



Conseil d'administration

329^e session, Genève, 9-24 mars 2017

GB.329/PFA/8

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

PFA

Date: 27 février 2017

Original: anglais

HUITIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Résumé des conclusions de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation

Objet du document

Le présent document fournit au Conseil d'administration un résumé des conclusions et recommandations issues de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation menée conformément au processus approuvé par le Conseil à sa 325^e session.

L'évaluation en question a porté sur la performance globale de la fonction d'évaluation du BIT au cours de la période 2011-2016, et des explications à ce sujet sont présentées ci-après, tout comme les enseignements à retenir et les bonnes pratiques à appliquer.

La dernière section du résumé contient un ensemble de recommandations appelant un suivi et une action du Bureau. Le Conseil d'administration voudra sans doute prier le Directeur général de prendre en considération ces recommandations et décider des mesures à prendre pour y donner suite, selon qu'il conviendra (voir le projet de décision au paragraphe 43).

Objectif stratégique pertinent: Tous les objectifs stratégiques.

Principal résultat/élément transversal déterminant: Résultat facilitateur B: Gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation.

Incidences sur le plan des politiques: La dernière section du résumé d'évaluation contient un ensemble de recommandations dont la mise en œuvre aura des incidences sur le plan des politiques.

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Il pourrait s'avérer nécessaire de modifier l'affectation des ressources dans le cadre du budget de l'OIT approuvé.

Suivi nécessaire: Le suivi des recommandations nécessitera de rendre compte au Conseil d'administration à ses sessions de novembre 2017 et mars 2018.

Unité auteur: Bureau d'évaluation (EVAL).

Documents connexes: GB.322/PFA/6, GB.325/PFA/5(Rev.).

Introduction

1. Comme convenu avec le Conseil d'administration à sa 325^e session, l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation a été menée en toute indépendance par des évaluateurs externes supervisés par un comité technique indépendant constitué par le Comité consultatif d'évaluation.
2. L'évaluation visait deux objectifs principaux interdépendants:
 - évaluer la pertinence de la stratégie d'évaluation de l'OIT pour s'assurer de sa qualité et de sa capacité de contribuer effectivement à la prise de décisions judicieuses au sein du BIT;
 - évaluer l'efficacité des modalités de fonctionnement et des dispositifs opérationnels en tenant compte de l'adéquation de la structure et des processus de l'Organisation.
3. Le champ général de l'évaluation était le suivant: la fonction d'évaluation centrale et les systèmes, structures et évaluations auxquels elle s'applique; et la fonction d'évaluation décentralisée, qui est exercée par les départements et les bureaux extérieurs sous la supervision technique du Bureau d'évaluation (EVAL).
4. Les quatre critères d'évaluation ci-après ont été appliqués, compte tenu des orientations fournies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE): indépendance; crédibilité; utilité; et environnement favorable.

Contexte

5. En 2005, l'OIT a adopté un cadre stratégique qui visait à améliorer et à consolider la pratique de l'évaluation indépendante au BIT. La première évaluation indépendante de la fonction d'évaluation a été réalisée en 2010 et a donné lieu à l'adoption de la stratégie d'évaluation pour 2011-2015¹. Depuis lors, différentes mesures ont permis de transformer et de renforcer sensiblement la fonction d'évaluation.
6. Au cours de la période 2011-2016, on a dénombré une moyenne de 103 évaluations par an, ainsi que plus d'une quinzaine d'évaluations stratégiques de haut niveau. Parmi ces évaluations, les plus nombreuses ont été les évaluations indépendantes de projets (44 pour cent), suivies des évaluations internes et des évaluations conjointes de projets. Les évaluations qui ont été menées au cours de cette même période l'ont été pour la plupart en Afrique (178) et en Asie (153).

Méthode

7. L'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation a été réalisée en appliquant une combinaison de méthodes prenant en compte une multitude de sources et niveaux de données (qualitatives et quantitatives) et permettant de trianguler et d'interroger les résultats. Les données analysées proviennent principalement d'une étude portant sur plus de 150 documents, de visites effectuées au siège et dans des bureaux régionaux (Genève, Abidjan et Bangkok) ainsi que d'entretiens approfondis menés avec des fonctionnaires de deux autres bureaux régionaux (Lima et Beyrouth), d'entretiens avec 138 intervenants clés,

¹ Prolongée d'une période biennale (2016-17) par le Conseil d'administration à sa 322^e session.

de deux enquêtes (architecture et utilisateurs) conduites en trois langues et de l'examen d'une sélection de 20 évaluations.

Principales conclusions de l'évaluation

8. La première évaluation indépendante de la fonction d'évaluation, qui a été réalisée en 2010, a fortement mis en évidence l'importance de l'indépendance structurelle en ce qui concerne la fonction d'évaluation centrale. Les changements qui ont été opérés à la suite de cette évaluation et les démarches qui ont été entreprises par EVAL ont permis une grande réussite, à savoir que la fonction d'évaluation du BIT est aujourd'hui reconnue comme étant l'une des trois plus abouties au sein du système des Nations Unies.
9. EVAL, qui est une petite structure centralisée du BIT, a apporté des améliorations en fixant des exigences impératives et en mettant en place des mécanismes structurés pour l'exercice de la fonction d'évaluation, dont des outils (orientations, manuels, etc.) et des dispositifs novateurs, tels que le programme de certification de responsable de l'évaluation et le couplage de la base de données i-Track aux autres systèmes informatiques de l'Organisation.
10. La fonction d'évaluation, dont l'exercice est aujourd'hui systématique, est résolument indépendante, et ses prescriptions techniques sont rigoureusement conformes aux normes du GNUe. Il est toutefois nécessaire de mettre en place un système de planification des évaluations qui soit davantage intégré, car presque toutes les évaluations auxquelles il est procédé à l'heure actuelle sont obligatoires et sont réalisées comme suite à un processus «automatique». A l'avenir, il sera de plus en plus souvent demandé à EVAL d'adopter une approche plus souple, intégrée et axée sur le critère de l'utilité, et cet impératif, auquel il s'agira de répondre en s'appuyant sur la même petite équipe (composée actuellement de quatre fonctionnaires de la catégorie des services organiques, directeur compris) et sans réduire l'éventail des activités menées ni rogner sur leur qualité, constituera le principal défi à relever dans le cadre de la nouvelle stratégie d'évaluation.
11. L'évaluation représente 0,8 pour cent du total des dépenses inscrites au budget de l'OIT pour la période biennale 2014-15, hors coopération technique et autres dépenses financées par les ressources extrabudgétaires. Conformément aux recommandations formulées par le Corps commun d'inspection (CCI) en 2014, les organisations devraient consacrer 1,5 à 2 pour cent de leur budget à l'évaluation. Le BIT consacre actuellement à cette dernière moins de la moitié du montant recommandé, ce qui pourrait expliquer le sentiment d'une large partie des personnes interrogées que les ressources et effectifs sont insuffisants pour s'occuper des évaluations et assurer le suivi de leurs résultats.

Indépendance

12. La fonction d'évaluation est aujourd'hui beaucoup plus indépendante, mais elle présente encore plusieurs défauts. A la lumière des recommandations du CCI, quelques-unes des personnes interrogées se sont dites préoccupées par le fait que le directeur d'EVAL relève du Conseil d'administration et du Directeur général, ainsi que par les conditions attachées à cette fonction. Les auteurs de l'évaluation indépendante se sont penchés sur ces considérations et les ont confrontées à d'autres données, et ils sont d'avis que les principales priorités dans le domaine de l'indépendance sont ailleurs.
13. La priorité première en matière d'indépendance consiste à faire des responsables régionaux de l'évaluation des membres d'EVAL à part entière, même s'ils sont en poste dans les régions. Les responsables régionaux de l'évaluation sont fortement sollicités dans les domaines de l'évaluabilité et du suivi des programmes, de sorte qu'ils manquent de temps

pour apporter une contribution adéquate à l'exercice des fonctions de suivi et d'évaluation et qu'un maillon essentiel fait défaut dans la «chaîne de l'indépendance».

14. Une seconde priorité en matière d'indépendance consiste à continuer d'étudier les moyens de soutenir et d'encourager les responsables de l'évaluation qui se sont portés volontaires pour cette tâche; comme l'a montré l'évaluation, le dispositif actuel de responsables de l'évaluation est avant tout le résultat de la pénurie de spécialistes du contrôle et de l'évaluation.

Crédibilité

15. Une question fondamentale que l'évaluation visait à étudier est la raison pour laquelle les notes de qualité attribuées aux rapports d'évaluation restent sensiblement les mêmes en dépit des activités très diverses que met en œuvre EVAL pour renforcer les systèmes. Les principales méthodes d'évaluation au BIT sont axées sur l'examen de l'application des cadres de résultats. De plus, les normes de qualité ne permettent de mesurer que certains aspects de la qualité. L'analyse d'un ensemble plus large de données a permis aux auteurs de l'évaluation indépendante de constater que les deux principales difficultés auxquelles est confronté le BIT en ce qui concerne la qualité sont les suivantes:

- la nécessité d'étendre l'utilisation de méthodes participatives qui permettent à la fois de modéliser le dialogue social et d'associer les partenaires sociaux à l'examen de l'impact des changements normatifs;
- la souplesse nécessaire pour garantir la crédibilité en faisant réaliser au moment adéquat l'évaluation adéquate et visant l'objectif adéquat.

16. Ces difficultés résultent de l'exigence, réelle ou perçue, quant à l'obligation de rendre des comptes par projet, d'où la réalisation d'un grand nombre d'évaluations, faute d'instruction de la part des donateurs visant à réaliser davantage d'évaluations stratégiques groupées et/ou en l'absence de personnel suffisant qui possède les compétences requises pour juger en toute connaissance de cause des évaluations à demander. Or, en continuant de procéder ainsi, on se prive d'occasions de traiter de manière plus globale les questions se rapportant aux mandants, de renforcer l'appropriation des interventions par la participation et de transférer la capacité d'évaluation aux partenaires sociaux au niveau national.

17. La combinaison «domaines techniques-activité normative-tripartisme» qui est propre à l'OIT fait qu'elle relève d'un marché de niche au niveau international dans le domaine de l'évaluation. Les évaluateurs qui ont également de l'expérience dans les trois composantes de cette combinaison sont relativement rares, si bien qu'il est difficile de parvenir à s'assurer les services de personnes qualifiées à des tarifs comparativement peu élevés.

18. Il serait utile qu'EVAL fournisse des indications sur le coût minimal réaliste de l'évaluation d'un projet, mais l'évaluation indépendante a mis en évidence des raisons de faire preuve de circonspection en affectant à l'évaluation non plus un budget correspondant à 2 pour cent du budget total, mais un budget fixe, car toute action ayant pour effet de réduire la dotation en ressources aurait des incidences négatives importantes.

Utilité

19. La stratégie d'évaluation (résultat 1) est axée sur l'utilisation de l'évaluation à des fins de gouvernance au niveau central. Le Comité consultatif d'évaluation joue deux rôles importants: il aide à diffuser les connaissances parmi les hauts responsables; et il prouve que

l'obligation de rendre des comptes au moyen de l'évaluation incombe à l'Organisation dans son ensemble (et non uniquement à EVAL). Le système de suivi des réponses apportées par la direction au niveau décentralisé se situe à un niveau bien inférieur par rapport au comité, et il faudra que les indicateurs de toute future stratégie d'évaluation en tiennent davantage compte.

20. Une hypothèse que sous-tend le résultat 2 est que, si les évaluations gagnent en qualité, elles seront également plus fréquentes sur le terrain. Les auteurs de l'évaluation conviennent que cela pourrait être en partie vrai, mais constatent que l'utilité ne réside pas au premier chef dans la qualité et que le choix du moment, la communication et la gestion des connaissances constituent des ingrédients essentiels du renforcement de l'utilisation de l'évaluation.
21. L'importance de la communication est reconnue par EVAL et transparait notamment dans les efforts déployés pour non seulement réaliser des méta-analyses et des études de synthèse et élaborer d'autres produits de diffusion des connaissances, mais aussi mettre au point la base de données i-Track. L'élaboration d'une stratégie de communication et la nomination d'un responsable de la gestion des connaissances ont permis de jeter des bases importantes pour mener davantage d'activités de ce type.

Environnement favorable

22. Au cours des entretiens réalisés pour cette évaluation, de nombreuses demandes et suggestions ont principalement porté sur les lacunes du système de gestion axée sur les résultats dans son ensemble (en particulier sur les indicateurs évaluables ou l'incorporation des recommandations portant sur les évaluations). Ces demandes concernant les besoins de programmation nécessaires sont pertinentes, mais cette question ne fait généralement pas partie du mandat d'une fonction d'évaluation centrale.
23. Les limites de ce que l'on peut attendre de la fonction d'évaluation dépendent largement de l'environnement. L'insuffisance des capacités de suivi et d'évaluation au sein des projets et programmes limite la production de données relatives aux résultats pouvant servir aux évaluations, et l'insuffisance des incitations organisationnelles offertes au personnel chargé des programmes et des projets pour mener des évaluations limite à son tour la capacité de la fonction d'évaluation. Malgré l'indépendance d'EVAL, la fonction d'évaluation du BIT ne peut pas être considérée de façon isolée; elle s'inscrit dans un cadre culturel et dépend de facteurs institutionnels qu'il faudra également adapter si on veut améliorer la performance de la fonction.
24. La présente évaluation considère que l'élaboration de la nouvelle stratégie d'évaluation devra relever trois grands défis:
 - définir un moyen de mieux cibler la fonction d'évaluation en fonction de son utilité et des capacités nationales de façon à compléter et à bien respecter les bénéfices déjà acquis du fait de la systématisation d'une fonction d'évaluation indépendante au sein du BIT;
 - élargir l'utilisation des évaluations stratégiques, conjointes, thématiques et des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD), de façon à maintenir une couverture suffisante des projets de coopération technique pour ce qui est de leur évaluation;
 - intégrer progressivement toute la somme des évaluations internes et autoévaluations aux travaux relatifs à l'assurance qualité et au renforcement du système, et faire face aux implications de cette démarche en termes de ressources humaines et de qualité des

rapports, car la qualité moyenne de ceux-ci risque de chuter à court terme par suite de cette intégration.

25. Ce qui manque dans la stratégie d'évaluation actuelle c'est une théorie du changement claire pour la fonction d'évaluation, ainsi que des indicateurs permettant de mesurer les résultats de l'évaluation elle-même. La politique devrait également inclure une définition claire de la mission de la fonction d'évaluation et un certain niveau de flexibilité bien encadrée pour tirer le meilleur profit de chaque évaluation.
26. D'après les informations recueillies pour la présente évaluation, une des principales raisons à l'origine de cette situation est le fait que la stratégie actuelle ait été conçue du haut vers le bas, en partant principalement des recommandations (et du cadre) de l'évaluation externe indépendante (2010). La présente évaluation en conclut que, pour être bien comprise et recueillir l'adhésion de tous, la prochaine stratégie (ainsi que la prochaine politique) devra être élaborée de façon participative sous la direction d'EVAL.

Conclusions

27. Conclusion générale: Pendant la période d'application de la stratégie d'évaluation 2011-2017, la fonction d'évaluation au sein du BIT a évolué, en termes d'indépendance structurelle, d'institutionnalisation des pratiques d'évaluation et de développement de matériel. Une telle évolution avec des ressources limitées est remarquable, et le BIT s'est même imposé et clairement distingué en tant que champion de l'égalité hommes-femmes et pour la mise en place de bonnes pratiques qui sont en avance à plus d'un titre sur ce que font les autres services d'évaluation du système des Nations Unies.
 - 1) Pour que l'indépendance de la fonction d'évaluation soit renforcée, la priorité doit être donnée à l'intégration des responsables régionaux de l'évaluation au sein d'EVAL en tant que membres du personnel à part entière, au renforcement des capacités des responsables de l'évaluation et à l'élargissement des systèmes d'assurance de la qualité aux évaluations internes.
 - 2) Bien que les rapports d'évaluation indépendants respectent largement les normes du GNUE, il y aurait beaucoup à gagner si on augmentait la diversité des évaluations, qu'on y intégrait le dialogue social et qu'on renforçait la participation des mandants.
 - 3) Il est nécessaire d'augmenter les budgets consacrés à l'évaluation et d'élargir les listes, les réseaux et les procédures de contrat pour s'assurer à tout moment de disposer d'évaluateurs qui réunissent à la fois les compétences en évaluation et les connaissances techniques dont le BIT a besoin.
 - 4) Il est très important d'améliorer les communications et la gestion des connaissances pour que l'évaluation soit davantage utilisée et utile sur le terrain.
 - 5) Il faut prendre modèle, en le décentralisant, sur le Comité consultatif d'évaluation pour réussir de la même façon à obtenir un réel suivi des recommandations portant sur des évaluations à haut niveau de la part des responsables.
 - 6) Malgré le soutien de haut niveau qui est accordé à l'évaluation au BIT, l'émergence d'une culture de l'évaluation est freinée par un sous-investissement en spécialistes du suivi et de l'évaluation et par des incitations institutionnelles trop peu nombreuses pour que le personnel technique et les responsables des programmes fassent de l'évaluation.

- 7) La politique d'évaluation (2005) et la stratégie d'évaluation (2011) ont fait leurs preuves, mais aujourd'hui elles doivent toutes les deux être mises à jour pour répondre aux défis posés par un contexte qui a évolué.

Enseignements tirés

28. L'évaluation a mis en évidence un certain nombre d'enseignements à tirer concernant: l'évaluation en tant que fonction intégrée, les ressources humaines et financières pour l'évaluation, des évaluations répondant aux objectifs fixés, la participation de partenaires aux évaluations, le suivi des évaluations par les responsables et l'efficacité de la communication.

Recommandations

Recommandation générale

29. Au vu du rôle de chef de file qu'occupe l'OIT au sein du système des Nations Unies pour ce qui est de l'évaluation, de la nécessité d'inscrire la réflexion sur l'évaluation dans le cadre des objectifs de développement durable (ODD) du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) et de la nécessité de renforcer une culture de l'évaluation émergente, il est recommandé au Conseil d'administration et à la direction du BIT de réaffirmer avec force toute l'importance que revêt la fonction d'évaluation pour le Bureau. Compte tenu de la trajectoire actuelle et du niveau recommandé de soutien budgétaire et politique, il serait possible de fixer un objectif ambitieux pour que l'OIT démarre la transition au niveau le plus élevé de la matrice de maturité du Corps commun d'inspection (CCI)

A propos de l'indépendance

30. *Recommandation 1: Transformer les responsables régionaux de l'évaluation en membres d'EVAL à part entière.*

Transformer les postes de responsables régionaux de l'évaluation en postes de responsables de l'évaluation au même grade. Ces postes devraient dépendre directement du directeur d'EVAL et être financés sur des crédits du budget ordinaire réaffectés à EVAL à cette fin.

Unités responsables	Priorité	Calendrier	Incidence financière
Directeur général, Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM)	Elevée	Moyen terme	Faible (si des fonds sont réaffectés)

31. *Recommandation 2: Encourager et renforcer un système incluant des personnes de contact et des responsables de l'évaluation.*

Mettre en place une structure incitative par laquelle la fonction de responsable de l'évaluation est reconnue dans les descriptions de postes et les procédures annuelles d'évaluation du comportement professionnel, et faciliter l'émergence d'une communauté de pratique au sein du réseau interne des points de contact pour l'évaluation et des responsables régionaux de l'évaluation.

Unités responsables	Priorité	Calendrier	Incidence financière
Directeurs généraux adjoints, Département du développement des ressources humaines (HRD), EVAL	Elevée	Moyen terme	Moyenne

32. *Recommandation 3: Mettre en place un système intégré de planification des évaluations.*

Créer un mécanisme formel et solide de planification des évaluations afin de mieux programmer et coordonner les évaluations décentralisées et de haut niveau, et lier directement le contrôle budgétaire des allocations prévues pour l'évaluation des projets de coopération technique avec la fonction d'évaluation centrale, ce qui permettra d'avoir des évaluations plus groupées et stratégiques.

Unités responsables	Priorité	Calendrier	Incidence financière
EVAL, PROGRAM, Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV)	Moyenne	Moyen terme	Faible

A propos de la crédibilité

33. *Recommandation 4: Continuer de collaborer avec d'autres institutions du système des Nations Unies à promouvoir et soutenir l'existence d'une communauté d'évaluateurs et de mandants nationaux d'horizons divers spécialistes de l'évaluation du travail décent et de la promotion du dialogue social.*

Le vivier de consultants potentiels peut être élargi si les offres sont plus largement diffusées et que le taux journalier maximum est augmenté pour accroître la demande. Conformément à l'avis publié par EVAL sur le Programme 2030 et les ODD, il est recommandé de faire participer les mandants nationaux plus étroitement et de façon plus systématique au développement des systèmes de suivi et d'évaluation ainsi qu'aux processus de suivi et d'évaluation continus.

Unités responsables	Priorité	Calendrier	Incidence financière
EVAL, départements techniques et bureaux régionaux, Centre international de formation de l'OIT, Turin, Département de la coopération multilatérale (MULTILATERALS), PROGRAM	Moyenne	Moyen terme	Moyenne

34. *Recommandation 5: Accroître la valeur ajoutée et la pertinence de l'évaluation en promouvant une évaluation participative, capable de répondre aux besoins spécifiques des hommes et des femmes et associant différentes méthodes.*

Créer un cadre d'évaluation modèle pour évaluer le travail décent (y compris les actions normatives et en tenant compte du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes) à travers le dialogue social. Encourager les consultants en évaluation et les responsables de l'évaluation à y associer des approches fondées sur la théorie du changement et leur donner suffisamment de temps et de flexibilité pour leur permettre d'élaborer et de gérer leurs propres méthodes d'évaluation et outils de collecte de données. Donner la priorité au renforcement de l'évaluabilité et des systèmes de suivi en intégrant notamment des spécialistes du suivi et de l'évaluation aux équipes travaillant sur le travail décent et aux projets qui s'y rapportent.

Unités responsables	Priorité	Calendrier	Incidence financière
EVAL, PARDEV, PROGRAM, départements techniques, bureaux régionaux	Moyenne	Court terme	Moyenne

- 35. Recommandation 6: Elargir le système d'assurance de la qualité pour y intégrer les évaluations internes et le transformer en système d'assurance de la qualité indépendant avec un suivi en temps réel ou sur une base annuelle.**

Le système actuel d'assurance de la qualité est très large, mais il ne couvre pas l'ensemble des évaluations menées au sein de l'OIT. Il est recommandé d'élargir le système d'assurance de la qualité pour donner un retour aux bureaux demandeurs sur la qualité des rapports d'évaluation internes dans le cadre d'un accord de services de longue durée, et ainsi permettre à EVAL de présenter sur une base annuelle un rapport sur la qualité des évaluations devant le Conseil d'administration et le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Unité responsable	Priorité	Calendrier	Incidence financière
EVAL	Moyenne	Moyen terme	Moyenne

A propos de l'utilité

- 36. Recommandation 7: Diversifier et tirer vers le haut l'éventail des évaluations en y incluant davantage d'évaluations de PPTD et d'évaluations thématiques.**

Inscrire la flexibilité dans la politique et la stratégie sur les évaluations et définir un mandat permettant à EVAL de faire évoluer l'orientation générale de la fonction d'évaluation en passant des évaluations de projets à des évaluations de PPTD, d'agendas thématiques et de programmes phares.

Unités responsables	Priorité	Calendrier	Incidence financière
PARDEV (obtenir l'accord des donateurs), EVAL, PROGRAM	Elevée	Moyen terme	Faible

- 37. Recommandation 8: Renforcer le mécanisme décentralisé de suivi des évaluations par les responsables.**

Continuer de promouvoir et de soutenir la création d'un mécanisme par lequel les évaluations seront transmises et débattues de façon approfondie par les responsables avec les utilisateurs prévus, et qui permettra de décider d'un commun accord du suivi à y apporter.

Unités responsables	Priorité	Calendrier	Incidence financière
Bureaux régionaux, départements techniques	Elevée	Moyen terme	Faible

- 38. Recommandation 9: Mettre en avant la capacité de communication d'EVAL et son travail d'accompagnement.**

Revoir la stratégie de communication d'EVAL et rechercher les interactions possibles avec le Département de la communication et de l'information du public (DCOMM) pour l'élaboration de matériel de communication ciblé. Si les évaluateurs confirmés sont déchargés des fonctions relatives à l'assurance de la qualité (voir recommandation 1), ils devraient avoir plus de temps pour les méta-analyses et les examens de synthèse et pour le

dialogue par lequel ils pourront apporter un soutien aux activités d'apprentissage et de gestion des connaissances.

Unités responsables	Priorité	Calendrier	Incidence financière
EVAL, DCOMM	Moyenne	Moyen terme	Moyenne

A propos de l'environnement favorable

39. *Recommandation 10: Renforcer la gestion axée sur les résultats (GAR) et les systèmes de suivi et d'évaluation pour promouvoir l'évaluabilité des PPTD, programmes et projets.*

EVAL, PARDEV et PROGRAM devraient coopérer pour faire en sorte que suffisamment de ressources soient allouées aux projets de coopération technique, au Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) et aux PPTD en vue de mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation capables d'appréhender les contributions au programme et budget, les ODD et les changements de politique.

Unités responsables	Priorité	Calendrier	Incidence financière
PARDEV, PROGRAM, MULTILATERALS, départements techniques et bureaux régionaux	Moyenne	Moyen terme	Elevée

40. *Recommandation 11: Mettre à jour et aligner la politique d'évaluation sur les recommandations de l'évaluation externe indépendante ainsi que sur la structure organisationnelle et les procédures actuelles.*

La politique d'évaluation doit être mise à jour et refléter les changements intervenus depuis 2005 dans la structure organisationnelle du BIT et dans sa stratégie et sa programmation, ainsi que l'évolution des normes internationales (principalement des règles et normes de 2016 du GNUE) et des facteurs extérieurs qui ont une incidence sur le programme d'évaluation, notamment les ODD et le Programme 2030.

Unités responsables	Priorité	Calendrier	Incidence financière
Conseil d'administration, Directeur général, EVAL	Moyenne	Court terme	Faible

41. *Recommandation 12: Elaborer la nouvelle stratégie d'évaluation de façon participative pour favoriser l'adhésion à celle-ci et la faire connaître plus largement.*

Une nouvelle stratégie d'évaluation devrait être élaborée sur la base des conclusions et recommandations de l'évaluation externe indépendante. Cet exercice devrait être participatif pour favoriser l'adhésion à la stratégie et l'engagement à la mettre en œuvre.

Unités responsables	Priorité	Calendrier	Incidence financière
Directeur général, Conseil d'administration, EVAL, unités techniques	Elevée	Court terme	Faible

Réponse de la direction

42. La réponse de la direction présentée ci-après passe en revue les recommandations, dont la mise en œuvre dépend d'un certain nombre de conditions préalables qui devront être remplies, en lien avec les approches institutionnelles et l'environnement favorable dont il est fait mention dans le corps du rapport. Les recommandations seront encore affinées dans la nouvelle politique et la nouvelle stratégie.

Recommandations	Réponse du Bureau	Observations d'EVAL
Recommandation générale	Le Bureau se félicite de la conclusion selon laquelle des progrès substantiels ont été accomplis pour ce qui est de l'indépendance structurelle, des pratiques d'évaluation, du renforcement des capacités et des outils d'orientation produits alors que le budget était limité. Il prend note de la nécessité de renforcer une culture de l'évaluation émergente et réaffirme son attachement organisationnel à l'évaluation et aux défis spécifiques en rapport avec le Programme 2030.	
Recommandations 1 à 3 (indépendance)	Le Bureau reconnaît qu'une amélioration constante est nécessaire pour renforcer le niveau élevé d'indépendance déjà atteint par la fonction d'évaluation. Le Bureau réexaminera la structure hiérarchique, les mesures d'incitation et l'intégration des outils actuels de planification du travail aux échelles mondiale et régionale, et réfléchira à des options de financement combinant des ressources du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires dans le but d'optimiser les évaluations et passer d'une couverture plus stratégique à une utilisation plus large.	Un budget à croissance zéro et les obligations de transparence des donateurs au plan national risquent de limiter la capacité du Bureau à mettre en œuvre ces recommandations.
Recommandations 4 à 6 (crédibilité)	Le Bureau se félicite que la crédibilité soit mise en avant dans l'optique de méthodes d'évaluation qui prennent modèle sur le dialogue social et font participer les partenaires sociaux. Le Bureau s'efforcera d'intégrer ces questions dans les cadres d'évaluation qu'il conviendra de créer tout en reconnaissant qu'un effort devra être engagé par le Bureau tout entier pour qu'il soit tenu compte des stratégies institutionnelles et de l'investissement dans le renforcement des capacités, la collecte des données et l'établissement de rapports en vue d'améliorer l'évaluabilité dans son ensemble. Le mécanisme d'assurance de la qualité qui est actuellement utilisé pour les évaluations de projets sera élargi et sa fréquence accrue pour inclure les évaluations internes dans les efforts constants qui sont déployés pour améliorer l'apprentissage organisationnel.	En termes de priorités, EVAL se demande si les ressources limitées qui sont allouées à l'évaluation doivent servir à renforcer le contrôle des évaluations internes. L'accent devrait plutôt être mis sur le renforcement d'une culture de l'(auto)apprentissage parmi les responsables dans le cadre de la GAR.
Recommandations 7 à 9 (utilité)	La nécessité de regrouper les évaluations et d'adopter une approche plus stratégique rejoint des recommandations précédemment formulées sur les évaluations. Déjà considérée comme importante pour les programmes phares, cette question fera l'objet d'accords et d'approches sur le financement de la coopération pour le développement allant dans le sens d'une mutualisation des ressources. Le suivi décentralisé par les responsables sera renforcé grâce à la base de données <i>i-eval discovery database</i> qui sera complétée par un <i>système dynamique de suivi des recommandations</i> et un organe consultatif régional s'inspirant du Comité consultatif d'évaluation. Le Bureau demandera également à EVAL de collaborer davantage avec les départements techniques pour mener un plus grand nombre de méta-analyses et d'études de synthèse dans le cadre de la gestion des connaissances et de l'apprentissage, sans pour autant porter atteinte à l'indépendance d'EVAL. La stratégie actuelle en matière de communication sur les évaluations sera	Un système de coordination solide à l'échelle du Bureau tout entier sera nécessaire, et il devra couvrir les régions pour que la planification des évaluations soit plus intégrée et plus stratégique et que le suivi soit décentralisé.

Recommandations	Réponse du Bureau	Observations d'ÉVAL
Recommandations 10 à 12 (environnement favorable)	<p>révisée en collaboration avec le département de la communication en tenant compte des capacités de ce dernier.</p> <p>Le Bureau travaille en permanence au renforcement de la gestion axée sur les résultats et des systèmes de suivi et d'évaluation, et il poursuivra ses efforts pour que les lignes directrices établies et les approches de la gestion axée sur les résultats ainsi que du suivi et des évaluations soient respectées et étendues. Une politique de l'évaluation révisée sera présentée au Conseil d'administration en novembre 2017 sur la base des conclusions et des recommandations formulées à l'issue de l'évaluation externe indépendante. La nouvelle stratégie d'évaluation 2018-2021, pour la mise en œuvre de la politique révisée sera présentée en mars 2018, ce qui laissera le temps de la préparer de façon participative et de conduire les consultations nécessaires.</p>	Le soutien de la direction sera nécessaire pour obtenir l'engagement du Bureau tout entier et son adhésion à la nouvelle politique et la nouvelle stratégie.

Projet de décision

- 43. *Le Conseil d'administration demande au Directeur général de prendre en considération les recommandations de l'évaluation indépendante présentée dans le présent document et de veiller à ce qu'elles soient dûment mises en œuvre.***