 20 pour cent des cas, un rapport d'activité final est établi	Toutes les évaluations internes et les auto-évaluations sont accessibles et consultables dans la base de données du BIT	Dans 80 pour cent des cas, un rapport d'activité final (auto-évaluation) est établi pour des projets d'un montant supérieur à 500 000 dollars E.-U.; les résultats de la validation permettent de mesurer la validité et la fiabilité de l'évaluation et des rapports

n.d.: données non disponibles.

### Résultat 3: Développement de la capacité d'évaluation par l'amélioration des connaissances, des compétences et des outils

Indicateur	Base de référence	Cible 2010-2015
3.1. Amélioration des capacités et pratiques d'évaluation du personnel du BIT et des mandants de l'OIT	Nombre de fonctionnaires et de mandants bénéficiant d'une formation technique et d'un soutien axé sur les aspects pratiques (2009)	D'ici à la fin de 2015, 225 mandants supplémentaires et 225 fonctionnaires du BIT possèdent des compétences spécialisées en matière d'évaluation
3.2. En ce qui concerne le réseau d'évaluation, uniformisation des rôles et responsabilités à l'échelle du BIT	Aucune uniformisation des descriptions de poste pour les responsables des évaluations; on ne sait pas si les directives en matière d'évaluation sont respectées	Les responsabilités en matière d'évaluation sont indiquées dans les descriptions de poste; évaluation des résultats professionnels individuels; uniformisation des rôles et responsabilités

#### Étapes à franchir pendant les périodes biennales

2010-11	2012-13	2014-15
3.1. 75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT acquièrent des connaissances spécialisées dans le cadre d'une formation assurée par le BIT	75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT acquièrent des connaissances spécialisées dans le cadre d'une formation assurée par le BIT	75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT acquièrent des connaissances spécialisées dans le cadre d'une formation assurée par le BIT
3.2. 2011: Des descriptions de poste génériques sont rédigées pour les fonctionnaires du BIT chargés des évaluations	2013: 2013: Adoption et mise en œuvre d'un document de gouvernance interne concernant le réseau d'évaluation: approche, rôles et responsabilités	

## Annexe II

### Evaluations indépendantes décentralisées, par domaine technique, 2010

	Domaine technique	Nombre	% du total
<b>Emploi</b>	Politiques de l'emploi et services consultatifs	4	5
	Interventions en cas de crise	4	5
	Egalité entre les hommes et les femmes	5	7
	Création d'emplois et développement de l'entreprise	4	5
	Investissements à forte intensité d'emplois	7	10
	Programme sur les compétences, les connaissances et l'employabilité	5	7
	Emploi des jeunes	2	3
	Promotion de l'emploi par le développement de la petite entreprise	4	5
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>49</b>
<b>Protection sociale</b>	VIH/sida et monde du travail	2	3
	Gouvernance et gestion de la sécurité sociale	1	1
	Conditions de travail	1	1
	Migrations	2	3
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
<b>Dialogue social</b>	Dialogue social, législation du travail, administration du travail et activités sectorielles	12	17
	<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>17</b>
<b>Normes, principes et droits</b>	Elimination du travail des enfants	11	15
	Normes du travail	2	3
	Promotion de la Déclaration	4	5
	<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>24</b>
<b>Cohérence des politiques</b>	Intégration du travail décent	1	1
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Evaluations décentralisées: Total</b>		<b>71</b>	<b>100</b>