BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL

Conseil d'administration

316e session, Genève, 1-16 novembre 2012

GB.316/PFA/7/1

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

PFA

Date: 5 octobre 2012
Original: anglais

SEPTIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport d'évaluation annuel 2011-12

Objet du document

Le présent document donne un aperçu du travail réalisé par l'Unité d'évaluation (EVAL) au cours de la période 2011-12, évalué au regard de sa stratégie axée sur les résultats 2011-2015, et comporte une partie consacrée à l'efficacité du Bureau dans la réalisation des objectifs à court et à moyen termes. Le Conseil d'administration est invité à prendre note du rapport, à approuver les recommandations qui figureront dans le plan d'action glissant pour la mise en œuvre des recommandations et des suggestions du rapport d'évaluation annuel, et à confirmer les priorités concernant le programme de travail (voir projet de décision au paragraphe 96).

Objectif stratégique pertinent: Les quatre objectifs stratégiques.

Incidences sur le plan des politiques: La mise en œuvre des recommandations correspondant à chacune des évaluations pourrait avoir des incidences sur le plan des politiques.

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Aucune.

Suivi nécessaire: L'Unité d'évaluation du BIT incorporera les recommandations approuvées dans son plan d'action glissant pour la mise en œuvre des recommandations et suggestions figurant dans les rapports d'évaluation annuels (annexe I).

Unité auteur: Unité d'évaluation (EVAL).

Documents connexes: GB.313/PFA/7/1; GB.312/PFA/8; GB.312/PFA/9; GB.310/PFA/4/1(Rev.).

Ce document est tiré à un nombre restreint d'exemplaires afin de réduire autant que possible l'impact sur l'environnement des activités de l'OIT et de contribuer à la neutralité climatique tout en optimisant l'efficience. Nous serions reconnaissants aux membres du Conseil d'administration et aux observateurs de bien vouloir se rendre aux réunions munis de leurs propres exemplaires afin de ne pas avoir à en demander d'autres. Nous rappelons que tous les documents du Conseil d'administration sont accessibles sur Internet à l'adresse http://www.ilo.org.

Table des matières

Page

Introduction 1

Partie I. Mise en œuvre de la stratégie d'évaluation du BIT pour la période 2011-2015 2

A. Progrès réalisés dans le franchissement des étapes principales 2

B. Amélioration de l'efficacité du Comité consultatif d'évaluation 2

C. Evaluation de la performance du BIT 3

D. Suite donnée aux évaluations de haut niveau 3

E. Examen, par un intervenant indépendant, de la qualité des évaluations de haut niveau 4

F. Choix des thèmes devant faire l'objet d'une évaluation de haut niveau à des fins stratégiques 5

G. Perfectionnement et utilisation plus large des évaluations décentralisées 8

H. Améliorer l'utilisation des systèmes de gestion des connaissances en matière d'évaluation 13

Partie II. Evaluation de l'efficacité et des résultats du BIT 14

A. Introduction 14

B. Gestion axée sur les résultats et efficacité du BIT: Enseignements tirés des évaluations de haut niveau 15

C. BIT: Une assurance de la qualité en pleine évolution 16

D. Contrôles de la qualité des projets de coopération technique 16

E. Mécanisme d'assurance qualité des programmes par pays de promotion du travail décent 19

F. Etablissement de rapports sur l'état d'avancement des projets 23

G. Evaluation des activités financées au titre du Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) 25

H. Notation de la performance dans les évaluations du BIT 27

Annexes

I. Plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations et suggestions figurant dans le rapport d'évaluation annuel 31

II. Gestion axée sur les résultats: Matrices pour la stratégie d'évaluation 37

Introduction

1. EVAL présente chaque année au Conseil d'administration un rapport sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la politique et de la stratégie d'évaluation du BIT. Le rapport de l'année dernière (2010-11) constituait un changement majeur en termes de contenu et de structure car il devait refléter la nouvelle stratégie axée sur les résultats pour la fonction d'évaluation et répondre à la demande du Conseil d'administration, lequel souhaitait davantage d'informations sur l'efficacité du Bureau dans la réalisation des objectifs à court et à moyen termes.

2. Le rapport de cette année (2011-12) suit toujours le même format révisé et contient un bilan des progrès réalisés au titre des trois résultats définis dans la stratégie, des obstacles rencontrés et des enseignements à retenir dans les travaux et rapports futurs. Comme il s'agit d'un rapport à mi-parcours de la période biennale, aucune indication sur les résultats concrets obtenus par rapport aux cibles des étapes biennales ne peut être donnée, mais on y trouvera une indication des résultats attendus. Ce rapport présente également les mesures prises dans le cadre du plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations et suggestions préconisées dans le rapport d'évaluation annuel pour la période 2010-11. Les travaux réalisés et les mesures que prendra le Bureau sont expliqués à l'annexe I.

3. Dans un climat d'austérité, alors que l'utilisation optimale des ressources financières devient une préoccupation de plus en plus centrale, les pressions dont font l'objet les institutions internationales et les partenaires de développement pour apporter la preuve que leurs interventions ont un impact et sont efficaces s'intensifient sans cesse. Le Bureau s'est donc attaché à se doter d'une infrastructure et d'une culture d'évaluation plus solides dont il peut démontrer l'efficacité. En tant qu'institution normative possédant une longue tradition de collaboration dans l'élaboration et le suivi de l'application des normes internationales au niveau national, l'OIT possède un avantage comparatif majeur par rapport aux autres organismes des Nations Unies en matière de suivi et d'évaluation. Le rôle de premier plan que joue le BIT, grâce à l'expertise technique qu'il possède, dans la promotion et la mise en œuvre de l'Agenda du travail décent est reconnu. Toutefois, la réputation du Bureau aurait tout à gagner si ce dernier élargissait ses activités d'évaluation de l'impact et de l'efficacité de ses interventions dans ces domaines au profit de ses mandants, qui attendent de lui qu'il mette à leur disposition des produits et des outils de connaissance.

4. Comme il ressort du rapport, le BIT a considérablement progressé dans le renforcement de la fonction d'évaluation. Ces améliorations (accroissement des ressources, indépendance plus affirmée, etc.) ont consolidé l'infrastructure du Bureau en matière d'évaluation (l'aspect «*matériel*»). Cet élément doit être conforté en précisant la culture du Bureau (l'aspect «*immatériel*») pour que cette fonction soit pleinement appréciée en tant qu'outil de gestion et d'apprentissage organisationnel à tous les niveaux. L'utilisation des résultats des évaluations réalisées à des fins de gouvernance et de gestion s'est certes améliorée, mais doit être encore renforcée. EVAL continuera à s'employer à soutenir les supérieurs hiérarchiques en assurant un suivi constructif des recommandations résultant des évaluations.

5. La politique d'évaluation actuelle renforce la crédibilité des évaluations effectuées par le BIT, qui peuvent ainsi concourir davantage à l'amélioration de l'efficacité des programmes et projets du Bureau. Pour relever le défi que constitue la présentation de preuves plus crédibles sur les résultats et l'efficacité des politiques, programmes et interventions, par rapport à leur coût, le BIT doit recueillir des preuves à la fois plus nombreuses et plus concluantes sur l'impact de ses activités normatives et de portée générale.

Partie I. Mise en œuvre de la stratégie d'évaluation du BIT pour la période 2011-2015

A. Progrès réalisés dans le franchissement des étapes principales

6. Le Conseil d'administration ayant approuvé la stratégie d'évaluation en mars 2011, un rapport sur la mise en œuvre de cette dernière est présenté dans le cadre du rapport d'évaluation annuel. On trouvera à l'annexe II les matrices correspondant à chacun des résultats attendus de la stratégie.

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

7. La stratégie d'évaluation du BIT met l'accent sur le rôle que joue l'évaluation en ce qu'elle aide l'équipe de direction et le Conseil d'administration dans l'exercice des responsabilités qui leur incombent pour garantir la pertinence, l'efficacité et l'impact des activités du BIT. C'est au Comité consultatif d'évaluation qu'a été confiée la tâche de faciliter l'utilisation stratégique de l'évaluation. La stratégie a aussi pour objectif d'améliorer le choix des thèmes d'évaluation, de valider la qualité et la crédibilité des évaluations et de dresser un bilan des résultats obtenus permettant de mieux apprécier l'efficacité du BIT dans le domaine du développement et sur le plan opérationnel. Les progrès accomplis dans ces domaines sont brièvement décrits ci-après.

B. Amélioration de l'efficacité du Comité consultatif d'évaluation

Etape biennale 1.1 (2012-13): Quatre réunions par an; relevé des recommandations concernant le programme d'évaluation; relevé des avis formulés sur l'application de recommandations spécifiques.

8. Le Bureau s'est engagé à renforcer le Comité consultatif d'évaluation en organisant des réunions régulières autour d'un ordre du jour plus étoffé pour dynamiser l'utilisation des évaluations. Après avoir pris un bon départ au début de 2011, le comité n'a plus eu de président à partir de septembre 2011. Toutefois, plusieurs réunions virtuelles ont eu lieu pour faire progresser les discussions sur des questions importantes de l'ordre du jour, notamment le contrôle de la qualité, par un intervenant extérieur, des évaluations de haut niveau, le choix des thèmes des évaluations de haut niveau et les progrès accomplis dans la mise en œuvre des résultats des évaluations de haut niveau réalisées en 2011.

9. Une fois que le Directeur général aura nommé le nouveau président du Comité consultatif d'évaluation, EVAL travaillera en étroite collaboration avec ce dernier pour rattraper le retard pris dans l'examen des questions à l'ordre du jour, qui comportera, entre autres, une analyse plus critique de la manière dont les supérieurs hiérarchiques du BIT prennent en compte les évaluations.

C. Evaluation de la performance du BIT

Etape biennale 1.2 (2012-13): Amélioration du rapport d'évaluation annuel sur la base des réactions du Conseil d'administration; incorporation des résultats dans le programme et budget pour 2014-15.

10. Dans le nouveau format de présentation des rapports pour 2011, une nouvelle partie a été ajoutée où sont présentés les résultats des études d'évaluation sur l'efficacité globale du Bureau et les résultats obtenus. Cette année, la partie II du rapport traite comme précédemment de la gestion axée sur les résultats au BIT et de la performance globale des activités dont le financement est imputé sur le Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO). Elle contient aussi un examen de l'efficacité des systèmes de contrôle de la qualité introduits par le Bureau pour les nouveaux programmes par pays de promotion du travail décent et la coopération technique ainsi que des pratiques d'évaluation de la performance au BIT et de la manière dont elles pourraient être améliorées. L'année prochaine (et chaque année impaire de la période biennale du programme et budget), EVAL dressera de nouveau un bilan des informations relatives à la performance figurant dans les évaluations des projets et des programmes pour fournir des informations aux responsables de la planification du nouveau programme de travail du BIT.

D. Suite donnée aux évaluations de haut niveau

11. L'examen de la qualité du suivi des évaluations de haut niveau réalisées en 2011 est une question à laquelle le Comité consultatif d'évaluation attache une grande importance. Le tableau 1 indique l'état d'avancement des mesures prises suite aux recommandations qui, d'après EVAL, ont été mises en œuvre avec succès à l'issue des évaluations de l'Agenda de Bahia (Brésil) pour le travail décent et des stratégies de l'OIT pour la lutte contre le VIH et le sida dans le monde du travail et pour l'élimination de la discrimination dans l'emploi et la profession. Sur un total de 21 recommandations, EVAL considère que 11 ont été pleinement mises en œuvre, que sept l'ont été partiellement et qu'une n'a pas été acceptée. Une fois son président nommé, le comité consultatif sera invité à confirmer l'évaluation d'EVAL selon laquelle, dans tous les cas, des progrès satisfaisants ont été enregistrés.

Table 1. Résumé et état d'avancement des mesures de suivi prévues
(évaluations de haut niveau réalisées en 2010)

Thème de l'évaluation	Nombre total de recommandations	Mesures prévues	Mesures intégralement appliquées	Mesures partiellement appliquées	Aucune mesure prise
Agenda de Bahia (Brésil) pour le travail décent	5	4	0	4	1
Stratégie de l'OIT de lutte contre le VIH et le sida dans le monde du travail	10	10	7	3	0
Stratégie de l'OIT pour l'élimination de la discrimination dans l'emploi et la profession	6	6	4	2	0

12. Les points saillants relatifs à l'utilisation et au suivi des évaluations par la direction sont notamment les suivants:

- Le suivi de l'évaluation de la stratégie de l'OIT de lutte contre le VIH et le sida dans le monde du travail prévoyait la présentation à la Commission de l'emploi et de la politique sociale (ESP), en mars 2012, d'un plan d'action portant sur un grand nombre des recommandations faisant suite à l'évaluation.

- La direction a pris des mesures spécifiques au sujet des six recommandations résultant de l'évaluation de la stratégie de l'OIT pour l'élimination de la discrimination dans l'emploi et la profession. Les résultats et les recommandations ont fourni une base de référence pour la discussion récurrente sur les principes et droits fondamentaux au travail qui a eu lieu lors de la session, de juin 2012, de la Conférence internationale du Travail et qui a abouti à l'élaboration d'un plan d'action.

- En 2012, le Brésil a lancé une série de 27 conférences au niveau des Etats sur la création d'emplois et le travail décent en vue de promouvoir le dialogue social. Ces conférences on abouti à la formulation de propositions et à la nomination de délégués à la Conférence nationale sur l'emploi et le travail décent organisée par le gouvernement brésilien à Brasília en mai 2012.

13. Des résumés des évaluations de haut niveau réalisées en 2012 par le BIT ont été présentés au Conseil d'administration (document GB.316/PFA/7/2); ils couvrent la stratégie de l'OIT visant à soutenir des politiques de l'emploi participatives (programme et budget, résultat 1.1), l'application d'une approche sectorielle du travail décent (résultat 13) et le programme par pays de promotion du travail décent en Inde.

E. Examen, par un intervenant indépendant, de la qualité des évaluations de haut niveau

Etape biennale 1.3 (2012-13): Il ressort de l'examen collégial effectué en interne que la qualité des évaluations de haut niveau de 2012-13 est satisfaisante.

14. Dans les conclusions de l'*Evaluation externe indépendante de la fonction d'évaluation du BIT*, 2010, les consultants ont recommandé que le Bureau soumette régulièrement des évaluations de haut niveau à un examen collégial indépendant pour en améliorer la qualité et l'utilité. Le Bureau a adopté cette recommandation et a inclus un indicateur et des étapes à franchir pendant la période biennale sur la qualité des évaluations de haut niveau dans la stratégie d'évaluation axée sur les résultats révisée.

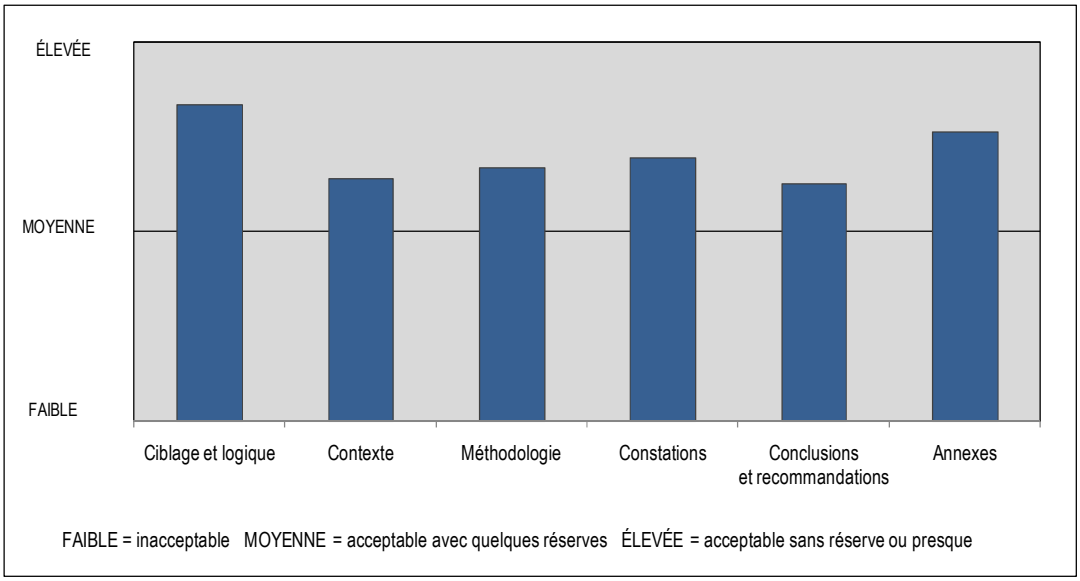
15. Sur recommandation d'EVAL, le Comité consultatif d'évaluation est convenu de passer d'une procédure collégiale à un examen indépendant pour les évaluations de haut niveau couvrant la période 2010-11 et de superviser cet examen pour en garantir l'indépendance.

16. La validité d'une évaluation de haut niveau dépend de la solidité de la conception, du caractère indépendant, transparent et professionnel de la méthodologie suivie ainsi que de la qualité et de l'utilité du rapport qui en résulte. L'examen indépendant a permis de mesurer la qualité de chaque méthodologie utilisée, du rapport établi et de la suite donnée à ce dernier.

17. L'appréciation donnée à l'issue de l'examen de la qualité des rapports allait de moyenne à élevée, et il a été constaté que tous les rapports présentaient une appréciation juste et raisonnable sur les programmes évalués. Il a été noté par ailleurs que les résultats de l'évaluation étaient essentiellement utilisés au sein du Bureau, en règle générale sous la forme d'enseignements tirés et appliqués par le programme évalué. Les informations obtenues en retour tendaient aussi à suggérer que les parties prenantes internes et externes pourraient s'impliquer davantage dans le processus. Dans l'ensemble, tous les rapports ont été jugés déficients en ce qui concerne l'évaluation de l'impact à long terme des divers programmes sur le développement. L'analyse des bonnes pratiques, qui figurait dans une section séparée, a été par ailleurs jugée peu convaincante.

18. Comme le montre la figure 1 ci-dessous, aucune partie des évaluations n'a été jugée systématiquement de mauvaise qualité.

Figure 1. Appréciation moyenne de la qualité des rapports d'évaluation, par élément évalué



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

19. Chaque année, le directeur de l'Unité d'évaluation demande à l'équipe de direction, aux membres du Comité consultatif d'évaluation et aux mandants de l'OIT de lui fournir des indications sur les thèmes devant faire l'objet d'une évaluation de haut niveau au cours des trois années suivantes. En fonction des résultats de ces consultations menées en ligne, il est établi un plan de travail glissant relatif aux évaluations proposées qui est présenté au Conseil d'administration au mois de novembre. Cette année, le Bureau et les mandants ont examiné la possibilité de reporter à 2015 l'évaluation de la réforme de la structure extérieure. Par ailleurs, plusieurs groupes de mandants ont suggéré, en remplacement, que l'évaluation de la stratégie en matière de coopération technique soit avancée à 2013. Le tableau 2 présente les thèmes d'évaluation convenus par le Conseil d'administration et ceux qui restent à confirmer.

Tableau 2. Evaluations de haut niveau confirmées pour 2013, et évaluations proposées pour 2014 et 2015

Année	Type d'évaluation	Thème de l'évaluation indépendante	Date d'exécution	Motif
Evaluation confirmée pour 2013	Stratégie	Les travailleurs et les entreprises bénéficient de meilleures conditions de sécurité et de santé au travail	2013	Dernière discussion sur cette évaluation en 2002. Thème approuvé en novembre 2011
Evaluation proposée pour 2013	Stratégie	Les entreprises durables créent des emplois productifs et décents (en remplacement du thème du réexamen de la structure extérieure dont l'évaluation était prévue pour 2013)	2013	Dernière discussion sur cette évaluation en 2003 (l'évaluation proposée peut donner suite à la discussion du Conseil d'administration de 2012)
Evaluation confirmée pour 2013	Programmes par pays de promotion du travail décent	Evaluations comparatives des programmes par pays de promotion du travail décent dans les Etats arabes	2013	Dernière discussion sur cette évaluation en 2008. Thème approuvé en novembre 2011
Evaluation proposée pour 2014	Stratégie	Approche intégrée des politiques économiques et sociales, avec le soutien d'organismes des Nations Unies et d'autres institutions multilatérales	2014	Pas encore évaluée; proposée par plusieurs mandants
Evaluation proposée pour 2014	Stratégie	Activités de l'OIT concernant les principes et droits fondamentaux	2014	Présélectionnée par la Conférence en vue de son achèvement d'ici à juin 2015
Evaluation proposée pour 2014	Programme par pays de promotion du travail décent	Région Afrique	2014	Dernière discussion sur cette évaluation en 2010; Afrique du Nord
Evaluation proposée pour 2015	Capacités institutionnelles	Stratégie de l'OIT en matière de coopération technique	2015	Proposée par plusieurs mandants et par des membres de la direction du Bureau
Evaluation proposée pour 2015	Capacités institutionnelles	Réexamen de la structure extérieure, y compris la participation des gouvernements et des organisations d'employeurs et de travailleurs aux programmes par pays de promotion du travail décent (reporté en raison des modifications prévues de la structure extérieure en 2013)	2015	Le Conseil d'administration a ordonné une évaluation visant à examiner les progrès accomplis et l'efficacité du réexamen de la structure extérieure; report de l'évaluation de 2013 à 2015 suggéré en raison des modifications supplémentaires envisagées pour la structure extérieure
Evaluation proposée pour 2015	Programme par pays de promotion du travail décent	Amériques	2015	Dernière discussion sur cette évaluation en 2009; Amérique centrale

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

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

20. **Codifier et mettre à jour les procédures et directives**: L'une des tâches importantes confiées à l'Unité d'évaluation, dans le cadre des efforts qu'elle déploie pour renforcer la cohérence des activités d'évaluation dans l'ensemble de l'Organisation, était de constituer un dossier complet sur la politique d'évaluation du BIT comprenant les procédures, directives et notes d'orientation fondées sur les bonnes pratiques. A cet effet, EVAL a élaboré un nouveau produit appelé «*i-eval*: Resource kit» qui donne accès à l'expertise et aux connaissances du BIT en matière d'évaluation. Ce produit a acquis une grande popularité avec plus d'un millier d'exemplaires imprimés ainsi que des téléchargements, et des «clics» réguliers sur les liens correspondants, à partir de l'Intranet du Bureau. Comme il est prévu dans la stratégie d'évaluation, EVAL a également élaboré des directives générales, faciles à mettre en œuvre, et des orientations plus détaillées sur deux nouveaux types d'évaluation, à savoir l'évaluation d'impact et l'évaluation conjointe.

21. **L'évaluation d'impact**: L'OIT a recours à l'évaluation d'impact pour aider les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs à mettre en évidence les effets de différentes politiques en faveur du travail décent dans des pays en particulier; pour obtenir de précieuses informations en retour sur le point de savoir si l'appui fourni par l'Organisation au niveau stratégique, son approche programmatique et ses outils techniques sont conçus et mis en œuvre de façon appropriée; et, enfin, pour tester au niveau du projet ou de l'intervention la crédibilité et la validité des nouveaux concepts et techniques, qui restent à démontrer.

22. Les évaluations d'impact n'entrent pas directement dans le cadre de responsabilisation du Bureau et ne sont pas financées par le budget ordinaire actuel de l'OIT. Il en résulte que rien n'oblige à rendre compte au Conseil d'administration de ces évaluations. Pour ce qui est du contrôle de la qualité, EVAL procèdera à un examen de celle-ci aux étapes de la conception et de la finalisation dans le cas où les évaluations doivent faire l'objet d'une discussion par le Conseil d'administration. Les demandes d'évaluations d'impact devraient répondre à un but stratégique, à savoir évaluer les politiques et les programmes dont l'utilité n'a pas été démontrée mais qui sont soit très utilisés, soit nouveaux et prometteurs.

23. **L'évaluation conjointe**: Le nombre des évaluations conjointes auxquelles a participé le BIT a fortement augmenté ces dernières années (voir la figure 2 ci-dessous qui présente les types d'évaluation). EVAL estime que, chaque année, le BIT prend une part active à une trentaine d'évaluations conjointes qui sont presque toutes liées au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et/ou aux programmes menés conjointement avec l'Organisation des Nations Unies ou avec des partenaires des institutions financières internationales. D'après le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), on entend par évaluation conjointe une évaluation du développement qui est menée en collaboration ou conjointement par plusieurs organismes.

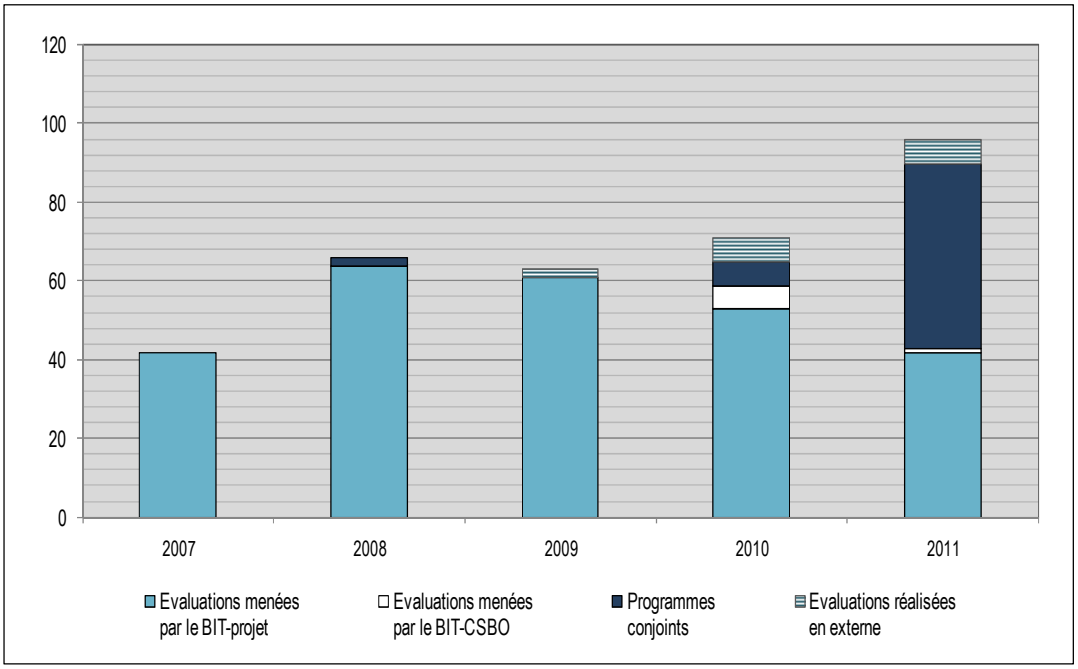
24. L'OIT participera de manière proactive aux évaluations conjointes, à titre non seulement d'organisme chef de file, mais aussi d'organisme partenaire. Il s'agit là d'un moyen rentable d'obtenir les résultats de recherche utiles à l'Organisation en tant qu'organisme participant à une initiative conjointe interorganisations. Les fonctionnaires du BIT sont vivement encouragés à prendre part à la conduite des évaluations si le volet du projet dont

l'OIT est chargée dépasse le seuil de 500 000 dollars E.-U. A partir d'un million de dollars E.-U., leur participation est obligatoire. Tous les rapports d'évaluations conjointes qui portent sur les travaux du BIT, même partiellement, devraient être intégrés dans la base de connaissances du Bureau en matière d'évaluation.

G. Perfectionnement et utilisation plus large des évaluations décentralisées

25. Le nombre d'évaluations indépendantes de projets est passé de 71 en 2010 à 96 en 2011. Cette hausse de 26 pour cent est principalement due à la participation de l'OIT à des programmes conjoints. Sur les 96 rapports d'évaluations indépendantes reçus, 43 ont été établis par des fonctionnaires du Bureau tandis que les 53 restants ont été réalisés en externe (voir figure 2). Parmi les évaluations réalisées en externe, 47 ont été menées dans le cadre de programmes conjoints de l'Organisation des Nations Unies et les six dernières par la Commission européenne ou un cabinet de consultants. L'augmentation du nombre d'évaluations conjointes peut être attribuée au fait que les rapports d'évaluation à mi-parcours devaient être rendus pour les nombreux projets relevant du Fonds pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, auquel l'OIT contribue. EVAL recueille toutes ces évaluations, quel que soit leur seuil budgétaire.

Figure 2. Répartition par type d'évaluation indépendante, 2007-2011



26. Parmi les évaluations indépendantes réalisées cette année, on compte 40 évaluations finales et 56 évaluations à mi-parcours. Une liste complète de ces évaluations est disponible dans la version longue du présent rapport, qui peut être consultée sur le site Web de l'OIT (www.ilo.org/eval).

27. Sur les 43 évaluations indépendantes réalisées par le BIT en 2011, 32 ont fait l'objet de l'exercice de suivi effectué par les responsables de programmes [1] (pour les 11 autres, aucun suivi n'était nécessaire). Ces évaluations sont reprises dans le tableau 3 ci-dessous qui indique la mesure dans laquelle les responsables hiérarchiques ont donné suite aux évaluations ainsi que l'état d'avancement du suivi par région. Comme on peut le voir, quatre plans de suivi n'avaient pas été communiqués au moment de l'élaboration du présent rapport.

Tableau 3. Suite donnée par les responsables de programmes aux évaluations réalisées en 2011

Région/secteur	Suite donnée par les responsables (32 rapports)		Nombre total de recommandations	Intégralement appliquées	Partiellement appliquées	A appliquer	Aucune mesure prise
	Non	Oui					
Afrique	1	3	23	5	14	3	1
Amériques	0	2	23	10	3	1	9
Etats arabes	1	1	8	4	0	0	4
Europe et Asie centrale	0	3	20	9	4	2	5
Asie et Pacifique	1	3	33	12	10	10	1
Sous-total	3	12	107	40	31	16	20
Normes	0	5	66	13	38	11	4
Emploi	1	7	57	28	14	6	9
Protection sociale	0	1	13	9	4	0	0
Dialogue social	0	0	2	14	13	1	0
Autres (GENDER)	0	1	8	7	1	0	0
Sous-total	1	16	158	70	58	17	13
Total	4	28	265	110	89	33	33
Pourcentage	–	–	–	42%	34%	12%	12%

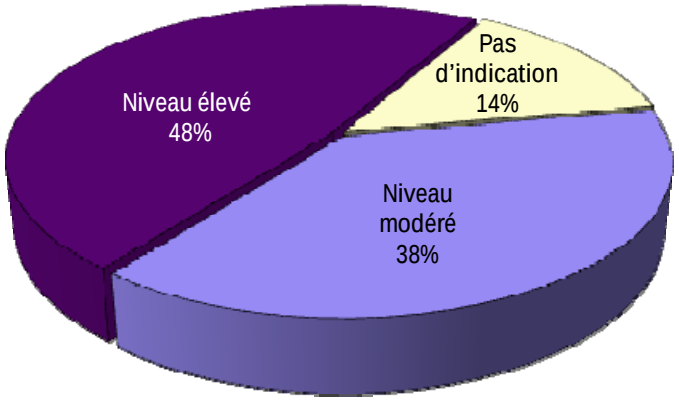
28. Les résultats de l'exercice de suivi 2011 montrent une légère amélioration par rapport à l'année précédente puisqu'il a été indiqué que 76 pour cent des recommandations avaient été intégralement ou partiellement appliquées, contre 72 pour cent en 2010. Le pourcentage des responsables n'ayant pas donné suite aux rapports d'évaluation a baissé de 8 pour cent. EVAL est prêt à travailler avec les différents départements et secteurs pour rendre la procédure plus facile à comprendre et plus utile. L'intérêt d'un suivi des recommandations, en particulier en ce qui concerne la participation des gouvernements et des organisations d'employeurs et de travailleurs, réside dans l'idée que les connaissances tirées de l'évaluation sont assimilées par les responsables de manière durable. En 2013, l'objectif d'EVAL est d'obtenir une meilleure application des recommandations grâce à l'amélioration de la qualité de celles-ci et à une participation accrue des responsables à des rapports de suivi efficaces, efficients et pertinents.

[1] Cette année, quatre évaluations menées par le Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC) ont été intégrées dans l'exercice de suivi. L'année dernière, les évaluations réalisées par l'IPEC avaient été exclues par erreur.

Etape biennale 2.1 (2012-13): 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.

29. Une analyse de la participation des mandants nationaux au suivi des évaluations a été menée pour la période 2010-11. Au total, 629 actions de suivi des recommandations ont été examinées, parmi lesquelles 65 ont nécessité la fourniture de services aux mandants, la participation de ces derniers aux activités ou des consultations avec eux. Parmi celles-ci, environ 75 pour cent concernaient l'ensemble des mandants, 20 pour cent les gouvernements, et le reste uniquement les organisations d'employeurs ou les organisations de travailleurs. Les rapports de suivi indiquent par ailleurs que la participation des mandants au suivi a été élevée ou modérée pour 86 pour cent des 65 recommandations, comme le montre la figure 3 ci-dessous. Ces données serviront de base de référence pour l'étape de 2013 concernant l'utilisation des évaluations par les mandants.

Figure 3. Niveau de participation des mandants suite aux recommandations issues des évaluations



Etape biennale 2.2 (2012-13): Toutes les évaluations internes et les autoévaluations sont accessibles et consultables dans la base de données.

30. En 2011, le Bureau a relevé le seuil fixé pour les évaluations indépendantes à un million de dollars E.-U. et a établi formellement la politique applicable aux évaluations internes et aux autoévaluations. En outre, EVAL, avec le Département des partenariats et de la coopération pour le développement (PARDEV), a placé le recueil des évaluations internes et des autoévaluations au rang de ses priorités. Le tableau 4 montre l'augmentation du nombre de rapports d'évaluations internes et d'autoévaluations soumis à EVAL depuis 2007. De plus, les régions ont procédé, en 2011, à neuf examens de programmes par pays de promotion du travail décent, ce qui représente une hausse considérable par rapport aux années précédentes.

Tableau 4. Evaluations internes et autoévaluations communiquées à EVAL, 2007-2011

Evaluations internes et autoévaluations	Année					Total
	2007	2008	2009	2010	2011	
Examens de programmes par pays de promotion du travail décent	4	2	1	4	9	20
Rapports d'évaluations internes et d'autoévaluations émanant de projets de coopération technique	21	2	4	7	24	58

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

31. Depuis 2007, le BIT fournit son appui à un réseau d'évaluation comprenant des coordonnateurs dans les régions et les secteurs techniques pour garantir la qualité et la crédibilité des évaluations décentralisées. A chaque période biennale, EVAL réunit les membres de ce réseau, avec le Bureau de programmation et de gestion (PROGRAM) et PARDEV, pour faire le bilan des activités d'évaluation menées pendant la période précédente, pour échanger des idées et en rechercher de nouvelles aux fins de l'élaboration du plan de travail, et pour répertorier et examiner les blocages et les difficultés auxquels les régions et les secteurs doivent faire face. Les participants à la réunion de décembre 2011 ont souligné, parmi d'autres questions, la nécessité de renforcer la responsabilisation du personnel de direction dans le suivi des évaluations, y compris des évaluations internes, dans les régions et les secteurs. Par ailleurs, il faut vérifier l'utilité, la spécificité et le potentiel d'application des recommandations. D'autres priorités concernent le perfectionnement des documents et outils de formation, le renforcement des efforts déployés par le personnel sur le terrain pour faire participer les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs au suivi, ainsi que l'amélioration de la mise en œuvre par le Bureau des normes d'évaluation et des bonnes pratiques.

32. Grâce à une initiative conjointe EVAL-PARDEV, le réseau d'évaluation tire également parti de l'amélioration de la gestion des flux de travail et des procédures d'établissement des rapports pour les projets de coopération technique, amélioration qui se traduit notamment par: i) des procédures visant à recenser systématiquement, aux étapes de la conception et de l'approbation, les plans d'évaluation et les activités s'y rapportant; ii) une organisation claire du travail aux fins de l'identification des responsables de l'évaluation, de la réalisation d'évaluations par des consultants et des procédures d'approbation; iii) un processus visant à faire en sorte que la question de la participation des mandants et de la suite donnée par les responsables soit examinée périodiquement à tous les stades importants du processus d'évaluation; et iv) la priorité donnée au recueil régulier d'évaluations internes et d'autoévaluations, lequel est prévu par la stratégie d'évaluation du BIT pour 2011-2015.

> *Etape biennale 3.1 (2012-13): 75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT reçoivent une formation pendant la période biennale.*

33. **Renforcement de la capacité d'évaluation au niveau national**: EVAL a demandé une étude visant à examiner la participation des gouvernements et des organisations d'employeurs et de travailleurs aux systèmes d'évaluation nationaux. Cette étude couvre cinq pays et traite tout particulièrement des priorités actuelles des organisations internationales d'aide au développement et des ministères responsables qui visent à promouvoir la participation de la société civile et des organisations de travailleurs et d'employeurs aux systèmes d'évaluation nationaux. L'étude a permis de constaté que les bureaux de pays de l'OIT étaient légèrement en retard par rapport aux autres organismes des Nations Unies s'agissant de la connaissance des capacités et systèmes nationaux d'évaluation. Dans leur majorité, les bureaux de pays étaient d'avis que le renforcement de la capacité d'évaluation devait faire partie des activités des programmes par pays de l'OIT, tandis qu'une minorité d'entre eux estimaient que cette activité devait être entreprise uniquement à la demande des partenaires nationaux. Les bureaux de pays de l'OIT avaient pour priorité de mesurer les progrès accomplis en vue de la réalisation des objectifs des programmes par pays de promotion du travail décent et de faire naître un consensus parmi les partenaires en faveur de ces objectifs. Les bureaux ont par ailleurs organisé une série d'activités de renforcement des capacités destinées auxdits partenaires.

34. En 2011, lorsqu'elle coprésidait l'équipe spéciale sur le renforcement de la capacité d'évaluation nationale du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG), l'OIT a travaillé avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), ONU-Femmes et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) à l'élaboration d'un manuel de l'UNEG sur les moyens de renforcer les capacités des systèmes nationaux d'évaluation. Cette publication n'a pas de caractère contraignant; elle met seulement en évidence les principaux éléments à prendre en considération aux fins du renforcement des capacités nationales d'évaluation. Les auteurs du manuel ont tiré profit de l'étude réalisée sur le rôle des gouvernements et des organisations d'employeurs et de travailleurs dans les systèmes d'évaluation nationaux .

35. **Formation des mandants**: EVAL a récemment réuni sur un CD-ROM en trois langues (anglais, espagnol et français) tout le matériel de formation nécessaire au renforcement des capacités d'évaluation des mandants tripartites de l'OIT. Ce CD-ROM comporte 17 modules, contenant chacun une description de la session, une série de diapositives et des activités d'apprentissage. EVAL est convenu avec le Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) et le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) de collaborer avec des spécialistes travailleurs et employeurs pour adapter certains modules du CD-ROM et les intégrer dans les différents programmes de formation à la gestion et/ou à la gouvernance qui sont offerts par le Centre international de formation de l'OIT (Centre de Turin) et dans les régions.

36. **Certification de responsable de l'évaluation**: EVAL est convenu avec le Centre de Turin et le Département du développement des ressources humaines (HRD) de lancer un programme de perfectionnement du personnel à l'issue duquel certains fonctionnaires du BIT recevront une certification de responsable de l'évaluation. Le programme consistera en un atelier de trois jours, éventuellement complété par des exercices pratiques guidés. EVAL sera le partenaire du Centre pour les trois volets de la stratégie de formation.

37. **Les mandants et fonctionnaires du BIT formés aux techniques de l'évaluation en 2011-12**: En plus de la formation habituelle, les bureaux régionaux de l'OIT ont assuré des activités de renforcement des capacités d'évaluation à l'intention du personnel et des mandants. Le tableau 5 récapitule les données concernant le nombre de participants à ces activités par région. Il convient de noter que le Bureau a déjà atteint l'étape biennale après une année seulement.

Tableau 5. Renforcement de la capacité d'évaluation de l'OIT – Nombre de fonctionnaires et de mandants ayant bénéficié d'une formation, par lieu d'affectation, 2012 *

Personnes formées	Afrique	Amériques	Etats arabes	Asie et Pacifique	Europe	Siège	Total
Fonctionnaires du BIT	9	11	35	15	12	0	82
Mandants	32	0	20	17	13	0	82
Total	51	11	55	32	25	0	164

* Toute formation de moins d'une journée est considérée comme une activité de sensibilisation.

Etape biennale 3.2 (2012-13): Adoption et mise en œuvre d'un document de gouvernance interne concernant le réseau d'évaluation: approche, rôles et responsabilités.

38. 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 aux rôles et attributions des intéressés. Les projets de descriptions d'emploi élaborés par EVAL pour les fonctionnaires chargés des évaluations (grades P.2 à P.5) ont été soumis à

HRD pour suite à donner. L'élaboration d'un document de gouvernance interne concernant le réseau d'évaluation commencera en 2013. Ce travail dépendra de la consolidation des points focaux régionaux pour l'évaluation ainsi que de la progression de la certification de responsables de l'évaluation au moyen de la formation qui s'adresse au réseau informel de plus de 90 fonctionnaires du BIT qui mènent des évaluations chaque année.

H. Améliorer l'utilisation des systèmes de gestion des connaissances en matière d'évaluation

39. La principale composante du système de gestion des connaissances de l'OIT en matière d'évaluation est la base de données i-Track dans laquelle est enregistrée l'information sur les évaluations prévues, en cours ou achevées. La base de connaissances fondée sur ce système a continué à se développer et à alimenter d'autres systèmes de gestion des connaissances de l'OIT, notamment le tableau de bord des donateurs. Le tableau 6 retrace l'expansion régulière des produits contenus dans la base auxquels tous les fonctionnaires du BIT peuvent avoir accès depuis 2005.

Tableau 6. Vue d'ensemble du volume de rapports concernant les connaissances en matière d'évaluation recueillis et mis à la disposition des fonctionnaires, 2005-2011

Type de connaissances/rapport	Année							Ensemble du système
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Evaluations indépendantes – menées par le BIT – rapport annuel	65	55	42	66	63	71	95	457
Evaluations indépendantes – réalisées en externe – évaluations conjointes	–	–	–	2	5	12	54	73
Evaluations indépendantes – menées par EVAL – programme par pays, thématique et stratégie	1	3	3	4	3	6	4	24
Meta-évaluations/examens internes – menés par EVAL	–	–	–	–	1	2	2	5
Résumés d'évaluations indépendantes – Site Web public de l'OIT	–	25	28	37	177	75	95	437
CD-ROM d'information ou de formation	–	–	–	–	1	1	2	4
Rapports d'évaluations indépendantes publiés au tableau de bord des donateurs	–	–	–	–	–	391	84	475
Evaluations internes	–	8	9	6	8	12	26	69
Examens internes des programmes par pays de promotion du travail décent	–	1	3	2	1	4	9	20
Documents de réflexion	–	–	–	–	–	–	4	4
Nouvelles directives et notes d'orientation	–	5	8	0	1	3	35	52
Bulletins d'information	–	–	–	–	–	3	3	6
Enseignements tirés	–	–	–	115	340	121	116	692
Recommandations	–	–	–	630	717	642	325	2 314

40. L'apprentissage institutionnel et l'évaluation axée sur les politiques: Outre la mise en place de systèmes permettant le stockage des connaissances générées par l'évaluation et l'accès à celles-ci, la stratégie donne pour mission à EVAL de contribuer à l'apprentissage institutionnel en tirant de manière efficace les enseignements des évaluations. Au cours des dernières années, l'OIT a lancé un certain nombre d'initiatives visant à renforcer sa

fonction d'évaluation afin de promouvoir un apprentissage institutionnel plus systématique. Toutefois, d'après le sentiment général, les enseignements tirés des évaluations ne sont pas encore suffisamment intégrés dans les décisions du Bureau se rapportant aux programmes et aux politiques. EVAL a donc entrepris une étude visant à examiner de quelle manière et jusqu'à quel point des leçons peuvent être tirées des évaluations de projets et de programmes par pays, s'agissant des politiques. L'étude a permis de constater que ce type d'évaluations ne sert pas encore à recenser les enseignements relatifs aux politiques nationales en matière de travail décent. Cela peut s'expliquer, en partie, par la façon dont les politiques sont prises en considération dans le cadre de résultats des nombreux projets qui privilégient l'aspect opérationnel et l'action sur le terrain. Dans l'étude en question, il est suggéré simplement d'encourager les évaluateurs à rechercher la justification des projets au regard des politiques ou, de façon plus radicale, à s'assurer que les projets/programmes sont conçus de manière à contribuer au renforcement des capacités en vue de la mise en œuvre des politiques ou, sinon, à favoriser le changement de politiques.

41. Depuis 2009, EVAL tire des enseignements des évaluations et les intègre dans la base de données i-Track. L'examen de ces informations révèle que les évaluateurs ont tendance à considérer près de 50 pour cent de ces enseignements comme étant relatifs à la procédure ou de nature administrative. Pour l'année prochaine, EVAL va rectifier cela en demandant aux évaluateurs de centrer davantage leurs travaux sur la pertinence des enseignements au regard des politiques et sur le savoir-faire technique afin de renforcer l'utilité des informations recueillies. EVAL veut améliorer la qualité de ces enseignements dans des contextes thématiques en instaurant des exercices de validation et des discussions consacrées à des domaines techniques spécifiques des travaux du BIT.

Partie II. Evaluation de l'efficacité et des résultats du BIT

A. Introduction

42. Conformément à la stratégie révisée (2011) de l'OIT en matière d'évaluation, il convient de faire la synthèse de diverses informations relatives à l'efficacité globale du Bureau et aux résultats qu'il a obtenus. Le rapport de l'an dernier contenait les conclusions de trois grandes études. Suite à l'examen de ces conclusions lors de la session du Conseil d'administration de novembre 2011, a été établi un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations et suggestions approuvées pendant la session du Conseil d'administration de mars 2012. L'annexe I fournit des informations actualisées sur l'état d'avancement de ce plan d'action.

43. Cette année, la section consacrée à la performance passe en revue les pratiques en matière de gestion axée sur les résultats en se fondant sur les enseignements généraux tirés des évaluations de haut niveau réalisées en 2012. Elle présente par ailleurs les résultats d'un examen portant sur l'efficacité des systèmes de contrôle de la qualité institués par le Bureau pour les nouveaux programmes par pays de promotion du travail décent et les projets de coopération technique, ainsi que sur le respect des nouveaux systèmes d'information sur les résultats. Enfin, on y trouvera un examen des pratiques du BIT en matière de notation des résultats et des moyens d'améliorer ces pratiques.

B. Gestion axée sur les résultats et efficacité du BIT: Enseignements tirés des évaluations de haut niveau

44. En prévision du prochain cadre stratégique (2016-2021), EVAL a entrepris l'an dernier un examen approfondi du Cadre stratégique 2010-2015, d'où il est ressorti que d'importants progrès avaient été accomplis dans la mise en œuvre et l'application à l'OIT de la politique de gestion axée sur les résultats, mais que certains points devaient être améliorés: mieux aligner les allocations de ressources sur les résultats; renforcer la cohérence entre les résultats et le cadre de responsabilisation; améliorer la qualité des indicateurs, des hypothèses et de l'évaluation des risques dans le cadre stratégique. Cette année, EVAL a examiné les conclusions de deux évaluations de stratégies et d'une évaluation de programme de promotion du travail décent menées en 2012 afin d'approfondir les trois aspects étudiés dans le rapport d'évaluation pour 2010-11.

45. **Responsabilité pour la fourniture en temps utile de produits de qualité:** D'après les évaluations, les objectifs en matière de qualité du travail et de fourniture des produits sont en passe d'être atteints, et le personnel d'encadrement était motivé pour atteindre les cibles en matière de performance. On constate toutefois, surtout au stade de la planification, que le système lui-même crée une rivalité entre cadres lors de la détermination des cibles et de la recherche des ressources nécessaires pour l'exécution des plans de travail axés sur les résultats et des initiatives associées prévues dans le cadre des résultats du programme par pays. On peut en conclure que la procédure actuelle de programmation applicable aux plans de travail axés sur les résultats et aux résultats attendus des programmes par pays fonctionne relativement bien pour ce qui est de la responsabilité en matière de fourniture des produits, mais que la concurrence risque de nuire à la hiérarchisation des priorités.

46. Le Bureau a accompli d'importants progrès dans l'alignement du programme par pays de promotion du travail décent sur les principes de gestion axée sur les résultats, mais les possibilités d'évaluer les cadres de résultats et les plans de suivi et d'évaluation restent limitées. Les principaux problèmes restent l'utilisation inégale des bases de référence, des indicateurs mesurables, des étapes prévues et des prévisions des risques au moment où sont définis les résultats attendus du programme par pays.

47. **Responsabilité pour la pertinence, la validité, la durabilité et l'applicabilité des hypothèses qui permettent de relier les produits aux résultats escomptés**: Dans les diverses stratégies, c'est au stade de la détermination des résultats attendus du programme par pays que la prévision des risques revêt la plus grande importance, car c'est dans les pays où l'influence de l'OIT dépend de la situation politique et économique nationale que ces risques sont les plus élevés. Dans les évaluations des stratégies, globalement, on a constaté une bonne gestion, dans tous les domaines, des risques associés aux prévisions, à l'exception de la viabilité à long terme, où l'hypothèse faite par le BIT, selon laquelle l'aide qu'il fournit doit être suivie d'une mise en œuvre par le pays, n'est pas toujours bien fondée.

48. L'élaboration de plans de travail axés sur les résultats avait pour vocation d'encourager la collaboration, la coordination et la cohérence, mais la mise en corrélation directe entre les résultats du programme par pays et les résultats du programme et budget a posé quelques problèmes pour les programmes de nature plus transversale, car il a fallu mettre au point des plans de travail cohérents et synergiques sur la base des résultats attendus des programmes par pays et du système de plan de travail axé sur les résultats.

49. **Responsabilité pour la qualité de la gestion des risques opérationnels**: La performance opérationnelle a été jugée satisfaisante grâce à la qualité de la coordination et de la communication entre le terrain et le siège. Toutefois, les problèmes de gestion des risques

concernent surtout les risques en matière de ressources liés au financement à plus long terme et les risques opérationnels liés à la confusion des rôles et des responsabilités, par exemple entre le terrain et le siège ou au sein de la hiérarchie.

Comme le Bureau examine actuellement la structure du programme et budget au titre des propositions pour 2014-15 sur la base des recommandations de l'an dernier, cette année, aucune recommandation nouvelle n'est formulée dans la présente section.

C. BIT: Une assurance de la qualité en pleine évolution

50. Le rapport d'évaluation annuel pour 2010-11 présentait les résultats de plusieurs études pointant les lacunes du BIT dans les domaines de la conception et du suivi des projets et des programmes par pays de promotion du travail décent et de la présentation de rapports sur les résultats. Au titre du suivi de cet exercice, EVAL s'est intéressée à l'utilisation et à l'utilité de trois dispositifs mis en place par le Bureau ces dernières années pour améliorer la qualité dans ces domaines, à savoir le système d'évaluation des projets, le mécanisme d'assurance de la qualité des programmes par pays de promotion du travail décent et un outil et modèle normalisé pour la communication d'informations sur l'état d'avancement des projets.

51. Vu que ces outils d'évaluation ont eux-mêmes fait l'objet de contrôles de qualité, EVAL s'intéresse en premier lieu à l'utilisation effective des deux types d'évaluation et au modèle susmentionné et, en second lieu, lorsque ces derniers sont effectivement utilisés, aux données relatives à leur efficacité. Les résultats préliminaires de ce travail serviront à l'évaluation de haut niveau de la stratégie de coopération technique de l'OIT actuellement proposée pour 2013.

D. Contrôles de la qualité des projets de coopération technique

52. Le mécanisme d'évaluation du BIT prévoit une analyse de la conception des propositions de programmes et projets de coopération technique. Créé en juin 2010, il vise à faire en sorte que les normes de conception technique soient respectées, que la méthode de gestion axée sur les résultats soit appliquée et que les propositions contribuent au respect des priorités de l'OIT et à l'exécution des programmes par pays de promotion du travail décent.

53. D'après les données dont dispose PARDEV, 210 projets de coopération technique ont été soumis pour évaluation de janvier 2011 à juin 2012. Sur ceux dont le budget dépassait un million de dollars E.-U., un échantillon de 20 pour cent a été prélevé de manière aléatoire, après quoi 15 projets ont été retenus à titre définitif sur la base de la documentation complète qui était disponible.

54. PARDEV a mis au point trois modèles de présentation des données: évaluation de la note conceptuelle, évaluation initiale de la proposition et rapport d'évaluation final. C'est ce dernier qui autorise la soumission de la proposition au donateur. Si nécessaire, l'évaluation des propositions de projet est effectuée par différents services du Bureau, mais la procédure diffère d'une région à l'autre. Dans le cas de l'Asie, le bureau régional communique les observations initiales visant à améliorer la qualité et ne soumet la proposition que lorsqu'il est satisfait aux normes de qualité. Dans d'autres cas, le siège et les bureaux régionaux fournissent simultanément des informations en retour. En outre,

divers services du BIT sont chargés d'évaluer principalement les parties de la proposition qui relèvent de leur domaine de compétence.

55. Le degré de respect de la procédure d'évaluation a été mesuré en utilisant comme critères la qualité et la ponctualité des informations en retour fournies par les diverses unités qui ont vérifié si les propositions étaient conformes au modèle prescrit par PARDEV (liste des points à vérifier pour l'évaluation des propositions de coopération technique) et avaient été soumises dans les délais. L'efficacité du système d'évaluation a été analysée en utilisant comme critère la question de savoir si la qualité des propositions s'est notablement améliorée.

Respect de la procédure d'évaluation

56. Globalement, PARDEV et les autres contributeurs ont appliqué la procédure d'évaluation. On constate que les projets de proposition ont été largement diffusés auprès du personnel concerné de l'OIT, qui a pu dialoguer et se concerter avec les auteurs, dans le cadre ou en dehors de la procédure d'évaluation. Il s'agit là d'une avancée importante par rapport à la précédente procédure fermée d'établissement des propositions.

57. En ce qui concerne l'information en retour, PARDEV a fourni des observations pour 93 pour cent des projets de coopération technique faisant partie de l'échantillon. Toutes n'étaient pas conformes à la liste des points à vérifier et certaines observations auraient pu être envoyées en format texte. Elles ont été jugées très détaillées même si elles ne portaient que sur certaines parties des projets de proposition. Des remarques utiles ont été faites aux unités qui avaient formulé les propositions en vue d'aligner les objectifs des projets et les stratégies sur les priorités des donateurs et les activités actuellement menées par le BIT. Pour ce qui est des critères d'évaluation, l'attention s'est portée essentiellement sur la pertinence et l'adéquation de la stratégie, la logique du programme, la gestion et l'échange de connaissances et la présentation. Ces critères sont conformes aux priorités de l'évaluation puisque l'un des principaux objectifs de cette dernière est de faire en sorte que les projets de coopération technique apportent des contributions mesurables à la planification des travaux du Bureau axés sur les résultats.

58. Comme indiqué plus haut, une grande partie des projets de coopération technique ont été évalués à des stades antérieurs (par exemple, quatre des 15 propositions de projets de coopération technique ont fait l'objet d'une évaluation complète par la région Asie et Pacifique et ont été révisées avant l'examen de PARDEV). Pour les projets de l'échantillon, le délai prescrit (cinq jours) pour communiquer l'information en retour sur l'évaluation a été respecté. En fait, près de 40 pour cent des projets de coopération technique de l'échantillon ont été évalués par PARDEV dans les deux jours qui ont suivi leur réception.

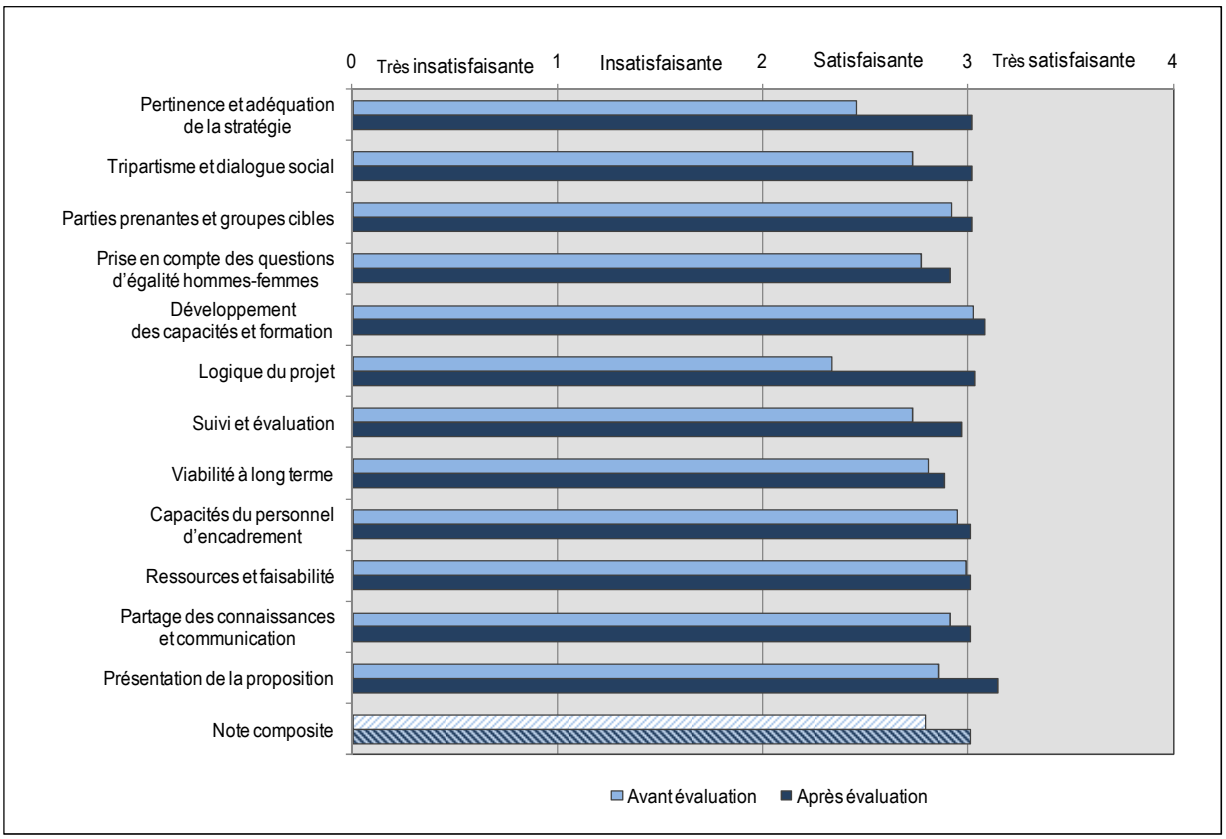
Efficacité

59. L'évaluation de l'efficacité s'est faite sur la base d'un système de notation à quatre niveaux (1 = très insatisfaisante, 2 = insatisfaisante, 3 = satisfaisante et 4 = très satisfaisante). Les critères décrits dans la liste des points à vérifier pour l'évaluation des projets de coopération technique ont servi à noter les propositions avant et après évaluation, afin de savoir dans quelle mesure les observations fournies sont utilisées pour améliorer la qualité des propositions. Comme les modèles d'évaluation n'ont pas toujours été suivis, les observations de PARDEV ont été utilisées pour noter la qualité de l'échantillon avant évaluation. Les critères non mentionnés par PARDEV dans son évaluation étaient censés avoir obtenu la note « satisfaisante » ou ne pas nécessiter de

modification notable. (Cette méthodologie ne prenait pas en compte les améliorations apportées avant l'évaluation de PARDEV.)

60. La figure 4 présente les résultats de l'évaluation par EVAL de l'évolution de la qualité des propositions avant et après réception des observations de PARDEV après une première campagne de communication d'informations en retour et de révision dans au moins certaines des régions. Des améliorations notables ont été constatées au niveau du cadre de résultats, puis à celui de la pertinence et de l'adéquation de la stratégie et, enfin, à celui de la présentation, points que PARDEV avait jugés insuffisants dans de nombreuses propositions. Ces progrès n'apparaissent pas dans la matrice, mais des informations en retour ont été régulièrement fournies et appliquées dans les domaines du respect des règles budgétaires, des achats et des règles d'évaluation.

Figure 4. Appréciations moyennes attribuées à la qualité des propositions de coopération technique, avant et après évaluation



61. Comme le montre la figure 4, la procédure d'évaluation contribue à l'amélioration de la conception de projets grâce aux observations systématiques et ciblées fournies par les départements et unités concernés du BIT sur des composantes déterminantes des propositions. On constate que la qualité des propositions qui parviennent à PARDEV s'est déjà améliorée grâce à la procédure d'examen. Il ressort de la figure que les observations fournies sur l'évaluation de PARDEV ont permis d'améliorer encore la qualité dans les domaines de la logique de projet et de l'adéquation de la stratégie, qui présentaient des insuffisances notables, les propositions pouvant ainsi obtenir la note «satisfaisante» exigée pour chaque critère.

62. Selon une autre interprétation des résultats, les auteurs des propositions n'utilisent pas efficacement le retour d'information qui leur est fait pour améliorer la qualité de leurs propositions. Même après évaluation, les propositions de projet n'obtiennent pas plus que la note «satisfaisante», aucune n'obtenant une note composite après évaluation qui soit

supérieure à 3,5. Ces résultats tendent à montrer que la procédure d'évaluation ne peut à elle seule améliorer la qualité des propositions au-delà d'un certain niveau en raison des contraintes de délais et du stade avancé auquel se trouve la proposition. Il faudrait plutôt améliorer les orientations, la formation et l'appui technique actuellement fournis et faire en sorte que ces derniers soient fournis à un stade plus précoce de la procédure à titre de complément de l'outil d'évaluation.

Recommandations

63. La fonction d'évaluation est bien en place au siège. Toutefois, pour qu'elle puisse être pleinement appliquée, il convient de renforcer les capacités régionales.

64. Le Service de la coopération au développement (CODEV) devrait continuer à renforcer les liens entre son rôle de surveillance et de contrôle et ses activités d'orientation et de renforcement des capacités visant à améliorer la qualité de la conception des projets au stade de la proposition. Il faudrait peut-être prévoir à cette fin un appui ciblé à un stade plus précoce de l'élaboration des propositions.

65. Le Bureau devrait envisager des mécanismes permettant d'établir une corrélation plus étroite entre la qualité de la proposition finale et la responsabilité de l'unité auteur. Dans les cas où la qualité de la proposition est jugée faible, les plans de suivi au stade postérieur à l'approbation devraient devenir plus systématiques.

E. Mécanisme d'assurance qualité des programmes par pays de promotion du travail décent

66. L'évaluation du mécanisme d'assurance qualité des programmes par pays de promotion du travail décent a porté sur le niveau de conformité avec les directives relatives à ces programmes et les effets du mécanisme sur la qualité des programmes qui ont été approuvés. Cette évaluation est axée sur la mise en œuvre efficiente du mécanisme d'assurance qualité, l'objectif étant de réduire de façon significative le cycle de préparation des programmes par pays de promotion du travail décent, tout en assurant la pertinence stratégique de l'exercice. D'après les données du BIT, 34 programmes par pays ont été évalués au cours des deux dernières années. Un seul programme sur les neuf analysés pour la présente étude (qui ont été retenus en fonction de la disponibilité des documents nécessaires) a appliqué les lignes directrices révisées du mécanisme d'assurance qualité publiées à la fin de 2011.

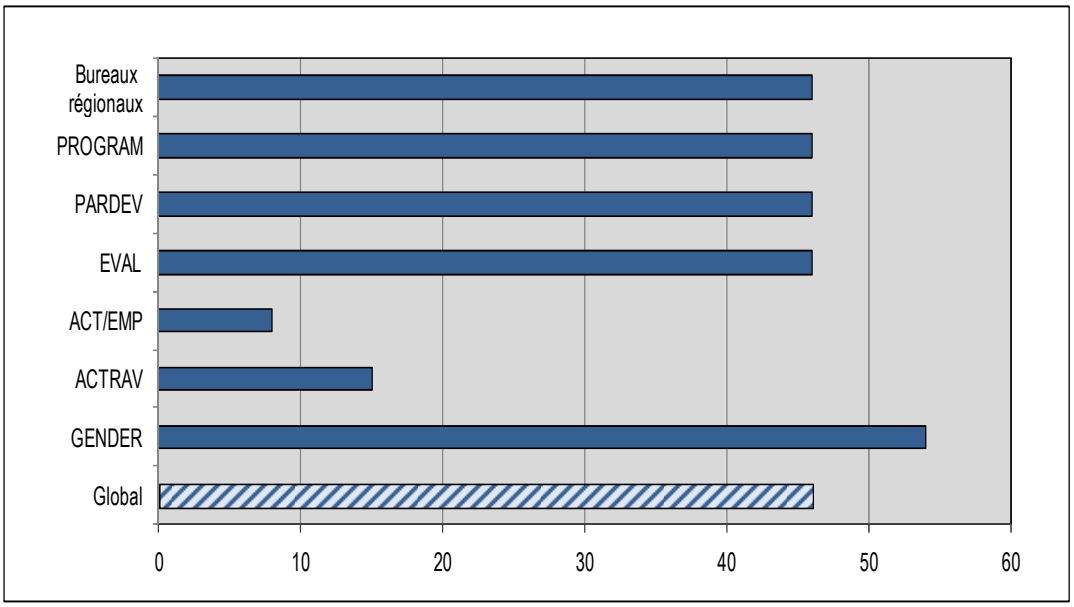
67. L'évaluation était axée sur: i) la conformité avec les modèles de mécanisme d'assurance qualité; et ii) les effets de l'exercice sur la qualité du document des programmes par pays de promotion du travail décent approuvés.

Conformité

68. La conformité a été jugée sur la base des éléments suivants: l'utilisation de la liste des points à vérifier aux fins de l'évaluation du mécanisme d'assurance qualité de l'OIT; la mesure dans laquelle les évaluateurs ont tenu compte des critères établis et des questions soulevées. Il ressort de l'analyse de la conformité par région que, au cours des deux dernières années, la région des Amériques n'a pas utilisé le mécanisme d'assurance qualité pour améliorer les projets de programmes par pays de promotion du travail décent. Il n'a pas été possible d'évaluer pleinement la communication en temps voulu et l'efficacité des mesures prises en raison du manque d'informations disponibles aux dates où les renseignements en retour ont été fournis.

69. Dans les neuf programmes par pays de promotion du travail décent qui ont été passés en revue, les bureaux régionaux, PROGRAM, PARDEV et EVAL ont réussi à achever un peu moins de la moitié des évaluations demandées, et le Bureau de l'égalité entre hommes et femmes (GENDER) un peu plus de 50 pour cent (voir la figure 5 ci-dessous). Comme pour les évaluations de projets, bon nombre d'évaluateurs qui ont achevé l'évaluation ont répondu aux questions concernant leur domaine technique mais ont laissé en blanc les sections qu'ils connaissaient moins bien ou pour lesquelles ils étaient moins compétents. Dans le cadre du système révisé, le mécanisme d'assurance qualité requiert toujours que les bureaux régionaux, PROGRAM, PARDEV, EVAL, ACT/EMP, ACTRAV et GENDER apportent des contributions.

Figure 5. Informations disponibles concernant l'évaluation du mécanisme d'assurance qualité effectuée, par groupe d'évaluateurs



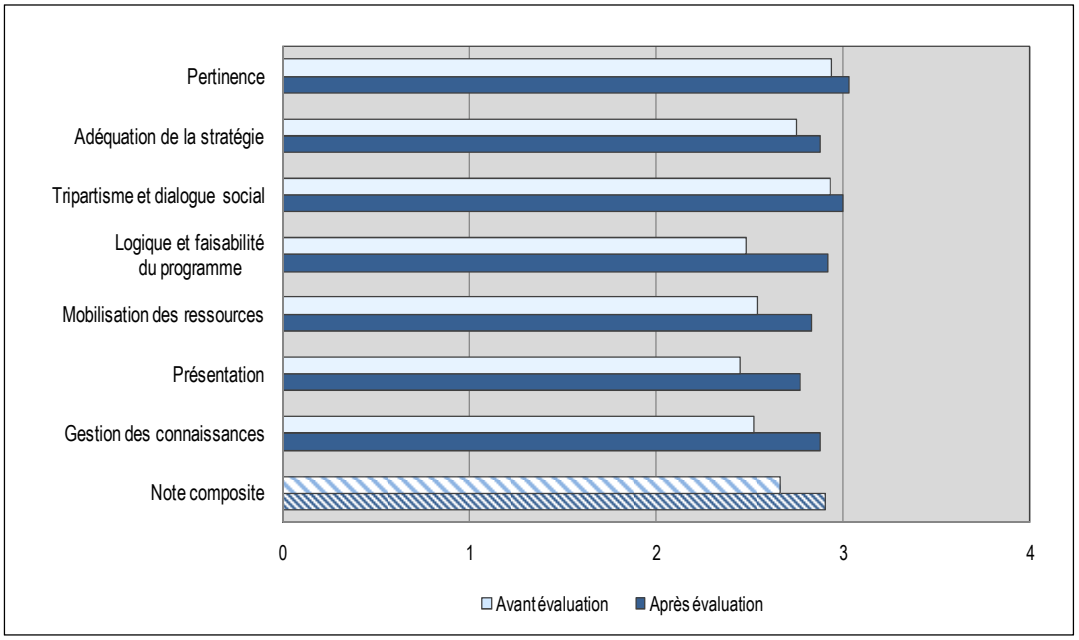
Efficacité

70. L'efficacité du mécanisme d'assurance qualité a été évaluée en tenant compte de l'exhaustivité et de la qualité des informations fournies en retour et de la mesure dans laquelle cela a permis d'apporter des améliorations aux documents des programmes par pays de promotion du travail décent. Il fallait pour cela dresser la liste des principales observations et analyser la précision et la clarté des informations en retour, déterminer si les évaluateurs avaient indiqué expressément les sections à améliorer et s'il existait des solutions de remplacement pour combler les lacunes existantes dans ces domaines.

71. L'évaluation a mis en évidence un bilan mitigé pour ce qui est des effets du mécanisme sur la qualité et sur le degré de priorité donné aux résultats dans les programmes par pays de promotion du travail décent. L'évaluation est arrivée à une conclusion fondamentale, à savoir qu'une collaboration plus étroite des bureaux régionaux à l'élaboration et à l'évaluation des programmes par pays contribue à améliorer le document. C'est ce que montrent clairement les résultats obtenus pour la région de l'Afrique et la région de l'Asie et du Pacifique. Les informations en retour communiquées par les bureaux de ces régions ont été jugées très complètes, constructives et davantage en phase avec les contextes nationaux. Cette conclusion ne peut que plaider en faveur des dispositions du mécanisme révisé d'assurance qualité qui imposent aux bureaux régionaux de prendre dans ce domaine la direction des opérations.

72. Globalement, il ressortait que des améliorations avaient été apportées, après évaluation dans le cadre du mécanisme d'assurance qualité, aux programmes par pays de promotion du travail décent dans les domaines suivants: l'adéquation de la stratégie, la logique du programme, la présentation, la gestion des connaissances et la mobilisation des ressources, comme le montre la figure 6 ci-dessous.

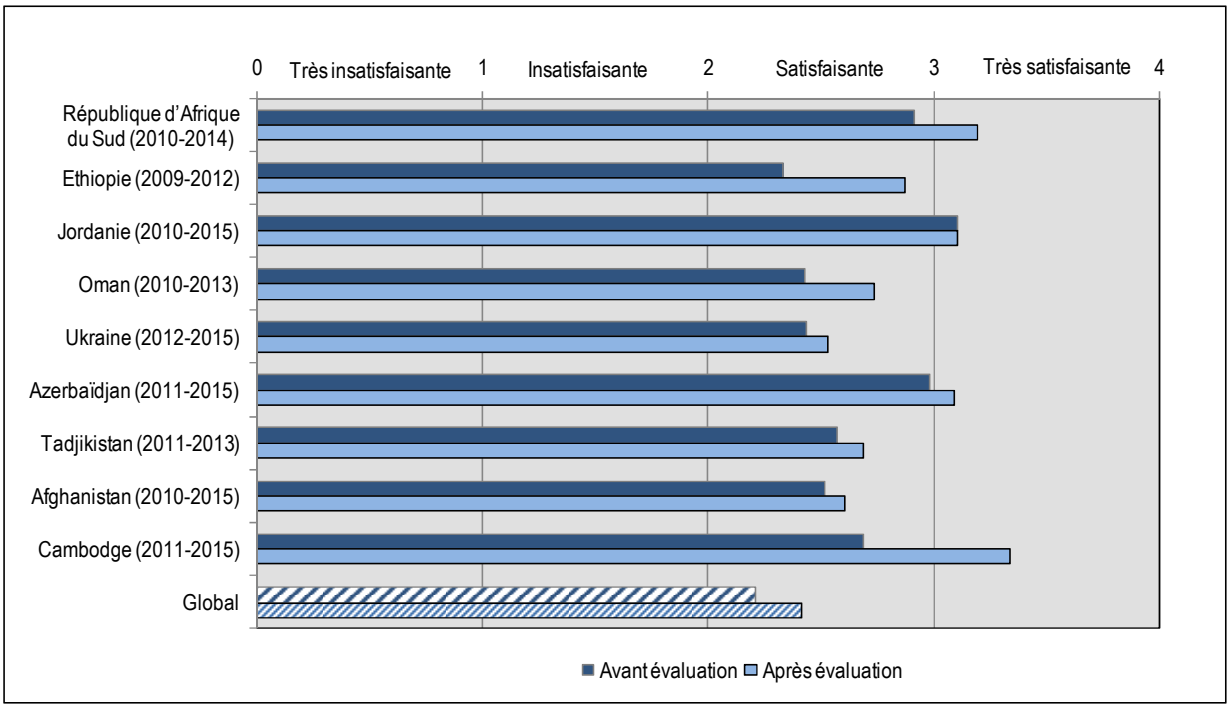
Figure 6. Notation moyenne de la qualité des critères du mécanisme d'assurance qualité utilisés pour l'évaluation des programmes par pays de promotion du travail décent, avant et après évaluation



73. Les informations en retour fournies par la plupart des évaluateurs étaient claires et concises. Dans la majorité des cas, ils faisaient spécifiquement référence dans leurs observations aux domaines à améliorer, et proposaient en outre des variantes utiles.

74. Les renseignements les plus détaillés fournis en retour par les évaluateurs portaient le plus souvent sur les cadres de résultats, ce qui a permis d'apporter de très nettes améliorations. Comme le montre la figure 7 ci-dessous, la qualité de la version finale des documents des programmes par pays de promotion du travail décent a été jugée généralement satisfaisante, et même très satisfaisante dans un cas.

Figure 7. Notes composites des programmes par pays de promotion du travail décent soumis au mécanisme d'assurance qualité, par pays, avant et après évaluation



Enseignements clés

75. L'insuffisance des informations disponibles sur le mécanisme d'assurance qualité pose un problème majeur lorsqu'il s'agit d'évaluer le degré de conformité. Bien que ces informations indiquent que des efforts substantiels ont été faits par les bureaux de pays et les évaluateurs pour améliorer la qualité des programmes par pays de promotion du travail décent, elles ne permettent pas de savoir avec certitude si les observations formulées dans le cadre de l'évaluation sont prises en considération au moment de la finalisation de ces programmes.

76. Les informations concernant le mécanisme d'assurance qualité des programmes par pays de promotion du travail décent ne sont pas centralisées. En outre, le temps passé à chaque étape de l'évaluation n'étant pas comptabilisé, il est impossible de calculer la rentabilité dans un horizon temporel. Il arrive que les évaluateurs n'indiquent pas qui ils sont ni où ils sont, ce qui rend l'unité chargée de l'évaluation difficile à identifier.

77. La nouvelle liste des points à vérifier dans le cadre du mécanisme d'assurance qualité limite le retour d'informations aux critères d'évaluation qui présentent un intérêt pour certaines unités; de ce fait, l'ensemble du cycle d'évaluation est plus efficace, la tâche des bureaux de pays est facilitée et les évaluateurs perdent moins de temps, ce qui constitue une amélioration par rapport au modèle utilisé avant 2011.

Recommandations

- **Il conviendrait d'élaborer, à l'intention des évaluateurs, des directives types présentant les facteurs à ne pas oublier lors de l'évaluation. Dans l'ensemble, il ne faudrait pas se limiter à attirer l'attention sur les points faibles, mais aussi proposer des solutions de remplacement spécifiques pour améliorer la situation. L'évaluation pourrait également être utilisée pour recenser les domaines dans lesquels les capacités pourraient être renforcées dans les bureaux de pays.**

- **Il conviendrait d'encourager les bureaux de pays à conserver dans leurs archives leurs réponses aux observations formulées dans le cadre de l'évaluation, qui devraient être enregistrées dans le fichier centralisé du mécanisme d'assurance qualité pour chaque programme par pays de promotion du travail décent. Le Bureau devrait tenir à jour des fichiers centralisés pour les documents relatifs aux évaluations du mécanisme d'assurance qualité et aux programmes par pays (projets et versions finales), au siège ou dans les bureaux régionaux.**

F. Etablissement de rapports sur l'état d'avancement des projets

78. En 2010, l'OIT a revu ses outils de suivi de la mise en œuvre des projets et s'est fondée sur le modèle de rapport sur l'état d'avancement des activités de coopération technique pour suivre de manière systématique les produits et résultats des projets (temps et coûts estimatifs de réalisation). Ces outils sont essentiels pour un positionnement stratégique tourné vers l'avenir, l'apprentissage organisationnel et une bonne gestion. Ils permettent d'élargir le cadre de l'évaluation et de faire le bilan des enseignements tirés et des bonnes pratiques nouvelles.

79. Compte tenu des différences dans les critères d'établissement des rapports, les rapports d'activité n'utilisent pas tous le nouveau modèle. Cependant, PARDEV encourage activement les donateurs à accepter le nouveau système comme modèle révisé pour l'établissement des rapports d'activité intérimaires et finals. Les premières auto-évaluations effectuées à l'aide du nouveau modèle étaient disponibles en 2012.

80. L'évaluation a un double objectif: déterminer le niveau de conformité avec le nouveau modèle de rapport et l'efficacité des rapports établis sur la base de ce dernier en tant qu'outils de gestion et d'apprentissage organisationnel. On a utilisé un échantillon de 16 rapports sur l'état d'avancement des activités de coopération technique (dont un a été achevé en décembre 2010, trois en 2011 et 12 entre le 1er janvier et le 30 juin 2012). Le choix de l'échantillon a été effectué sur la base des critères suivants: i) représentation régionale; ii) diversité des critères utilisés pour l'établissement des rapports (prescrits par l'OIT et/ou requis par les donateurs); et iii) opérations dépassant 1 million de dollars E.-U. ayant fait l'objet d'un rapport à PARDEV.

Conformité

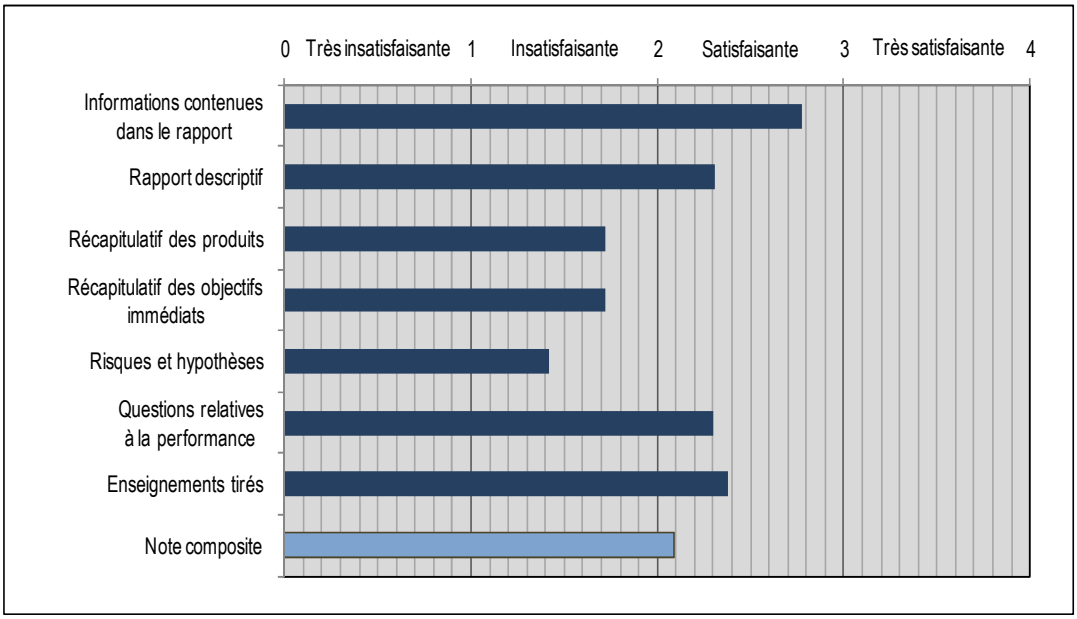
81. La disponibilité des rapports sur l'état d'avancement des activités de coopération technique a été un handicap majeur pour effectuer cette analyse; cela est dû en partie au fait qu'il n'y a pas de fichier central pour ce type de rapports. En fait, chaque région et chaque secteur est chargé de gérer et d'archiver les rapports sur l'état d'avancement des activités de coopération technique qui relèvent de son domaine de compétence.

82. Il a été constaté que c'est dans la région Asie et Pacifique que l'archivage des rapports sur l'état d'avancement des activités de coopération technique est le plus systématique; cela tient au fait que cette région dispose d'une plate-forme de partage des connaissances. PARDEV met actuellement en place un système similaire qui sera utilisé dans l'ensemble de l'Organisation.

Efficacité

83. Les résultats de l'évaluation des rapports figurant dans l'échantillon montrent qu'en moyenne la qualité de la plupart des rubriques était insuffisante. Il a été constaté qu'aucun bureau régional ni aucun secteur ne vérifiait systématiquement la qualité de ces rapports, et on ignore dans quelle mesure il a été tenu compte de ces derniers dans le cadre du processus global de programmation relatif au programme et budget.

Figure 8. Notation moyenne de la qualité des rapports sur l'état d'avancement des activités de coopération technique, par catégorie de rapports



Recommandations

- **Les unités administratives compétentes dans les régions et au siège devraient, sous la supervision de PARDEV, contrôler systématiquement la qualité des rapports sur l'état d'avancement des activités de coopération technique.**

- **Ces rapports devraient avoir une influence sur la prise de décisions et contribuer à l'élaboration des rapports annuels de PARDEV sur la mise en œuvre globale du portefeuille de coopération technique de l'OIT.**

- **En l'absence de système global de suivi et d'évaluation, le Bureau devrait mettre en place un système centralisé d'échange de connaissances permettant l'archivage de tous les rapports sur l'état d'avancement des activités de coopération technique, auquel auraient accès toutes les parties prenantes internes.**

- **Les donateurs de l'OIT devraient encourager, dans la mesure du possible, le recours au système appliqué aux activités de coopération technique pour établir les rapports sur l'état d'avancement.**

G. Evaluation des activités financées au titre du Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO)

84. Pour contribuer à la réalisation de l'Agenda du travail décent, l'OIT a mis en place le CSBO, sur lequel sont versées des contributions volontaires non affectées à son programme de travail. Le CSBO est un instrument essentiel pour obtenir des résultats dans le domaine du travail décent. Conformément à la pratique instaurée dans le rapport annuel d'évaluation de l'année dernière, la présente section du rapport fait le bilan des évaluations relatives aux initiatives financées par le CSBO et de l'utilisation effective des fonds de ce compte affectés au suivi et à l'évaluation.

85. Le Bureau a réalisé six évaluations d'activités programmatiques qui avaient été financées pour une partie non négligeable par le CSBO. Quatre évaluations concernaient l'Afrique et deux l'Amérique latine; cinq étaient des évaluations indépendantes et une était interne. Elles portaient pour la plupart sur des programmes de travail pluriannuels pour la période 2009-2011. La majeure partie des crédits alloués pour cette période au titre du CSBO s'inscrivant dans le cadre de résultats de plusieurs programmes par pays de promotion du travail décent, la portée des évaluations était principalement thématique.

86. EVAL a effectué une méta-analyse de la performance de l'OIT en se fondant sur les conclusions des six rapports d'évaluation. Les critères d'analyse étaient notamment les suivants: i) la pertinence; ii) la cohérence; iii) l'efficacité; iv) l'efficience; v) la durabilité et l'impact; vi) l'existence d'un cadre de suivi et d'évaluation, et des résultats attestés.

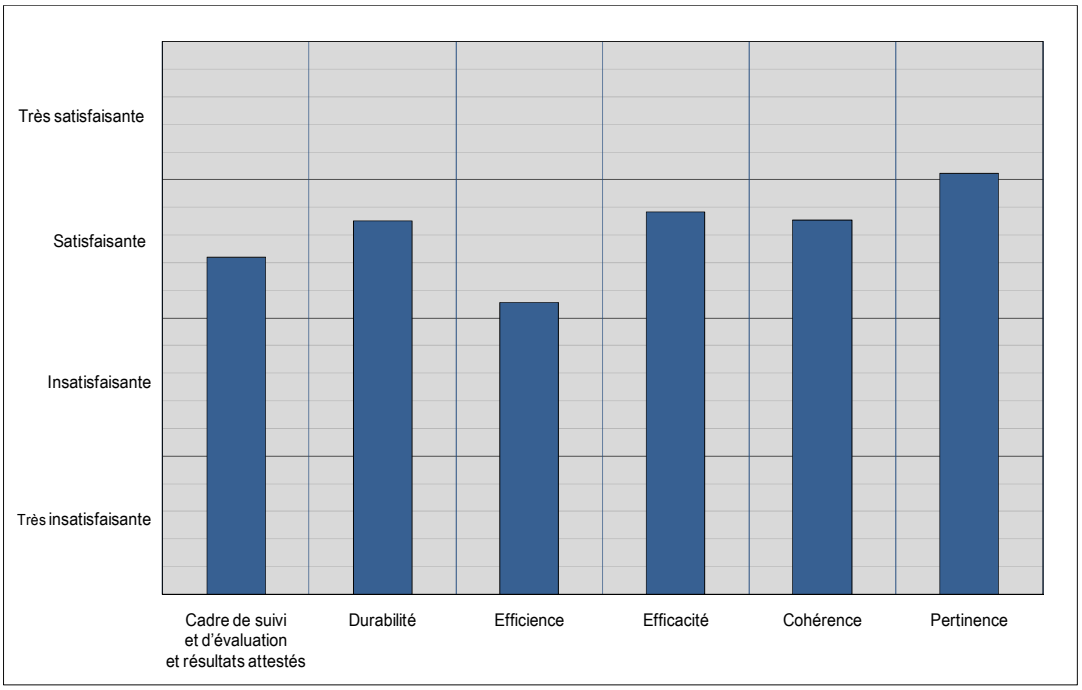
Principales conclusions

87. Toutes les évaluations figurant dans l'échantillon ont suivi le cadre d'évaluation recommandé par l'UNEG, et ont abouti à des recommandations utiles et permis de tirer des enseignements. Les conclusions portent sur les six rapports d'évaluation examinés et doivent être considérées à la lumière d'autres rapports sur l'efficacité globale des initiatives financées par le CSBO. Il a été constaté que, dans la plupart des cas (cinq sur six) où il a été fait appel au CSBO, cela a réellement contribué à la mise en œuvre de la stratégie régionale et à l'obtention des résultats attendus des programmes par pays de promotion du travail décent. On trouvera dans le tableau 7 ci-dessous la liste des évaluations examinées aux fins de cette analyse. Les résultats des évaluations sont présentés dans la figure 9.

Tableau 7. Initiatives financées au titre du CSBO ayant fait l'objet des évaluations examinées aux fins de l'analyse (montants en dollars E.-U.)

Intitulé de l'initiative	Montant de la dotation
Soutien à l'élaboration des politiques publiques visant à promouvoir les coopératives dans l'Etat plurinational de Bolivie	200 000
Formation quantitative dans le domaine de la sécurité sociale pour l'Afrique (QUATRAIN AFRICAIN)	3 948 279
Extension de la sécurité sociale aux travailleurs migrants d'Afrique et aux membres de leur famille	2 866 710
Appui à l'emploi des jeunes – des emplois pour les jeunes chômeurs marginalisés (YES-JUMP)	1 299 274
Renforcement des capacités institutionnelles en matière de gestion des migrations de main-d'œuvre en Afrique du Nord et en Afrique de l'Ouest	3 947 368
Fonds CSBO 2010-11 alloués au profit d'organisations de travailleurs et d'employeurs	800 000
Total	13 061 631

Figure 9. Notation moyenne de la performance des initiatives financées au titre du CSBO, par critère d'évaluation



88. Les évaluations ont permis de montrer que le financement au titre du CSBO contribuait à l'obtention des résultats des programmes par pays, mais que, souvent, il n'entrait pas dans un cadre logique et un système de suivi clairs, en grande partie du fait du suivi inégal du résultat du programme par pays auquel le CSBO était lié. Il a été constaté dans la plupart des évaluations que le but, les résultats attendus et les produits des programmes par pays étaient clairement définis, ce qui était loin d'être le cas pour les indicateurs mesurables et les étapes à atteindre pour suivre les progrès accomplis. Faisaient exception à cette règle les initiatives bénéficiant de crédits au titre du CSBO mais financées dans le cadre de projets de coopération technique classiques, pour lesquels il existait des cadres logiques et des systèmes de suivi correspondant au résultat attendu du programme par pays.

89. Il a été constaté dans plusieurs évaluations qu'il était nécessaire d'établir plus souvent des rapports sur la performance couvrant une plus large gamme de critères pour assurer un contrôle efficace des résultats attendus du programme par pays et recenser les enseignements à retenir. Cette démarche est fortement encouragée dans les directives révisées relatives aux programmes par pays de promotion du travail décent, sans toutefois être obligatoire.

90. Dans près de la moitié des évaluations, il a été noté que, dans les cas où la collaboration de différents bureaux de l'OIT (bureaux de pays, bureaux régionaux et siège) est nécessaire pour atteindre les résultats attendus des programmes par pays bénéficiant de l'appui du CSBO, la confusion des rôles et des responsabilités posait problème. Au fur et à mesure que l'OIT progresse dans l'affectation des fonds du CSBO aux résultats attendus du programme par pays, elle devra fournir aux membres du personnel des orientations sur la façon de faire la synthèse des pratiques appliquées précédemment aux fins de l'établissement du programme et budget ordinaire ou du programme de coopération technique.

Recommandations

- **Considérant que les résultats attendus des programmes par pays sont le principal cadre de résultats de l'OIT pour les activités menées au niveau national, il est nécessaire de lier de manière plus systématique les ressources allouées au titre du CSBO et les résultats attendus des programmes par pays dans le cadre d'un système de suivi axé sur les résultats.**

- **EVAL devrait continuer à suivre et évaluer les pratiques de suivi et d'évaluation des résultats attendus des programmes par pays et faire rapport au Conseil d'administration sur ce qu'apportent à ces programmes les investissements au titre du CSBO.**

H. Notation de la performance dans les évaluations du BIT

91. Depuis 2006, dans le cadre de sa fonction d'évaluation, le BIT utilise un système de notation comme moyen supplémentaire de communiquer les conclusions des évaluations. Toutefois, ces systèmes peuvent être source d'erreurs si les valeurs quantitatives des notes ne sont pas appliquées systématiquement (fiabilité) ou avec précision (validité). EVAL a donc chargé M. William Trochim, de l'Université Cornell, de réviser ses méthodes de notation en vue de les renforcer et de les améliorer.

92. Considérant que la notation permet de renforcer les systèmes de gestion axée sur les résultats, M. Trochim a approuvé la décision de l'OIT d'utiliser un système de notation dans le cadre des méthodes d'évaluation. S'il est utilisé à bon escient, ce système peut être relativement facile à appliquer et résumer un large éventail d'éléments clés en quelques chiffres.

93. Dans l'ensemble, cette révision a abouti à plusieurs propositions d'amélioration des divers outils, comme par exemple la vérification de la cohérence entre les conclusions descriptives et les notes quantitatives données. Dans tous les cas où cela est possible et approprié, les évaluateurs devraient être encouragés à fournir des éléments de preuve sous plusieurs formes (recoupements) pour justifier l'attribution d'une note particulière [2].

94. Une seconde amélioration pourrait consister en l'étalonnage des notes pour faire ressortir des critères et des niveaux de performance similaires, ce qui pourrait nécessiter de vérifier les choix des notes de façon indépendante. Il est conseillé au BIT de repérer les chevauchements entre indicateurs, et d'établir une note composite pour un projet ou un programme ou de classer plusieurs projets sous la rubrique programme. Le tableau 8 résume pour chaque outil certaines des conclusions de la révision des méthodes de notation.

[2] Un résumé de l'étude est disponible sur demande à l'adresse suivante: eval@ilo.org.

Tableau 8. Résumé des conclusions concernant les méthodes de notation au BIT

Evaluation de l'évaluabilité	*Pondération des notes pour indiquer si le thème peut faire l'objet d'une évaluation indépendante*
	Vient en complément de l'analyse descriptive pour indiquer par des notes si la question est prête à faire l'objet d'une évaluation.
	Nécessité d'établir une meilleure distinction entre les notes indiquant que les résultats sont mauvais et les notes indiquant que le moment choisi est prématuré.
Examen des PPTD	*Notation par un évaluateur indépendant des aspects liés à la performance des PPTD et de divers résultats de programmes par pays*
	Notes validées à l'aide du renvoi en amont de l'information par les mandants et les membres du personnel.
	Les rapports ne mettent pas toujours bien en évidence le lien entre les conclusions et les notes.
Evaluation de la stratégie	*Attribution d'une note qualitative pour indiquer la performance de la stratégie dans le cadre de critères d'évaluation*
	Alignement sur les résultats et les indicateurs du cadre stratégique et du programme et budget.
	Nécessité d'expliquer le but des notes attribuées dans le cadre de la méthode d'évaluation.
Notes attribuées pour la performance des projets	*Notes attribuées après l'évaluation de la performance des projets à l'aide de critères et d'indicateurs types établis sur la base d'évaluations indépendantes finales*
	La matrice inclut une description qualitative pour chaque niveau de performance par des notes allant de 1 à 4, assurant une certaine objectivité au processus de notation.
	Les indicateurs devraient être réexaminés pour éliminer les chevauchements et resserrer l'étalonnage.

95. Pour donner suite aux conclusions de la révision, EVAL reverra ses pratiques en matière de notation conformément aux **recommandations** formulées en prenant les mesures suivantes:

- Faire preuve de cohérence dans le choix des niveaux de notation et des critères, idéalement en adoptant un système de notation de 1 à 6 et en appliquant les critères d'évaluation de l'OCDE/CAD en tant que matrice par défaut pour évaluer la performance.
- Eviter d'agréger et de pondérer les données dans le cadre d'une évaluation individuelle.
- Intégrer le système de gestion aux fins de la compilation et du stockage de données sur la performance issues de l'évaluation pour l'ensemble des outils et périodes.
- Faire procéder à un examen par les pairs de toutes les notes utilisées dans les évaluations de haut niveau avant finalisation.

Projet de décision

96. ***Le Conseil d'administration prend note du présent rapport et approuve les recommandations devant figurer dans le plan d'action glissant ci-joint pour la mise en œuvre des recommandations et suggestions dont il sera rendu compte dans le rapport d'évaluation annuel 2012-13, et le Conseil d'administration confirme les priorités recensées dans le rapport concernant le programme de travail pour 2012-13.***

Annexe I

Plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations et suggestions figurant dans le rapport d'évaluation annuel

Recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2010-11				
Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2012-13	Responsable ou service /coût supplémentaire 2012-13	Etat d'avancement
1. Evaluation de l'efficacité du cadre stratégique de l'OIT				
1.1. L'alignement des activités et l'allocation des ressources devraient 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 laquell 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.	L'évaluabilité du cadre de résultats du nouveau Cadre stratégique (2016-2020) a été améliorée pour permettre une saine évaluation des résultats des quatre objectifs stratégiques.	■ Mener chaque année deux évaluations stratégiques approfondies de haut niveau des résultats du cadre stratégique ou des thèmes de la Conférence internationale du Travail, comme l'a demandé le Conseil d'administration.	EVAL/aucun	Le calendrier est respecté.
		■ Déterminer le degré d'évaluabilité du cadre de résultats du cadre stratégique (d'ici à novembre 2012). EVAL produit une analyse comparative de l'évaluabilité du cadre de résultats du programme et budget pour 2010-11 et 2012-13 et met en avant les réalisations et les points à améliorer dans le rapport d'évaluation annuel 2011-12.	EVAL/aucun	Reporté. L'évaluation de l'évaluabilité serait plus pertinente pour le programme et budget pour 2014-15 en cours de préparation. Elle ferait apparaître les ajustements et les améliorations apportés aux indicateurs du cadre stratégique.
		■ Produire d'ici à mars 2012 une note d'orientation sur les méthodologies ciblées d'évaluation d'impact à l'intention des départements techniques, notamment des directives sur la sélection des consultants et l'examen de la qualité des rapports.	EVAL/aucun	Terminé.

Recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2010-11				
Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2012-13	Responsable ou service /coût supplémentaire 2012-13	Etat d'avancement
		■ Pour renforcer l'apprentissage organisationnel, un document de travail synthétisant systématiquement les résultats et les enseignements des évaluations indépendantes, des études d'impact et d'autres travaux de recherche portant sur le thème examiné dans le rapport sur la discussion récurrente sera produit avant la session de la Conférence internationale du Travail. EVAL collaborera avec les départements concernés à l'établissement de cet examen systématique dès 2013. Note: La dernière intervention ne peut être menée que si le thème du rapport sur la discussion récurrente est confirmé un an à l'avance.	EVAL et les départements concernés/50 000 dollars par thème	Les préparatifs pour l'établissement d'un rapport de synthèse à partir des études et des évaluations réalisées sur le dialogue social ont commencé. Le document de travail servira de support aux discussions récurrentes programmées pour 2013.
1.2. Définir de manière détaillée et codifier [systématiser] un cadre de responsabilisation axé sur les résultats pour l'OIT, différencié, selon qu'il concerne les responsables ou le personnel, et lié aux indicateurs de résultats (pondérés). Dans la logique du cadre de résultats, la responsabilité des administrateurs en matière de résultats pourrait porter sur les trois domaines suivants:	Le système destiné à assurer la mise en œuvre du cadre de résultats du cadre stratégique pour 2016-2020 a été amélioré pour renforcer le suivi des résultats, et notamment les stratégies de gestion des risques, ce qui a permis d'assurer la responsabilité des administrateurs en matière de résultats.	■ D'ici à la fin de 2013, une évaluation critique du cadre de résultats (indicateurs, critères de mesure et validité des hypothèses) sera menée en vue de l'élaboration du prochain cadre stratégique.	PROGRAM/aucun	Le calendrier est respecté. Comme indiqué lors de la discussion du rapport sur l'exécution 2010-11, le Bureau s'emploie à améliorer l'aspect qualitatif des indicateurs et des critères de mesure. Un modèle sera présenté dans le cadre des Propositions de programme et de budget pour 2014-15.

Recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2010-11				
Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2012-13	Responsable ou service /coût supplémentaire 2012-13	Etat d'avancement
i) responsabilité de la fourniture des produits, qui doit se faire dans les délais prescrits et selon les normes de qualité requises, conditions nécessaires à l'obtention des résultats escomptés; ii) 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; iii) responsabilité de la qualité de la gestion des risques «opérationnels». Si ces trois domaines sont correctement gérés, les responsables peuvent s'attendre à atteindre les résultats visés.		■ S'agissant des plans de travail des unités et de la gestion des performances, établir des critères pour que la fourniture des produits se fasse dans les délais prescrits et selon les normes de qualité requises, conditions nécessaires à l'obtention des résultats escomptés.	HRD/PROGRAM/directeurs	En mai 2012, des directives sur les plans de travail des unités ont été publiées. Les plans de travail des unités offrent un cadre pour l'élaboration de plans de gestion du comportement professionnel individuel et fournissent à la direction un outil permettant de suivre le déroulement de la fourniture des produits. En février 2012, pour faciliter la préparation du formulaire de rapport du début du cycle d'évaluation du comportement professionnel pour la période biennale 2012-13, HRD a publié un *Guide pour la rédaction des objectifs SMART* dont il a distribué des exemplaires imprimés aux membres du personnel. Ce guide insiste sur le besoin d'aligner les objectifs individuels sur les plans de travail des unités et donne des exemples d'objectifs SMART dans les domaines d'activités d'appui, techniques et de gestion.
		■ Effectuer la validation indépendante biennale de la qualité des opérations et des stratégies de gestion des risques.	PROGRAM avec l'appui d'EVAL/aucun	La stratégie de gestion des risques pour l'ensemble du Bureau doit être réexaminée et redéfinie en 2013.
1.3. Faire figurer la liste des hypothèses de base dans le modèle de plan de travail axé sur les résultats et définir les approches méthodologiques appropriées pour assurer le suivi de la mise en œuvre du programme et budget et du cadre stratégique.	Idem.	■ En 2012-13, examiner les hypothèses et les risques en fonction des résultats figurant dans le cadre de résultats.	Responsables des résultats et PROGRAM/aucun	Des informations sur les hypothèses de base pour chaque résultat figureront dans le modèle de plan de travail axé sur les résultats d'IRIS et seront réexaminées en 2013.

Recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2010-11				
Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2012-13	Responsable ou service /coût supplémentaire 2012-13	Etat d'avancement
2. Méthodes de synthèse des informations relatives à la performance issues des évaluations				
2.1. Mener 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.	Mise en place d'une bonne méthodologie permettant d'établir un lien entre les performances et les résultats de la coopération technique et les résultats du cadre stratégique.	■ Deuxième rapport biennal sur la méta-analyse des résultats achevé pour novembre 2013. ■ Pour aligner plus directement les données relatives aux performances opérationnelles sur les résultats du cadre stratégique, EVAL va affiner sa méthodologie pour mieux lier les performances de la coopération technique à chaque résultat du cadre stratégique. Une bonne partie des données portera sur les indicateurs nationaux, et elle sera fondée essentiellement sur la liste des résultats des programmes par pays associés à chaque résultat du cadre stratégique. Note: Cette action ne peut être menée que si le Bureau recueille et vérifie les données sur les résultats des programmes par pays.	EVAL/30 000 dollars	Prévu pour 2013. En cours.
2.2. 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).	Entretien du système de gestion et d'information pour le stockage et l'analyse des données issues des évaluations.	■ A compter de 2012, EVAL recueillera régulièrement des données sur les indicateurs de performance normalisés dans le cadre des évaluations indépendantes des projets de coopération technique.	EVAL/aucun	Après avoir testé un questionnaire, EVAL considère pour des raisons de validité et de fiabilité que la notation de l'évaluateur doit être associée à une notation indépendante a posteriori. Cette méthode sera appliquée pour le rapport de 2013.

Recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2010-11				
Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2012-13	Responsable ou service /coût supplémentaire 2012-13	Etat d'avancement
2.3. Intégrer dans le champ d'application des futures évaluations des résultats du programme et budget les résultats des évaluations des projets, notamment les notes attribuées.		■ Les performances du projet concerné, mesurées au moyen de la méthodologie d'évaluation ci-dessus, seront incorporées dans l'analyse de toutes les évaluations de haut niveau de 2012-13 concernant des stratégies.	EVAL/aucun	Les critères, indicateurs et notes de performance ont été utilisés pour l'évaluation des portefeuilles de coopération technique dans le cadre des évaluations de stratégies effectuées par EVAL.
3. Programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD): Enseignements tirés				
Renforcer la conception et la mise en œuvre des PPTD sur la base des recommandations figurant dans une méta-étude portant sur neuf PPTD menée en 2010, en s'assurant que: i) au stade de la conception, il est tenu dûment compte de la singularité de chaque pays et de la marge de manœuvre nécessaire pour être en mesure de faire face à des chocs externes; ii) les mandants participent pleinement à l'élaboration des PPTD; iii) les cadres de suivi et d'évaluation des PPTD constituent une partie essentielle de la procédure de conception et prévoient les ressources nécessaires pour les mettre en œuvre;	Les PPTD sont le principal moyen d'assistance du BIT permettent de réduire, dans le cadre de la structure nationale de développement, les grands déficits de travail décent par le biais de programmes efficaces couvrant chacun des objectifs stratégiques.	■ La version 3 du Guide sur les PPTD (publiée en décembre 2011) a donné suite à toutes les recommandations figurant dans la méta-étude sur les PPTD dont il est question dans le rapport d'évaluation annuel 2010-11. Ce guide renforce l'exigence de participation directe des mandants de l'OIT, et son libellé suggère que les plans de suivi et de mise en œuvre sont obligatoires. La liste de contrôle relative à l'assurance de la qualité contient une question sur l'adhésion des mandants. En 2012-13, le guide sur les PPTD fera l'objet d'une campagne de promotion active et sera utilisé dans les cours de formation et autres activités d'apprentissage et d'échange.	PROGRAM/aucun	Terminé.

Recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2010-11

Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2012-13	Responsable ou service /coût supplémentaire 2012-13	Etat d'avancement
iv) des progrès sont réalisés vers l'institutionnalisation de l'Agenda du travail décent, y compris de son cadre de suivi et d'évaluation, au sein des institutions, budgets et procédures des pays; v) l'appui financier aux PPTD est basé sur les programmes plutôt que sur les projets, et les structures des bureaux de pays sont harmonisées pour soutenir l'approche des PPTD; vi) une stratégie de communication appropriée est développée et financée afin d'assurer le partage d'expériences en matière de résultats des PPTD.		■ A l'heure actuelle, l'OIT s'oriente vers une affectation élargie des ressources extrabudgétaires destinées à la coopération technique afin de faciliter l'obtention des résultats. Cela fait le complément avec le budget ordinaire et le Compte supplémentaire du budget ordinaire, qui peuvent déjà être programmés de manière souple pour financer les PPTD. Cela a permis d'élaborer des programmes rigoureux axés sur des résultats qui permettent d'assurer la qualité et la cohérence des projets entre les régions. La prochaine étape consistera à coordonner les interventions au niveau des résultats de manière à assurer la cohérence des programmes nationaux destinés à l'appui aux PPTD. A cet effet, l'OIT renforcera les mécanismes de consultation entre les coordonnateurs des résultats et les bureaux extérieurs pour voir comment les programmes axés sur les résultats peuvent également être menés en synergie au niveau national.	PARDEV.	Trois accords de partenariat axés sur les résultats on été signés avec la Suède (Phase II, 2012-13), la Norvège (2012-2015) et Irish Aid (2012-2015). Dans ce cadre, PARDEV assure la coordination entre les unités techniques, les coordonateurs, PROGRAM, EVAL et les bureaux extérieurs en vue d'améliorer la conception des documents de projet ainsi que la présentation de rapports sur les résultats en matière de travail décent et des résultats des programmes par pays.
		■ L'évaluation de haut niveau de l'examen de la structure extérieure qui se tiendra en principe en 2013 permettra d'apprécier les progrès accomplis dans le domaine de l'harmonisation des structures et des ressources des bureaux de pays pour soutenir l'approche des PPTD.	EVAL/Aucun.	

Annexe II

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

Résultat 1: Meilleure utilisation de l'évaluation par les mandants de l'OIT et la direction du 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 globale 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.

Etapes à franchir pendant les périodes biennales

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 du Conseil d'administration; incorporation des résultats dans le programme et budget pour 2014-15.	2015: Rapport d'évaluation annuel 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 la qualité des évaluations de haut niveau de 2010-11 est satisfaisante.	Il ressort de l'examen collégial effectué en interne que la qualité des évaluations de haut niveau de 2012-13 est satisfaisante.	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 et des projets 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 à long terme.
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'apprentissage organisationnel.
Etapes 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 auront acquis 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.

Etapes 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: Adoption et mise en œuvre d'un document de gouvernance interne concernant le réseau d'évaluation: approche, rôles et responsabilités.	