



Conseil d'administration

325^e session, Genève, 29 octobre-12 novembre 2015

GB.325/PFA/5(Rev.)

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

PFA

Date: 9 octobre 2015

Original: anglais

CINQUIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport d'évaluation annuel 2014-15

Objet du document

Le présent document consiste, dans sa première partie, en un rapport sur le travail d'évaluation effectué par le BIT pendant la période 2014-15, évalué au regard de sa stratégie axée sur les résultats pour la période 2011-2015. La deuxième partie récapitule les résultats de plusieurs études se rapportant à l'efficacité du Bureau dans la réalisation des objectifs à court et moyen terme. Le Conseil d'administration est invité à prendre note du présent rapport, à approuver les recommandations qui figureront dans le plan d'action glissant pour la mise en œuvre des recommandations du rapport d'évaluation annuel et à confirmer les priorités concernant le programme de travail pour 2016-2018.

Objectif stratégique pertinent: Tous les objectifs stratégiques de l'OIT.

Incidences sur le plan des politiques: Les recommandations figurant dans le présent rapport peuvent avoir des incidences sur le plan des politiques.

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Aucune.

Décision demandée: Paragraphe 65.

Suivi nécessaire: Le Bureau 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: Bureau d'évaluation (EVAL).

Documents connexes: Aucun.

Introduction

1. Le présent rapport donne, comme chaque année, l'occasion au Bureau d'évaluation (EVAL) de faire le bilan de la fonction d'évaluation du Bureau international du Travail (BIT). Il sert un double objectif: rendre compte de la performance de la fonction d'évaluation du BIT en ce qui concerne la mise en œuvre de la stratégie axée sur les résultats de l'OIT et souligner les principaux points qui ont trait à l'efficacité globale du Bureau.
2. Ces quatre dernières années, le rapport a systématiquement fait le point, dans sa partie I, sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des trois résultats définis dans la stratégie d'évaluation axée sur les résultats pour la période 2011-2015, mesurés au regard des étapes biennales et des cibles définies au préalable. La partie II du rapport, ajoutée en 2011 conformément aux préconisations de la stratégie pour 2011-2015, propose une série de conclusions/constatations sur l'efficacité globale dont a fait preuve le BIT pour mettre en œuvre le cadre stratégique pour la période 2010-2015. L'annexe I donne un aperçu des mesures prises par le Bureau quant au suivi des recommandations figurant dans les rapports précédents et contient une liste à jour des évaluations de haut niveau approuvées et proposées pour les années à venir.
3. En novembre 2014, le Conseil d'administration a approuvé la prorogation de la stratégie d'évaluation pour la période 2011-2015 en 2016-17 et le report de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation à 2016. Ainsi qu'il est indiqué dans la partie I, cela a permis à EVAL de s'employer à consolider les progrès accomplis en vue de satisfaire aux étapes biennales et aux cibles des trois résultats stratégiques pour 2014-15 et d'engager les préparatifs pour l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation. Les efforts déployés en vue de renforcer les capacités d'évaluation par le biais de la formation et de la certification des responsables des évaluations se sont poursuivis, bien que la volonté, manifestée par nombre de fonctionnaires, de se charger des tâches d'évaluation en plus de leurs fonctions habituelles semble s'émousser quelque peu. L'excellente performance en matière d'harmonisation et d'application des méthodes d'évaluation à l'échelle du Bureau dont il a été fait état ces dernières années s'est confirmée, malgré quelques cas isolés de résultats plus mitigés dus à certaines divergences entre les besoins des donateurs en matière d'évaluation et les politiques mises en œuvre. D'après les chiffres figurant dans le rapport de cette année, le nombre d'évaluations de projet indépendantes demandées est resté stable, mais devrait cependant fortement augmenter en 2015. Conformément aux conclusions des appréciations de la qualité, EVAL doit s'efforcer d'améliorer encore la qualité des rapports d'évaluation et des recommandations qui y sont formulées, afin d'élargir l'usage de ces rapports aux fins de gouvernance et de gestion. Dans le programme et budget pour 2016-17, il est déjà fait état de l'importance accrue attachée à l'intégration systématique des enseignements et bonnes pratiques issus des évaluations dans le processus d'exécution du programme. Cette année, le Comité consultatif d'évaluation a élargi la portée et le champ d'application de ses discussions; sa participation sera décisive pour conforter encore la volonté d'EVAL de renforcer la culture de l'évaluation au sein de l'OIT.
4. Dans la partie II du présent rapport, on met encore l'accent sur la nécessité persistante d'investir dans des théories du changement plus solides en ce qui concerne les documents de projet, conjuguées à des mécanismes de suivi et d'information fiables et utilisés à intervalles réguliers. Les études d'évaluabilité des projets dotés d'un budget supérieur à 5 millions de dollars des Etats-Unis (dollars E.-U.) qui ont été menées en 2015 ont montré que, en l'absence de tels investissements, ces projets risquent davantage d'avorter et d'avoir du mal à produire des résultats. La partie II contient aussi une compilation et une analyse des recommandations et des enseignements issus des récentes évaluations

stratégiques dont le caractère systématique ou transversal, qui nécessite donc une réponse institutionnelle, empêche les services évalués au niveau des départements, des régions ou des pays d'en tenir compte comme il convient.

Partie I. Mise en œuvre de la stratégie d'évaluation de l'OIT

Progrès réalisés dans l'achèvement des principales étapes

5. Normalement, le présent rapport aurait dû présenter un bilan final des résultats obtenus au titre de la stratégie d'évaluation pour 2011-2015. Mais comme le Conseil d'administration a approuvé, l'année dernière, une prolongation de la stratégie, le rapport final ne sera publié qu'en 2017. Il pourra ainsi prendre en compte les résultats de la deuxième évaluation indépendante de la fonction d'évaluation, prévue désormais pour la fin de l'année 2016. Cette prolongation permettra aussi d'assurer un meilleur alignement de la nouvelle stratégie d'évaluation sur le nouveau cadre stratégique pour 2018-2021.

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

A. *Améliorer l'efficacité du Comité consultatif d'évaluation*

Etape biennale 1.1 (2014-15): 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

6. Le Comité consultatif d'évaluation a vu son rôle évoluer depuis qu'il a été reconstitué en 2011. Il joue un rôle important en amont, en suivant de près les progrès accomplis et en examinant les questions qui nécessitent un suivi sur le plan organisationnel. Il se réunit chaque trimestre et veille à la qualité des procès-verbaux établis à cette occasion.
7. Cette année, le Comité consultatif d'évaluation s'est réuni à trois reprises¹ pour débattre de l'utilisation des résultats des évaluations et formuler des recommandations portant sur des questions systémiques dont la portée dépasse le domaine de compétence d'une région ou d'un département particulier. S'inspirant de ces discussions, EVAL a mis en chantier une brève méta-étude en vue de recenser les questions d'ordre institutionnel soulevées dans les rapports des évaluations de haut niveau de l'OIT qui ne relèvent pas de la seule responsabilité des bureaux, régions ou départements en matière d'action. Des conclusions préliminaires sont présentées dans la partie II du présent rapport.

¹ La quatrième réunion devrait avoir lieu en novembre 2015, après la session du Conseil d'administration.

Tableau 1. Décisions du Comité consultatif d'évaluation concernant les évaluations de haut niveau pour 2013 et 2014

Evaluation de haut niveau	Etat d'avancement du plan d'action pour le suivi	Examen des mesures actuelles de suivi
Entreprises durables et travail décent – 2013	Approuvé	Le responsable hiérarchique a présenté en février un rapport de suivi au Comité consultatif d'évaluation, lequel a été approuvé.
Sécurité et santé au travail – 2013	Approuvé	Le Comité consultatif d'évaluation a informé le Groupe de travail sur la collecte de données pour s'assurer que LABADMIN/OSH participe bien à ses réunions. Le responsable hiérarchique a présenté deux rapports de suivi au Comité consultatif d'évaluation, sur la base desquels le suivi a été approuvé.
Programmes de travail décent dans la région des Etats arabes – 2013	Approuvé	Le responsable hiérarchique a présenté en février un rapport de suivi au Comité consultatif d'évaluation, lequel a été ultérieurement approuvé.
Cohérence des politiques de promotion du travail décent – 2014	Approuvé	Le responsable hiérarchique n'a pas été en mesure de présenter à temps son rapport de suivi au Comité consultatif d'évaluation et devrait le présenter en novembre 2015.
Principes et droits fondamentaux au travail – 2014	Approuvé	Le responsable hiérarchique a présenté en mai un rapport de suivi au Comité consultatif d'évaluation, lequel a été ultérieurement approuvé.
Programme de travail décent pour l'Afrique du Nord – 2014	Approuvé	Un représentant du responsable hiérarchique a présenté en mai un rapport de suivi au Comité consultatif d'évaluation, lequel a été ultérieurement approuvé.

B. Evaluation de la performance du BIT

Etape biennale 1.2 (2014-15): Rapport d'évaluation annuel utilisé pour élaborer un nouveau cadre stratégique et un nouveau programme et budget

8. L'une des conclusions de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation effectuée en 2010 soulignait le caractère inégal de l'utilisation des évaluations à des fins de gestion. Depuis lors, le rapport d'évaluation annuel d'EVAL est devenu un moyen éprouvé de faire le point sur la fonction d'évaluation de l'OIT et de rendre compte de son efficience, mais aussi d'aborder les principaux problèmes liés à l'efficacité globale du Bureau. Complété par des «notes de réflexion», des méta-études et des lettres d'information, ce rapport est désormais un outil qui permet de mieux faire part de certaines conclusions des évaluations à un public plus large. Cette année, EVAL a procédé à une analyse du programme et budget pour 2016-17 afin de déterminer dans quelle mesure les questions d'évaluation y sont prises en compte². Les résultats ont mis en avant une volonté croissante d'intégrer de manière plus systématique les enseignements et les bonnes pratiques issus des évaluations dans le processus de mise en œuvre du programme.

² Cette analyse a été faite dans le but d'évaluer plus facilement la probabilité que le rapport d'évaluation annuel et les conclusions des évaluations soient pris en considération lors de l'élaboration du nouveau cadre stratégique pour 2018-2021.

9. L'analyse met en évidence une prise de position cohérente des plans de l'OIT en faveur de la fonction d'évaluation ainsi que du renforcement des liens entre la conception du programme, l'évaluation et l'acquisition de connaissances. Elle confirme que l'incidence et l'efficacité des réalisations de l'OIT seront évaluées sur la base de la stratégie d'évaluation axée sur les résultats de cette dernière. En matière de gouvernance, l'accent sera mis sur le renforcement du rôle du Comité consultatif d'évaluation et sur l'élaboration de nouveaux éléments d'orientation pour évaluer les effets des programmes de l'OIT.

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

Etape biennale 1.3 (2014-15): Il ressort de l'évaluation externe que le lien établi avec la gestion axée sur les résultats et la possibilité d'utiliser les évaluations de haut niveau de la période 2010-2015 donnent entière satisfaction

10. Alors que l'usage qui est fait des évaluations est un critère important de la place qu'occupe la culture de l'évaluation dans l'Organisation, la qualité de ces évaluations est également un facteur déterminant. En 2013, une étude indépendante des évaluations de haut niveau de l'OIT a permis d'établir que ces évaluations étaient d'une qualité satisfaisante et qu'il était assez bien fait usage de leurs conclusions³. En conséquence, EVAL a concentré ses efforts sur l'amélioration constante de la qualité des évaluations de haut niveau et des évaluations de projet grâce à la mise en place de mécanismes de suivi systématique ainsi que sur un renforcement de l'engagement du Comité consultatif d'évaluation en matière de suivi des recommandations (voir section A, étape 1.1). Ces efforts ont été salués dans une étude extérieure menée en 2014 à l'échelle du système par le Corps commun d'inspection, qui place l'OIT parmi les trois meilleurs organismes des Nations Unies dans ce domaine, considérant qu'elle est dotée d'une fonction d'évaluation incontestablement satisfaisante et efficace⁴.
11. L'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation, qui débutera en 2016, déterminera dans quelle mesure ces efforts ont été concluants. L'exercice poursuit deux objectifs: le premier consiste à tirer des enseignements de la mise en œuvre des trois résultats stratégiques de la stratégie d'évaluation axée sur les résultats pour la période 2011-2015 ainsi que des cibles et étapes ajoutées pour tenir compte du cadre stratégique transitoire pour 2016-17; et le second consiste à s'assurer que la prochaine stratégie d'évaluation est convenablement alignée sur le cadre stratégique pour 2018-2021.
12. Parce qu'il importe de veiller à l'indépendance du processus, il est recommandé que le Bureau des achats et contrats supervise le processus de sous-traitance, le Comité consultatif d'évaluation se chargeant pour sa part de contrôler le processus d'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation.

³ En 2013, un consultant extérieur, choisi en concertation avec le Comité consultatif d'évaluation, a effectué une étude des six évaluations de haut niveau et présenté ses conclusions à la 13^e réunion du comité.

⁴ *Analysis of the Evaluation Function in the United Nations system*, Corps commun d'inspection, ONU, Genève, 2014.

13. Il conviendra d'adopter, pour l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation, une structure susceptible d'assurer son indépendance, sa crédibilité et son utilité. Cette structure devrait comprendre trois volets:
- un groupe de gestion (Comité consultatif d'évaluation) chargé de superviser l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation et de veiller à ce que cette évaluation soit menée de sorte que ses conclusions présentent une utilité accrue pour l'OIT et qui s'emploie en outre à préserver l'indépendance du processus;
 - une équipe de consultants externes chargée de l'évaluation (l'équipe);
 - un secrétariat d'appui composé de membres du personnel d'EVAL (le secrétariat).
14. *Recommandation 1:* Le Bureau devrait veiller à ce que l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation soit lancée d'ici à juin 2016 au plus tard pour être en mesure de faire rapport au Conseil d'administration en mars 2017, en adoptant, pour cette évaluation, la structure décrite au paragraphe 13 du présent rapport afin d'en assurer l'indépendance, la crédibilité et l'utilité.

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

15. Chaque année, EVAL engage des consultations avec l'équipe de direction, le Comité consultatif d'évaluation et les mandants afin de choisir les thèmes devant faire l'objet des futures évaluations de haut niveau. Un plan de travail glissant relatif aux évaluations proposées est établi en fonction des résultats de ces consultations, lequel est présenté au Conseil d'administration. Pour 2016, EVAL a proposé de ramener le nombre d'évaluations de haut niveau de trois à deux, compte tenu de la charge de travail supplémentaire que devrait entraîner l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation. Il convient de noter que, en plus des évaluations de haut niveau, EVAL a régulièrement étoffé ses rapports afin d'y inclure des synthèses et des méta-études qui devraient permettre de mieux tirer profit des nombreuses évaluations de projet effectuées chaque année. Cette façon de procéder devrait se poursuivre en 2016. Le passage en 2013 des évaluations des différents programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) aux évaluations groupées à l'échelon sous-régional a également permis à EVAL de prendre en compte trois fois plus de PPTD chaque année. De plus, alors que la période biennale 2016-17 se caractérise par des résultats moins nombreux couvrant des domaines d'action plus vastes, chaque évaluation de haut niveau a revêtu une portée plus ambitieuse et plus large.

Tableau 2. Résumé des thèmes retenus aux fins d'évaluation pour 2016 et thèmes présélectionnés pour 2017-18

Année	Type d'évaluation	Thème de l'évaluation indépendante	Motif
2016	PPTD	Europe	Présélectionné et prévu en 2016 selon le système de roulement.
2016	Résultat	Emplois et qualifications pour la croissance	Présélectionné pour 2016. Aucune évaluation de haut niveau sur ce thème n'a été menée depuis plus de cinq ans. Concerne le résultat 1.
2017	Institutionnelle	Structure extérieure de l'OIT	Présélectionné par les mandants pour 2016, mais faisant l'objet d'une proposition de report à 2017.
2017	Résultat	Création et extension de socles de protection sociale	Aucune évaluation de haut niveau sur ce thème n'a été menée depuis plus de cinq ans. Concerne le résultat 3.
2017	PPTD	Asie	Présélectionné et prévu en 2017 selon le système de roulement.
2018	Institutionnelle	Activités de renforcement des capacités organisées par le BIT	Présélectionné. Aucune évaluation de haut niveau sur ce thème n'a été menée depuis plus de cinq ans. Concerne le résultat 10.
2018	Résultat	Formalisation de l'économie informelle	Aucune évaluation de haut niveau sur ce thème n'a été menée depuis plus de cinq ans. Concerne le résultat 6.
2018	PPTD	Etats arabes	Prévu en 2018 selon le système de roulement.

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

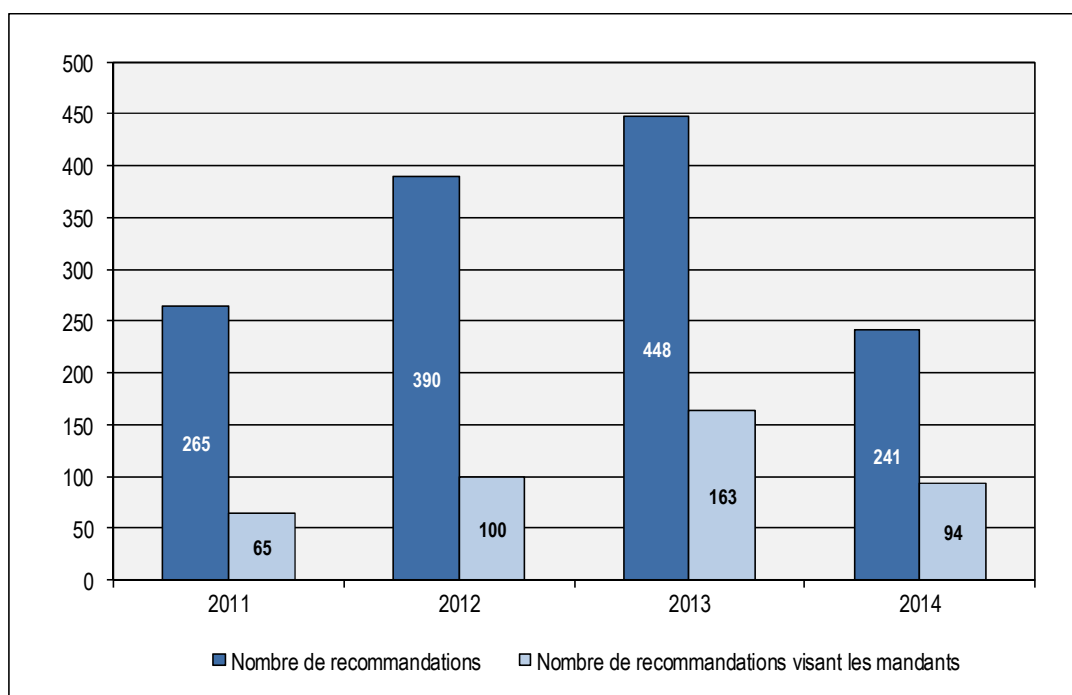
- 16.** EVAL a poursuivi ses efforts en vue d'harmoniser et de mettre en pratique les méthodes d'évaluation à l'échelle du Bureau; à cet effet, il a procédé à une actualisation continue des procédures et directives, maintenu en place un réseau solide avec les points focaux chargés des questions d'évaluation au sein des départements et sur le terrain, collaboré avec le Programme international pour l'abolition du travail des enfants de l'OIT afin de promouvoir la normalisation des méthodes d'évaluation et d'analyse d'impact et élaboré des outils et des notes de réflexion appropriés. Malheureusement, les étapes biennales et les cibles propres au résultat 2 de la stratégie d'évaluation axée sur les résultats pour la période 2011-2015 ne rendent pas bien compte de toutes les mesures pertinentes relatives à l'harmonisation et à la responsabilisation. La présente section, qui porte sur les étapes 2.1 et 2.2, fait donc état des mesures supplémentaires et des conclusions que EVAL considère comme essentielles pour illustrer les progrès accomplis dans le cadre de ce résultat crucial.

E. Améliorer et élargir l'utilisation des évaluations décentralisées pour la gestion

Etape biennale 2.1 (2014-15): 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

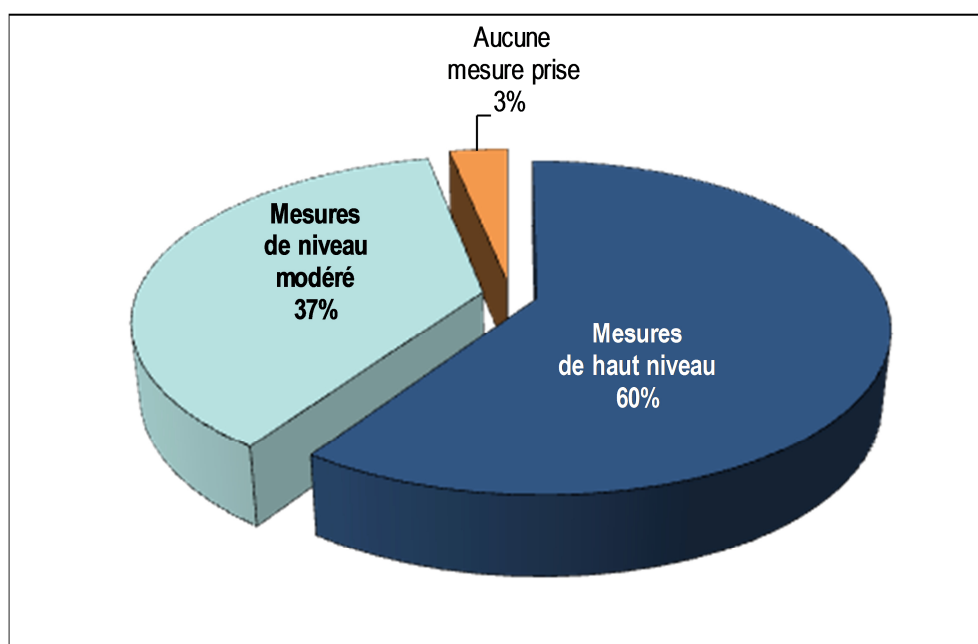
17. Les examens des recommandations menés en interne et à l'extérieur ont montré qu'une bonne partie des recommandations formulées dans le cadre d'évaluations de projets et de stratégies visaient les mandants et insistaient en premier lieu sur la nécessité: i) de leur participation plus active aux phases de conception, de planification, de mise en œuvre et de sortie ou de suivi; et ii) d'une approche plus systématique du renforcement de leurs capacités. L'une des méta-études présentées dans la partie II confirme cette conclusion.
18. Depuis 2011, EVAL a systématiquement assuré le suivi et rendu compte des recommandations sous cet angle. Comme le montre la figure 1, 94 des 241 recommandations formulées dans le cadre d'évaluations en 2014 (39 pour cent) visaient les mandants. Ce pourcentage est inférieur aux 50 pour cent envisagés, mais ne tient pas compte des données pour 2015, qui pourraient contribuer à accroître la moyenne générale pour l'étape biennale. Globalement, la tendance est bien orientée par comparaison au point de départ de 25 pour cent en 2011.

Figure 1. Nombre de recommandations visant les mandants



19. La figure 2 indique quelles mesures ont été prises pour donner suite aux recommandations visant les mandants. Ces mesures ne diffèrent pour ainsi dire pas de celles mentionnées dans le rapport de l'an dernier.

Figure 2. Niveau d'engagement des mandants comme suite aux recommandations issues des évaluations, 2014



Etape biennale 2.2 (2014-15): Dans 80 pour cent des cas, un rapport d'activité final (autoévaluation) 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

20. Même si EVAL a reçu cette année un plus grand nombre d'évaluations internes et d'autoévaluations pour des projets d'un montant supérieur à 500 000 dollars E.-U. que lors de l'année de notification précédente, l'objectif fixé pour 2014-15 est encore loin d'être atteint. Malgré l'augmentation du nombre d'évaluations internes réalisées en 2014, ce nombre a en fait diminué par rapport au nombre total de projets relevant de ce seuil budgétaire, par suite de l'incompréhension persistante de l'importance que revêtent ces rapports d'évaluation «non indépendants» pour EVAL. EVAL poursuivra sa campagne destinée à inciter le réseau d'évaluation à alimenter son répertoire centralisé, étant donné que ces rapports peuvent contribuer utilement à améliorer les méthodes de gestion et autres processus d'évaluation, y compris les méta-évaluations et les évaluations internes relatives aux PPTD, et qu'ils devraient donc figurer dans la base de données d'EVAL.

Tableau 3. Evaluations internes et autoévaluations présentées à EVAL, 2010-2014

Evaluations internes et autoévaluations	2010	2011	2012	2013	2014
Examens de PPTD	4	8	6	7	4
Nombre d'évaluations internes et d'autoévaluations	12	24	34	31	39

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

Codifier et mettre à jour les procédures et directives

21. Le lancement de la nouvelle plate-forme de partage des connaissances d'EVAL contribue indéniablement à resserrer les liens entre les réseaux d'évaluation établis dans les régions et au siège et à renforcer la culture de l'évaluation au sein de l'OIT. Dans le cadre de la stratégie de communication de l'Organisation, cette plate-forme offre une connexion en ligne à guichet unique vers tous les niveaux d'intervention d'EVAL, complétée par un nouveau module de données sur les bonnes pratiques, une liste de consultants en matière d'évaluation, un calendrier des activités à l'échelle du globe et une série de liens vers de nouveaux matériels de formation pour le Programme de certification de responsable de l'évaluation.
22. La publication intitulée *ILO policy guidelines for results-based evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations* est régulièrement mise à jour afin de prendre en compte l'évolution des pratiques. Compte tenu des indications tirées de l'analyse de la qualité des précédentes méta-analyses de projet et des évaluations de PPTD, il a été procédé à la révision des éléments d'orientation et des listes de contrôle en vue de l'élaboration d'une troisième édition qui sera achevée cette année, avant publication en 2016. Une nouvelle note d'orientation sur le déroulement des examens internes des programmes par pays a été rédigée, par suite de l'afflux d'informations émanant du réseau des points focaux chargés des questions d'évaluation qui s'occupent des examens de PPTD en interne. Les éléments d'orientation sont aussi mis à jour pour ce qui concerne l'approche intégrée de l'égalité entre hommes et femmes, la gestion de l'évaluation et l'utilisation de la plate-forme de partage des connaissances.

Actualiser le réseau d'évaluation afin de rendre compte du processus de réforme du Bureau

23. EVAL maintient en place un réseau d'évaluation interne constitué de fonctionnaires chargés du contrôle et de l'évaluation au niveau régional et de points focaux chargés des questions d'évaluation au sein des départements, lequel a dû faire l'objet d'ajustements par suite des réformes qui ont touché l'organisation des départements. De plus, il dispose d'un autre réseau d'évaluation externe, comprenant le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, l'International Development Evaluation Association ainsi que des organisations d'évaluation régionales et nationales du monde entier, dont le réseau informel Geneva Evaluation Network.

Réseau interne

24. Il y a quelques années encore, EVAL ne tenait que des réunions trimestrielles avec son réseau régional de fonctionnaires chargés de l'évaluation. L'atelier biennal de 2013 a permis pour la première fois de réunir les responsables régionaux de l'évaluation et les points focaux chargés des questions d'évaluation au sein des départements. Depuis 2014, ces derniers ont participé au moins une fois par an à l'examen trimestriel aux côtés des responsables régionaux de l'évaluation. Les divers points examinés lors de ces réunions vont du processus d'actualisation et des problèmes liés à la charge de travail à des questions importantes qui se poseront prochainement, comme: les évaluations des grands programmes bénéficiant d'un financement fondé sur les résultats; l'incidence éventuelle sur les évaluations futures des modifications apportées au cadre (nombre réduit de résultats, questions transversales, résultats ayant trait aux activités de sensibilisation, etc.); la mise en œuvre de l'examen des opérations sur le terrain; les conséquences de la mise en

œuvre de la réforme des opérations sur le terrain pour la fonction d'évaluation au niveau régional; l'actualisation des versions révisées de la note d'orientation pour l'examen biennal des programmes par pays; et l'actualisation des plans d'EVAL pour les évaluations menées en 2015 et la participation possible des responsables régionaux de l'évaluation.

25. Ces réunions de réseau se sont révélées utiles pour le partage des questions et défis concernant l'exécution de la fonction de contrôle et d'évaluation à différents niveaux. Elles donnent aussi un aperçu des nouveaux besoins en matière d'orientation, de sources de connaissances et de renforcement des capacités.

Réseau externe

26. Dans le cadre de la célébration en 2015 de l'Année internationale de l'évaluation, la Société suisse d'évaluation et le Geneva Evaluation Network, à qui EVAL apporte quelque soutien administratif et technique, ont organisé une manifestation préalable et une conférence commune. Ces événements ont fourni une occasion unique de rencontrer des spécialistes de l'évaluation venus du monde entier et de débattre des enjeux liés au développement des capacités en matière d'évaluation, à l'indépendance et à d'autres sujets. La collaboration avec le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation s'est poursuivie, l'accent étant mis sur les groupes de travail qui s'occupent de l'égalité entre hommes et femmes, de l'évaluation décentralisée, des normes et règles et de la professionnalisation. Le personnel du BIT chargé de l'évaluation a également apporté sa contribution au mécanisme d'évaluation indépendant à l'échelle du système à titre consultatif au sein du groupe de référence des principaux acteurs concernés pour l'évaluation pilote de ce mécanisme. Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation tiendra sa prochaine assemblée générale annuelle à Genève en 2016, laquelle sera également accueillie par l'OIT et d'autres organismes des Nations Unies établis à Genève.

Collaboration entre EVAL et le Centre international de formation de l'OIT (Centre de Turin)

27. EVAL, le Centre de Turin et le Département du développement des ressources humaines (HRD) ont poursuivi leur collaboration pendant la période biennale en organisant deux cours de formation dans le cadre du Programme de certification de responsable de l'évaluation. En avril 2015, le Centre de Turin, le Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV) et HRD ont parrainé une académie pilote sur la coopération pour le développement. Cette académie avait principalement pour but de fournir aux participants les connaissances, compétences, outils et autres ressources nécessaires pour améliorer leur performance et leur contribution au programme de coopération pour le développement de l'OIT. A la demande du Centre de Turin, EVAL a facilité le traitement d'un sujet à option intitulé *Evaluation: de la performance des projets à l'évaluation d'impact*. Lors de l'évaluation effectuée à la fin de l'atelier, 86 pour cent des participants ont obtenu des notes «bon» ou «excellent».
28. Bien que EVAL ait assuré la gestion d'une évaluation thématique pour le Centre de Turin en 2014, il n'a exercé aucun rôle de contrôle dans le cadre d'évaluations majeures de la performance au Centre de Turin en 2015.

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

Contrôle par EVAL de la section Evaluation et analyse d'impact du Programme international pour l'abolition du travail des enfants

29. En 2015, EVAL a évalué la performance de la section Evaluation et analyse d'impact du Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC), qui a été créée en 2001, ainsi que la capacité de cette section à assurer la gestion d'évaluations indépendantes. Le tableau 4 résume les suites données aux recommandations figurant dans le rapport.

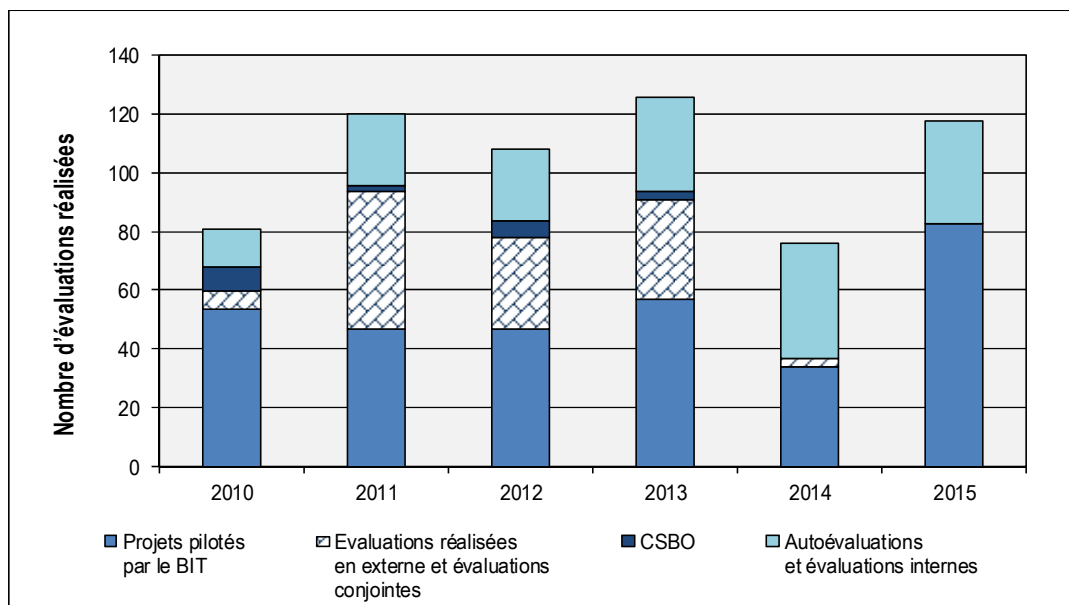
Tableau 4. Suites données aux recommandations

Recommandation	Suite donnée
La section Evaluation et analyse d'impact est invitée à renforcer la mise en œuvre des pouvoirs qui lui sont délégués.	La section Evaluation et analyse d'impact met l'accent sur l'exécution et l'examen en temps voulu pour ce qui concerne les évaluations relevant de l'IPEC dans le portefeuille ainsi que sur le processus de chargement de la version finale des rapports dans la base de données i-Track.
EVAL devrait continuer de s'assurer périodiquement de l'adéquation permanente des pouvoirs délégués à l'IPEC.	L'évolution des demandes et réponses à laquelle doit faire face le Bureau ainsi que celle du portefeuille de projets de l'IPEC se sont traduites par un recul de la demande émanant de l'IPEC pour ce qui est des pouvoirs délégués aux fins d'évaluations. EVAL s'assurera encore de cette adéquation en 2016.
EVAL, en concertation avec la section Evaluation et analyse d'impact, devrait examiner les objectifs, les résultats et les indicateurs du cadre d'évaluation avant toute exécution d'une évaluation.	Le fait que la section Evaluation et analyse d'impact soit devenue un service à part entière a réduit le besoin d'un cadre d'évaluation propre à l'IPEC.
S'agissant de l'utilisation future du cadre d'évaluation, EVAL devrait envisager l'utilisation de données comparatives tirées des rapports d'évaluation ne relevant pas de la section Evaluation et analyse d'impact et de données relatives à l'ensemble des résultats, dans la mesure du possible.	A envisager en 2016.

Analyse et utilisation des conclusions des évaluations de projet indépendantes

30. Pendant cette période de notification, le nombre d'évaluations de projet indépendantes a diminué, passant de 50 évaluations par an en moyenne quinquennale à 37. Cette diminution est principalement due à une proportion élevée de projets qui devaient être achevés en décembre 2014, ce qui a entraîné le report d'un certain nombre de prolongations et d'évaluations à 2015. Le nombre actuel d'évaluations de projet indépendantes prévues pour 2015 est anormalement élevé, mais devrait revenir à un niveau plus proche de la moyenne habituelle d'ici à la fin de l'année.

Figure 3. Répartition par type d'évaluation, 2010-2014



Application des enseignements tirés et des bonnes pratiques

31. On a constaté une amélioration marquée de la façon dont les enseignements tirés et les bonnes pratiques sont formulés et pris en compte dans les évaluations de projet. Les critères définis dernièrement par EVAL ont donné lieu à l'adoption d'une stratégie payante consistant à «faire mieux avec moins», qui vise à réduire le nombre d'«enseignements tirés» et de «bonnes pratiques» pris en compte, tout en donnant plus de détails tirés d'une analyse factuelle indiquant les causes et les effets, le potentiel de reproductibilité, les problèmes administratifs et les liens avec les questions transversales. EVAL a contribué aux discussions sur les domaines de première importance en fournissant des recueils de bonnes pratiques et d'enseignements tirés issus d'évaluations indépendantes.
32. La nouvelle plate-forme de partage des connaissances est le répertoire où EVAL rassemble sa collection de bonnes pratiques nouvelles. Elle se prête aux recherches et fournit des liens vers les rapports d'évaluation et les documents connexes, qu'il est possible de télécharger. De plus, un service de diffusion des connaissances assuré par EVAL aide le personnel prenant part à l'élaboration de projets à accéder à ces jeux de données d'une importance cruciale pour la conception de nouveaux projets.

Qualité et suivi des recommandations

33. EVAL a une stratégie à deux volets destinée à exploiter au mieux les avantages qui peuvent découler des recommandations issues des évaluations de projet indépendantes. Le premier volet consiste en l'analyse de l'ensemble des recommandations du point de vue de leur contribution technique. Par exemple, l'analyse des recommandations reçues entre 2010 et 2014 indique que 51 pour cent de toutes ces recommandations renvoient à des questions d'ordre administratif, telles que la gestion de projets, la mise en œuvre et la coordination sur le plan organisationnel. Comme ces éléments présentent un intérêt de caractère transversal pour la performance de la coopération technique en général, EVAL a mis ces constatations à la disposition des responsables de l'évaluation indépendante de la stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement qui doit être effectuée en 2015.

34. Le second volet de la stratégie déployée par EVAL pour exploiter au mieux les indications données dans les recommandations consiste en l'exercice de suivi effectué par les responsables de programme depuis 2009. Sur les 37 évaluations indépendantes réalisées en 2014, 31 ont été retenues pour l'exercice, sachant que celles qui ne l'ont pas été soit étaient pilotées en externe, soit n'ont pas été jugées appropriées à l'exercice. Un résumé de l'exercice effectué en 2014 est présenté au tableau 5. Le nombre de recommandations appliquées en temps opportun est en constante augmentation, et le pourcentage des recommandations signalées comme intégralement ou partiellement appliquées s'est accru, passant de 72 pour cent lors de l'année sur laquelle portait le rapport précédent à 84 pour cent en 2014.

Tableau 5. Suites données par les responsables de programme aux évaluations réalisées en 2014

Région/ secteur	Rapports d'évaluation (31)		Recommandations		Intégralement appliquées	Partiellement appliquées	A appliquer	Aucune mesure prise
	Suite donnée		Dans les rapports	Avec suites données				
	Non	Oui						
Afrique	1	7	89	52	31	19	1	1
Amériques	0	1	12	12	4	4	0	4
Etats arabes	0	0	0	0	0	0	0	0
Europe et Asie centrale	0	0	0	0	0	0	0	0
Asie et Pacifique	0	4	32	32	15	11	5	1
Sous-total	1	12	133	96	50	34	6	6
ACT/EMP	1	1	17	10	0	10	0	0
ACTRAV	0	1	4	4	0	2	0	2
EMPLOYMENT	0	3	34	34	10	22	0	2
FUNDAMENTALS	0	1	4	4	3	1	0	0
GED	0	1	9	9	1	8	0	0
ILOAIDS	1	0	13	0	0	0	0	0
IPEC	0	4	45	45	22	4	19	0
MULTILATERALS	1	0	8	0	0	0	0	0
SOCPRO	0	4	39	39	11	27	0	1
Sous-total	3	15	173	145	47	74	19	5
Total	4	27	306	241	97	108	25	11
Pourcentage ¹	—	—	—	—	40	44	10	5

¹ 84 pour cent des recommandations ont été intégralement ou partiellement appliquées.

– = néant.

35. Dans une méta-analyse précédente, il était indiqué que la qualité des recommandations était un aspect des rapports d'évaluation qu'il fallait améliorer. A cet effet, EVAL examinera les matériels de formation utilisés dans le cadre du Programme de certification de responsable de l'évaluation et insistera davantage sur la nécessité d'informer les évaluateurs des critères définis pour la formulation des recommandations. De plus, lors des

réunions des diverses parties intéressées au cours desquelles les versions préliminaires des évaluations sont examinées et des observations sont formulées à l'intention de l'évaluateur, le responsable de l'évaluation et le responsable hiérarchique peuvent s'assurer que l'évaluateur élabore des recommandations spécifiques, appropriées aux conclusions, applicables et assorties de délais. Cela contribuera à améliorer la qualité des évaluations, à favoriser la participation des différents acteurs et, en général, à améliorer la qualité des suites données par les responsables.

Améliorations graduelles de la qualité des évaluations de projet indépendantes menées au BIT

36. Le BIT s'efforce de faire en sorte qu'une appréciation crédible de la qualité des évaluations indépendantes fasse partie intégrante du portefeuille d'EVAL et émet des suggestions utiles à propos des mesures susceptibles de l'améliorer. Le processus d'appréciation de la qualité a principalement pour objet de déterminer dans quelle mesure les évaluations indépendantes respectent les normes et règles internationales et, de ce fait, répondent aux attentes des mandants et des donateurs de l'OIT et multiplient les chances que ces évaluations soient traitées comme des documents d'apprentissage. De 2005 à 2008, des appréciations ont été réalisées chaque année; depuis 2009, elles sont devenues semestrielles et portent sur tous les rapports établis jusqu'en 2013.
37. L'appréciation de la qualité des évaluations de la période 2014-15 est actuellement en cours. A la différence du contrôle de la qualité standard, elle met l'accent sur l'examen des éléments des évaluations relatifs à la problématique hommes-femmes, l'amélioration de l'application méthodologique de l'analyse par sexe d'EVAL et l'indication de moyens d'améliorer les orientations données par EVAL afin d'obtenir des évaluations qui tiennent mieux compte des questions d'égalité entre hommes et femmes. Une analyse d'impact du Programme de certification de responsable de l'évaluation sera entreprise par comparaison de la qualité des évaluations réalisées par des personnes diplômées dans le cadre de ce programme et de celle des évaluations réalisées par des personnes non diplômées.
38. Les appréciations de la qualité déjà réalisées montrent que, si les éléments standard prescrits pour les évaluations ont été davantage respectés avec le temps, la qualité générale des évaluations de projet est restée moyenne. Par ailleurs, l'élargissement du champ d'application de chacun des résultats stratégiques de l'OIT, tels qu'ils sont énoncés dans le programme et budget pour 2016-17, devrait aussi rendre les appréciations de la qualité plus complexes et coûteuses. EVAL se propose d'améliorer la qualité générale en trouvant un équilibre entre le nombre et la portée des évaluations menées dans les années qui viennent.

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

Etape biennale 3.1 (2014-15): 75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT acquièrent des connaissances spécialisées dans le cadre d'une formation assurée par le BIT

Mandants et fonctionnaires du BIT formés aux techniques de l'évaluation en 2014-15

39. Le troisième résultat de la stratégie axée sur les résultats visant à accroître le recours à l'évaluation (2011-2015) prévoit le développement de la capacité d'évaluation par l'amélioration des connaissances, des compétences et des outils. Les priorités relatives à

cet objectif sont, d'une part, une institutionnalisation accrue de l'évaluation au BIT et, d'autre part, l'appui au développement de la capacité d'évaluation des mandants.

40. Cette stratégie pour 2011-2015 couvre deux périodes biennales; l'étape pour chacune de ces périodes consiste à assurer la formation de 75 mandants et de 75 fonctionnaires. EVAL s'est employé à former 225 mandants et 225 fonctionnaires au total pendant la période de mise en œuvre de la stratégie.
41. Comme l'indique le tableau 6, globalement, en matière de formation, la cible pour la période de mise en œuvre de la stratégie a déjà été atteinte et même largement dépassée, en particulier pour ce qui est des mandants. La région qui a le plus bénéficié de ces activités de formation est l'Afrique, suivie de la région Asie et Pacifique, dans la catégorie des mandants comme dans celle des fonctionnaires.

Tableau 6. Nombre de mandants et de fonctionnaires du BIT ayant bénéficié d'une formation ¹ à l'évaluation, 2011-2015

Bénéficiaires de la formation	Afrique	Amériques	Etats arabes	Asie et Pacifique	Europe	Siège	Total
Mandants	475	74	80	155	54	0	838
Fonctionnaires du BIT	99	55	80	102	43	51	430
Total	574	129	160	257	97	51	1 268

¹ Toute formation de moins d'une journée est considérée comme une activité de sensibilisation.

Programme de certification de responsable de l'évaluation

42. Lancé en 2012, le Programme de certification de responsable de l'évaluation est fondé sur une démarche de pratique guidée, qui fait suite à un cours de formation de trois jours. Au total, 85 personnes ont assisté à l'atelier relevant de ce programme, et le nombre de participants qui ont satisfait à toutes les exigences en matière de certification ne cesse d'augmenter. Pour l'heure, 22 personnes au total se sont vues accorder cette certification. Les progrès en matière de développement des capacités d'évaluation des fonctionnaires ne relevant pas d'EVAL se sont poursuivis, bien que le nombre de fonctionnaires disposés à accomplir des tâches d'évaluation en sus de leurs fonctions habituelles semble plafonner.
43. Compte tenu du nombre substantiel d'appréciations de la qualité réalisées depuis 2005, EVAL est en mesure d'effectuer une analyse d'impact du programme selon un plan de recherche quasi expérimental fondé sur la comparaison de groupes statiques. Dans le cadre de ce plan, il sera procédé à une analyse de la variance en vue de comparer la qualité des rapports établis par des personnes diplômées dans le cadre de ce programme et celle des rapports établis par des personnes non diplômées.

Formation à l'évaluation dispensée en interne

44. Certains anciens participants aux activités de formation menées dans le cadre du Programme de certification de responsable de l'évaluation ont exprimé leur besoin de recevoir une formation à la réalisation des exercices d'évaluation. Cela est considéré comme un éventail important de compétences à acquérir pour les personnes effectuant des évaluations internes ou supervisant des consultants externes qui réalisent des évaluations de projet indépendantes. EVAL envisage donc la possibilité de développer un programme de formation en interne à l'évaluation.

Etape biennale 3.2 (2014-15): Les responsabilités spécifiques des responsables régionaux de l'évaluation sont définies et harmonisées, et la contribution des responsables certifiés de l'évaluation est reconnue comme telle dans le cadre de l'appréciation de leur comportement professionnel

45. L'objectif global de cette étape est de professionnaliser l'évaluation en tant que fonction spécialisée et reconnue au sein de l'Organisation. Actuellement, il n'existe pas de catégorie d'emploi particulière pour les spécialistes de l'évaluation à l'OIT. Les nouvelles descriptions de poste pour les responsables de l'évaluation de niveaux P2 à P5 élaborées par EVAL lors de la dernière période biennale, compte tenu des orientations données par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et de la contribution de HRD à propos des compétences et responsabilités, ont été soumises au Comité de négociation paritaire pour approbation. Le réseau d'évaluation comprend les fonctionnaires d'EVAL, les responsables régionaux de l'évaluation et les points focaux chargés des questions d'évaluation au niveau des départements du siège. Depuis 2014, EVAL contribue à l'appréciation du comportement professionnel des responsables régionaux de l'évaluation. Le prochain enjeu sera de s'assurer que la contribution des responsables de l'évaluation et des points focaux chargés des questions d'évaluation au niveau des départements à la fonction d'évaluation du BIT est pleinement prise en compte dans les rapports d'évaluation de leur comportement professionnel. A terme, les données rassemblées seront codifiées dans un document de gouvernance interne.

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

46. En raison de problèmes de dotation en personnel et des travaux techniques de programmation que nécessite la base de données i-Track, EVAL n'a pas été en mesure de lancer officiellement la stratégie de communication. Toutefois, plusieurs autres mesures ont été prises dans le cadre de la stratégie globale de communication visant à établir le dialogue et à interagir avec les diverses parties intéressées. Cette année, EVAL a organisé trois tables rondes pour débattre des conclusions préliminaires des évaluations de haut niveau avec des fonctionnaires du siège et des bureaux extérieurs. S'agissant de ces évaluations de haut niveau, la phase de lancement sert aussi à interagir avec les départements concernés en vue de développer une bonne compréhension commune de la portée des évaluations et de susciter un intérêt accru et une participation plus active de la part des différents acteurs, notamment des mandants et des donateurs.
47. Ainsi qu'il est indiqué précédemment, la nouvelle plate-forme de partage des connaissances, qui est désormais bien en place, met des espaces de travail à la disposition des points focaux au niveau du siège et des régions et offre en outre un outil de diffusion des rapports de mission, un nouveau module pour les consultants en matière d'évaluation, un site collaboratif pour les responsables de l'évaluation et le nouveau module relatif aux bonnes pratiques. Les travaux destinés à étoffer certaines parties de la plate-forme se poursuivent. EVAL prévoit de mener sa deuxième enquête de référence vers le milieu de l'année 2016, afin de connaître plus précisément le point de vue des parties intéressées et de pouvoir ainsi mieux répondre aux besoins de son personnel en poste au siège et dans les bureaux régionaux.

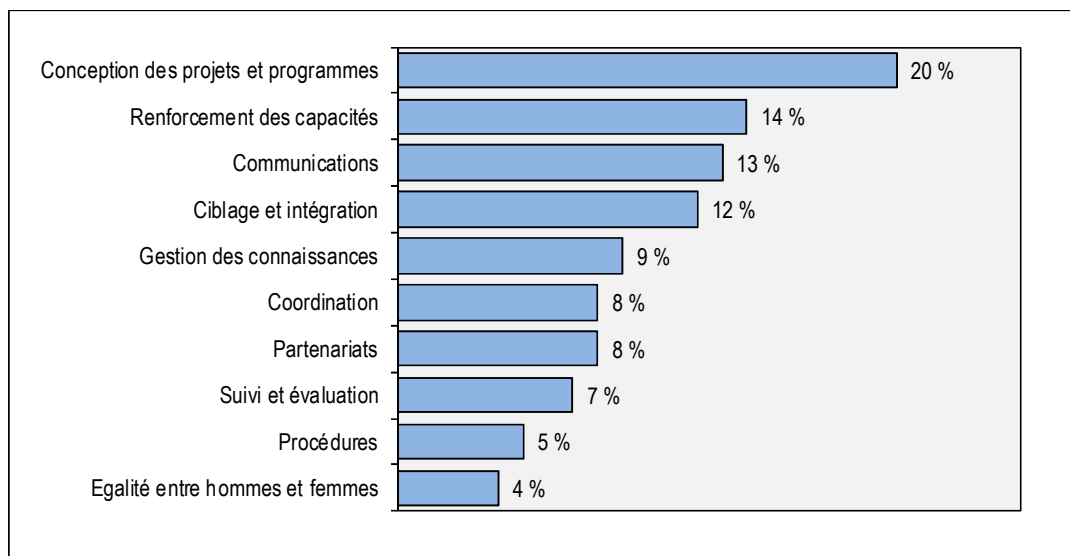
Partie II. Evaluation de l'efficacité et des résultats du BIT

48. EVAL saisit toutes les occasions d'améliorer l'efficacité du BIT en encourageant systématiquement le recours aux évaluations, notamment en entreprenant régulièrement des études d'évaluabilité, des examens de synthèse et des méta-études, et en rassemblant les conclusions des rapports d'évaluation. Par ailleurs, ces trois dernières années, le Comité consultatif d'évaluation est devenu une instance importante pour l'examen et la résolution des problèmes en vue de permettre à l'évaluation de déployer tout son potentiel en tant que source d'enseignements.
49. Cette année, comme l'a suggéré le Comité consultatif d'évaluation, EVAL a examiné les conclusions et recommandations d'évaluations récentes afin de recenser les problèmes récurrents qui ne sont pas du ressort d'un seul département ou d'une seule région. La méta-étude a passé en revue les recommandations de 15 évaluations de haut niveau menées au cours des cinq dernières années et a distingué celles qui doivent être traitées au niveau organisationnel. Sans surprise, il en est ressorti que les problèmes liés à la conception des projets et des programmes constituent une question systémique; cette constatation concorde avec une autre étude menée par EVAL en 2015, qui portait sur les conclusions de l'étude d'évaluabilité de grands projets de coopération technique.
50. La plupart des études d'évaluabilité et des examens internes de recommandations issues d'évaluations de projet effectués précédemment confirment que les défauts de conception des projets posent de sérieuses limites à ce que les évaluations permettent de mesurer *in fine*. Ces limites sont, entre autres: la théorie du changement, les cadres de suivi et d'établissement de rapports; les liens logiques entre les niveaux de résultats; la mise en place de mécanismes permettant de déterminer l'impact des activités de l'OIT. En d'autres termes, si les projets sont mal conçus et les systèmes de suivi et d'établissement de rapports présentent des carences, les évaluations risquent de ne pas répondre aux attentes et de ne pas livrer les enseignements escomptés.

Recenser les problèmes récurrents qui appellent une action institutionnelle

51. La méta-étude portant sur les 15 rapports d'évaluation établis de 2010 à 2014 a permis de recenser quelque 160 problèmes qui ont été classés dans la catégorie des problèmes généraux et institutionnels ne relevant pas de la compétence directe du bureau, de la région ou du département demandeur. Cette méta-étude était fondée sur une méthodologie d'examen systématique et qualitative.
52. A des fins de comparaison, la méta-étude a porté principalement sur les parties des rapports d'évaluation concernés relatives aux conclusions, aux recommandations et aux enseignements tirés. Les cas examinés ne relevaient pas tous du même thème ou n'avaient pas tous donné lieu à la même suggestion, et pourraient être groupés en dix domaines.
53. Les rapports d'évaluation ont mis en évidence des problèmes d'ordre général relevant de dix domaines; plus de 34 pour cent des problèmes recensés concernaient la conception des projets et programmes et le renforcement des capacités; 12 pour cent, le ciblage de groupes ou de problèmes spécifiques et la nécessité de les traiter de manière cohérente; et environ 22 pour cent, les communications et la gestion des connaissances, et notamment des questions telles que la visibilité de l'Organisation et l'échange de connaissances (voir figure 4). Comme convenu au cours de la 20^e réunion du Comité consultatif d'évaluation qui s'est tenue en août 2015, une étude de suivi sera entreprise pour déterminer les mesures que le Comité voudra peut-être recommander à l'équipe de direction en vue d'assurer le suivi.

Figure 4. Problèmes recensés dans les rapports d'évaluation



Mesure, suivi et utilisation de l'information sur les «résultats»: dans quelles circonstances et pour quelles raisons une évaluation peut-elle se solder par un échec?

54. L'analyse faite cette année a porté sur la question de savoir comment certains des projets à coût élevé actuellement menés par l'OIT mesurent, suivent et utilisent l'information sur les «résultats». Plus des deux tiers des évaluations de projet indépendantes citent, parmi les principales contraintes pesant sur l'efficacité des projets, l'insuffisance ou l'absence d'approches et pratiques en matière de suivi et d'établissement de rapports⁵.
55. C'est pour cette raison qu'EVAL a surtout veillé à apporter un appui supplémentaire au nombre croissant de projets à gros budget, c'est-à-dire ceux dont le budget dépasse 5 millions de dollars E.-U., afin de mieux les préparer à rendre compte de leur efficacité et de leurs résultats. Des procédures selon lesquelles EVAL et PARDEV interviennent pour améliorer les pratiques de suivi et d'évaluation de ces projets ont été recensées.
56. De plus, l'initiative visant à mieux intégrer le suivi et l'évaluation et la gestion axée sur les résultats dans les projets lors de la phase de conception a été facilitée par la récente mise à jour du *Manuel de gouvernance interne du BIT sur la coopération pour le développement*.
57. Les études d'évaluabilité des projets à gros budget menées au cours de la période 2014-15 ont souligné l'importance de l'investissement initial dans le suivi et l'évaluation au cours des phases de conception et de lancement. Les faiblesses constatées au niveau des plans de suivi et d'évaluation et de leurs délais de mise en œuvre limitent la capacité de mesurer les «résultats» et d'établir des rapports à leur sujet. Cette situation a des conséquences pour la prise de décisions en matière de gestion ainsi que pour l'évaluation finale de l'efficacité et de la réussite des projets.

⁵ Unité de l'évaluation du BIT: *Guidance Note 16: Procedures and tools for evaluability review of ILO projects over US\$5 million* (Genève, 2014).

58. L'encadré 1 recense les lacunes importantes qui affectent le suivi, l'évaluation et l'évaluation finale des grands projets de l'OIT. En général, on utilise une approche systématique fondée sur le *Manuel de coopération technique du BIT* pour les besoins de la planification au cours de la phase de conception. Grâce en partie à l'établissement de cadres logiques au cours de l'élaboration initiale des documents de projet, les programmes exposent les objectifs ainsi que les activités destinées à les réaliser, ce qui a permis de renforcer les capacités de suivi des progrès de la mise en œuvre des programmes.

Encadré 1
Lacunes importantes recensées dans le cadre de l'étude d'évaluabilité

- En général, la théorie du changement associée au programme n'est pas du tout exposée ou, si elle l'est, n'est pas présentée de manière suffisamment claire.
- Les cadres logiques ne permettent pas d'identifier une série complète de résultats, et il y a souvent confusion entre «produits» et «résultats attendus».
- Les indicateurs de performance manquent souvent de clarté et d'exhaustivité.
- La stratégie de mesure des performances présente de graves lacunes; les sources de données et d'informations et les stratégies de mesure qu'il est possible de mettre en œuvre ne sont souvent pas indiquées.
- Les «autres facteurs d'influence» – à l'exclusion des activités menées dans le cadre du projet – qui pourraient avoir un effet sur la progression le long de la chaîne de résultats et, en fin de compte, sur la réussite du projet font l'objet d'un suivi insuffisant, voire ne font l'objet d'aucun suivi.
- Le plan de suivi et d'évaluation nécessite généralement une approche plus systématique, plus structurée et plus globale en matière de collecte de données et d'établissement de rapports, et notamment qui assigne clairement les responsabilités dans le domaine de la collecte de données.
- Les plans de suivi et d'évaluation sont rarement pris en considération ou ne sont pas suffisamment prioritaires pendant la phase de mise en œuvre.

59. Toutefois, la plupart des cadres logiques ne sont pas conçus comme des cadres globaux présentant les grands résultats attendus au final. A de nombreux égards, ces cadres logiques semblent servir de feuille de route permettant d'exposer et de suivre les activités. S'il est utile sur le plan de la planification et de la gestion, ce système ne permet pas de mesurer et de suivre les «résultats» et la réussite des projets et programmes. Cela signifie aussi que l'information sur les «résultats» nécessaire pour l'évaluation finale du projet ou du programme concerné risque de ne pas être disponible au moment de l'évaluation.
60. En général, le suivi et l'évaluation sont considérés comme beaucoup moins prioritaires au début du projet ou programme. Cet état de fait est en partie imputable à l'importance primordiale accordée à la phase de lancement et à l'insuffisance des ressources consacrées à la phase de démarrage et à l'exécution. Néanmoins, le suivi de la mise en œuvre des stratégies de mesure de la performance et des plans de suivi et d'évaluation est souvent limité, quel que soit le niveau de définition de ces stratégies et de ces plans.
61. En général, lorsque des informations sur les performances sont recueillies, elles sont plutôt utilisées à des fins administratives, comme l'établissement de rapports sur les activités et les dépenses destinés à justifier le déblocage ou l'utilisation des fonds. L'utilisation plus large de l'information sur les «résultats» est limitée, certainement durant toute la durée de vie du programme.
62. Au moment d'une évaluation à mi-parcours ou d'une évaluation finale, la quantité d'informations de suivi disponibles pour éclairer l'évaluation risque d'être limitée, ce qui oblige à recueillir des données primaires complémentaires et/ou à limiter les données sur lesquelles l'évaluation est fondée.

63. Si l'on veut améliorer la situation actuelle, l'analyse indique qu'il convient d'agir dans les trois domaines fondamentaux que sont la gestion axée sur les résultats et le suivi et l'évaluation.

- Premièrement, la compréhension de la gestion axée sur les résultats et du suivi et de l'évaluation devrait être améliorée par la révision des guides et des manuels; par la normalisation des définitions, concepts et termes; par l'alignement sur les «bonnes pratiques» internationales; et par la mise à jour du système de formation des responsables de programme du BIT en matière de gestion axée sur les résultats et de suivi et d'évaluation.
- Deuxièmement, les responsables du BIT devraient bénéficier d'un appui axé sur les aspects pratiques fourni par des experts en suivi et en évaluation de PARDEV et des régions. Sur la base de la procédure normalisée d'élaboration de la théorie du changement et des cadres logiques, l'utilisation de définitions, concepts et termes du BIT convenablement actualisés devrait devenir une obligation formelle.
- Troisièmement, il faudrait officialiser les points devant faire l'objet d'une surveillance, avec obligation de désigner les responsables du cadre logique, des indicateurs de performance, des stratégies de mesure des performances et des plans de suivi et d'évaluation, qui devront apposer leur signature sur ces documents.

64. *Recommandation 2:* Compte tenu de l'importance que l'OIT accorde à la gestion axée sur les résultats, il faudrait, au cours de la phase de conception du projet, veiller davantage à soigner l'élaboration de la théorie du changement, des cadres logiques, des indicateurs de performance, des stratégies de mesure et des plans de suivi et d'évaluation. Le BIT devrait solliciter une assistance «axée sur les aspects pratiques» de la part des experts techniques concernés, au niveau interne comme au niveau externe, pour toutes les propositions de projets à coût élevé et devrait rejeter les propositions qui ne correspondent pas à la norme.

65. *Le Conseil d'administration prend note du présent rapport et approuve les recommandations (paragraphe 14 et 64) devant figurer dans le plan d'action glissant pour la mise en œuvre des recommandations dont il sera rendu compte dans le rapport d'évaluation annuel 2015-16. Il confirme aussi les priorités recensées dans le rapport sur le programme de travail pour 2016-2018.*

Annexe I

Plan d'action pour la mise en œuvre des suggestions et recommandations figurant dans les rapports d'évaluation annuels 2011-12, 2012-13 et 2013-14

Suggestions et étapes suivantes	Améliorations à long-terme	Interventions à court terme 2015-16	Responsable ou service/coût supplémentaire	Etat d'avancement
Rapport d'évaluation annuel 2011-12				
1. Assurance qualité du BIT pour les documents de projets				
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.	PARDEV devrait continuer à renforcer les liens entre son rôle de surveillance et de contrôle et ses activités d'orientation et de renforcement des capacités, afin d'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.	■ Réviser le <i>Manuel de coopération technique du BIT</i> (l'actualiser et le rendre plus convivial).	PARDEV/ 15 000 dollars E.-U.	Achevé Le <i>Manuel de coopération technique</i> mis à jour et révisé a été publié en juin 2015 dans un format interactif et convivial.
	Le BIT 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.	■ Renforcer la responsabilité des unités auteurs en conformité avec les résultats de l'examen en cours de la coopération technique dans le cadre du programme de réforme de l'OIT.	PARDEV/ coût non précisé	En cours Les responsabilités et obligations des directeurs de bureaux extérieurs ont été renforcées par la note du Directeur général sur la décentralisation en date du 30 janvier 2015 ainsi que par la fonction de contrôle de PARDEV. La fonction d'appui de PARDEV a été réorganisée afin de mieux assurer le contrôle, le suivi et le retour d'informations en ce qui concerne l'exécution des projets, les relations avec les donateurs et la présentation de rapports. Dans le cadre du processus de réforme, la formation des responsables sur le terrain a été renforcée, notamment pour les questions liées à la coopération pour le développement. En avril 2015, PARDEV et HRD, en coopération avec le Centre de Turin, ont organisé la première académie mondiale sur la coopération pour le développement, qui portait sur toutes les étapes du cycle de projet. HRD et le Centre de Turin prévoient d'organiser d'ici à la fin de l'année une nouvelle formation pilote pour les responsables sur le terrain. PARDEV fournira un appui sur les questions de coopération pour le développement. Des éléments du contrôle de la qualité pour le suivi et l'approbation a posteriori des documents de projet présentant des faiblesses seront incorporés dans le processus opérationnel/ processus d'examen en cours.

Suggestions et étapes suivantes	Améliorations à long-terme	Interventions à court terme 2015-16	Responsable ou service/coût supplémentaire	Etat d'avancement
2. Etablissement de rapports sur l'état d'avancement des projets				
Les rapports sur l'état d'avancement des activités de coopération technique devraient avoir une influence sur la prise de décisions et faciliter l'élaboration des rapports annuels de PARDEV sur la mise en œuvre globale du portefeuille de coopération technique de l'OIT.	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.	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.	PARDEV/ 10 000 dollars E.-U.	En cours PARDEV rappelle aux fonctionnaires du BIT concernés les délais pour la soumission des rapports et prévoit de procéder à des évaluations annuelles des rapports sur l'état d'avancement des activités de coopération technique. Pendant la mise au point et l'expérimentation en phase pilote d'un système automatisé de gestion des flux de travail destiné à assurer le suivi des obligations en matière de présentation des rapports (SharePoint de Microsoft), les tableaux de suivi existants ont été mis à jour, ce qui a permis d'améliorer considérablement les délais de soumission des rapports. PARDEV n'est pas en mesure de mener une analyse approfondie de la qualité des rapports sur l'état d'avancement des activités de coopération technique, mais insiste sur le fait que les fonctionnaires du BIT concernés devraient apposer leur signature sur les rapports soumis, avec copie aux unités d'appui technique.
	En l'absence d'un 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 d'examen triennal appliqué aux activités de coopération technique pour améliorer la présentation de rapports.	PARDEV a décidé d'utiliser le système SharePoint de Microsoft plutôt que le système Plone. La phase pilote a débuté le 21 juillet 2015 en vue de rendre le système opérationnel en septembre 2015. Il sera testé au départ sur une quinzaine de projets dans chaque catégorie.	PARDEV et Département de la gestion de l'information et des technologies (INFOTEC)/ 170 000 dollars E.-U.	En cours La portée, les plans de financement, les objectifs de la phase pilote et les exigences ont été approuvés après discussion avec des consultants techniques externes. Les droits de licence ont été négociés avec Microsoft, et le Centre international de calcul des Nations Unies hébergera l'environnement informatique. Le système automatisé de gestion des flux de travail (voir ci-dessus) a été mis au point, et la première phase pilote est en cours. Les décisions en vue de son déploiement opérationnel sont en instance et sont liées à l'évaluation, à l'échelle du Bureau, de la faisabilité du logiciel.

Suggestions et étapes suivantes	Améliorations à long-terme	Interventions à court terme 2015-16	Responsable ou service/coût supplémentaire	Etat d'avancement
Rapports d'évaluation annuel 2012-13				
3. Gestion axée sur les résultats et efficacité du BIT: Enseignements tirés des analyses d'évaluabilité				
Bien que d'importants progrès aient été accomplis dans la mise en œuvre et l'application de la politique de gestion axée sur les résultats, l'étude d'évaluabilité a mis en lumière les domaines d'amélioration qui pourraient être pris en compte dans le prochain cadre stratégique.	Amélioration de l'évaluabilité du cadre de gestion axée sur les résultats du BIT, en commençant par les résultats des programmes par pays pour aller vers les résultats du cadre stratégique et en s'appuyant sur des cadres logiques solides et des mesures fiables (indicateurs, données de référence, étapes et cibles).	■ Prêter un appui proactif aux bureaux extérieurs, y compris dans le domaine de la formation aux fins d'élaboration d'indicateurs et de stratégies évaluables.	Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM)/ coût non précisé EVAL/ 50 000 dollars (en utilisant l'allocation accordée à EVAL au titre du Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) pour le suivi et l'évaluation) PROGRAM coût non précisé	En cours Des progrès ont été accomplis sur le plan de l'élaboration d'un nouveau cadre de résultats pour le cadre stratégique de transition et le programme et budget pour 2016-17, qui met à profit les enseignements tirés de l'actuel cadre stratégique 2010-2015. Parmi ces progrès, on peut citer: i) l'inclusion de bases de référence pour tous les indicateurs de résultats; ii) une plus grande cohérence des critères de mesure propres aux indicateurs de résultats; iii) l'intégration systématique des aspects transversaux (à savoir les normes internationales du travail, le dialogue social, l'égalité entre hommes et femmes et la non-discrimination) dans les stratégies de résultats et dans le cadre de résultats. EVAL a entrepris en 2014 une étude d'évaluabilité approfondie des résultats des programmes par pays. Depuis lors, il a aussi produit une «boîte à outils» et un guide d'utilisation pour établir des cadres de résultats évaluables sur la base des résultats évaluables des programmes par pays, actuellement avec PROGRAM, pour examen et déploiement. Dans le cadre des améliorations apportées pour mettre en œuvre les programmes pour 2016-17, des propositions sont actuellement examinées en vue de: i) lier un résultat de programme par pays à plusieurs indicateurs du programme et budget au sein du même résultat; ii) mettre en place des «marqueurs» pour mieux planifier les aspects transversaux et présenter des rapports à ce sujet. L'évaluabilité du cadre de gestion axée sur les résultats du BIT sera améliorée par une révision majeure des orientations en matière de PPTD, qui doit être achevée d'ici à décembre 2015. Les orientations révisées engloberont le mécanisme d'assurance qualité des programmes, ainsi que ses composantes relatives à la planification et au suivi de la mise en œuvre. Une fois que les orientations auront été révisées, un plan de formation pour le renforcement des capacités

Suggestions et étapes suivantes	Améliorations à long-terme	Interventions à court terme 2015-16	Responsable ou service/coût supplémentaire	Etat d'avancement
		■ Encourager les bonnes pratiques par des mesures incitatives appropriées; par exemple: i) lier l'octroi de ressources à la qualité de la conception; ii) faire en sorte que les responsables hiérarchiques et le personnel soient tenus de respecter des normes de conception minimales; iii) mettre en avant les bonnes pratiques dans les rapports et les appréciations du comportement professionnel.		du personnel sera élaboré, sur la base notamment des résultats d'un programme de formation destiné au personnel de programmation sur le terrain qui sera mis en œuvre à titre expérimental en collaboration avec le Centre de Turin en septembre 2015. A l'étude.
4. Performance du BIT dans le domaine de la coopération technique				
La méta-étude réalisée en 2013 par EVAL a conclu que, en matière de coopération technique, la performance globale du BIT sur les plans de l'efficacité et de la pertinence était bonne. Toutefois, l'utilisation d'un système de suivi, le fait de rendre compte des résultats obtenus, l'adéquation des ressources et du temps alloués pour obtenir les résultats et les pratiques internes en matière de conception et de gestion de la mise en œuvre des projets se sont révélés comme	Les projets de coopération technique doivent être conçus de façon à satisfaire aux normes les plus élevées. Les systèmes de suivi et d'évaluation et les pratiques de gestion les plus modernes doivent être appliqués pour optimiser leur contribution au cadre de gestion axée sur les résultats du BIT.	■ Préciser davantage les objectifs des projets afin qu'ils puissent être atteints dans les limites des ressources disponibles et les délais impartis, en tenant compte des impondérables et en faisant de la sensibilité aux questions liées à l'égalité entre les sexes le vecteur majeur d'un développement efficace. ■ Planifier et gérer de façon dynamique la question des risques et des possibilités eu égard aux exigences en	PARDEV coût non précisé	En cours L'étude prévoit l'évaluation systématique de la faisabilité, de la sensibilité aux questions relatives à l'égalité hommes-femmes et de la durabilité. PARDEV a renforcé son appui préalable à la conception. Il gère le processus d'approbation du projet et a renforcé la coordination avec les services d'appui et de gestion, par exemple l'Unité de la coopération technique (BUD/CT) du Service du budget et des finances, EVAL, HRD, le Bureau du Conseiller juridique (JUR), PROGRAM, l'Unité de la sécurité (SECURITY) et le Bureau des achats et contrats (PROCUREMENT). BUD/CT et PARDEV mettent en place des budgets axés sur les résultats pour les bureaux qui ont accès au Système intégré d'information sur les ressources (IRIS), ainsi que des ventilations budgétaires nationales pour les projets mondiaux. Ces deux initiatives permettent un meilleur alignement des projets de coopération

Suggestions et étapes suivantes	Améliorations à long-terme	Interventions à court terme 2015-16	Responsable ou service/coût supplémentaire	Etat d'avancement
certains des domaines de performance les moins satisfaisants.		matière de durabilité, et en particulier les lacunes sur le plan des capacités institutionnelles et de l'engagement au niveau national; imposer une responsabilisation a posteriori dans le cycle de la gestion axée sur les résultats; concevoir des mesures en temps réel visant à déceler et pallier les problèmes liés à la lenteur bureaucratique. ■ Elaborer des cadres logiques dont puissent se servir les responsables de programme pour ce qui est de la responsabilisation et favoriser le suivi de la performance par la collecte systématique de mesures concernant les bases de référence. Prêter un appui proactif aux bureaux extérieurs, y compris dans le domaine de la formation à l'élaboration de stratégies et d'indicateurs évaluables.		technique sur les résultats attendus des programmes par pays et les produits mondiaux, ainsi qu'une gestion des projets plus souple et davantage axée sur les résultats. Outre les rapports d'exécution annuels, trimestriels et mensuels de PARDEV, la gestion et le suivi du portefeuille de projets de coopération pour le développement ont été renforcés au moyen de données comparatives semi-annuelles sur les évaluations et d'un nouveau rapport sur les progrès de la politique de décentralisation. PARDEV, en collaboration avec INFOTEC, a évalué la faisabilité de l'élaboration d'une application de visualisation du portefeuille de données sur la coopération pour le développement du BIT, qui permettra aux utilisateurs de suivre directement les performances. Avec la réforme, PARDEV a remis l'accent sur sa fonction d'appui sur le terrain, notamment dans le domaine de la formation à la gestion des cycles de projet. Des séances consacrées aux stratégies et indicateurs évaluables font systématiquement partie des formations dispensées aux fonctionnaires du BIT sur la conception de projets et la planification de la mise en œuvre des cycles de projets.

Suggestions et étapes suivantes	Améliorations à long-terme	Interventions à court terme 2015-16	Responsable ou service/coût supplémentaire	Etat d'avancement
5. Constatations issues des évaluations relevant du Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) et de l'expérience initiale en matière de financement axé sur les résultats				
L'étude réalisée en 2013 sur le financement assuré par le CSBO et le financement axé sur les résultats a montré que, pour ce qui est des résultats de programmes par pays qui ont bénéficié de contributions importantes au titre du CSBO, les ressources avaient été utilisées efficacement, mais que l'efficacité pouvait être améliorée en réduisant les retards en matière d'approbation et de mise à disposition de fonds et en clarifiant les procédures d'évaluation relatives au financement axé sur les résultats.	Les initiatives financées par le biais du CSBO et du financement axé sur les résultats favorisent des résultats de programme par pays évaluables et sont conçues, mises en œuvre et évaluées en temps opportun et avec efficacité pour optimiser l'appui au cadre de gestion axée sur les résultats du BIT.	■ Compte tenu de la progression des financements axés sur les résultats, le Bureau devrait actualiser les directives actuelles sur le suivi et l'évaluation relatives au CSBO ou élaborer de nouvelles directives afin de prendre en compte la planification et la budgétisation du suivi et de l'évaluation des activités bénéficiant de financements axés sur les résultats.	PROGRAM/ 27 300 dollars E.-U. pour l'examen de la modalité de financement par le CSBO	En cours Des modèles pour les propositions de financement axé sur les résultats et l'établissement de rapports ont été élaborés et systématiquement appliqués. Des pratiques d'évaluation pour les partenariats en matière de financement axé sur les résultats ont été convenues en coopération étroite entre PARDEV, EVAL et les coordonnateurs des résultats. En ce qui concerne le CSBO, un examen interne de cette modalité de financement mené en août 2014 a permis d'améliorer encore la programmation et l'affectation des ressources du CSBO au sein d'un cadre intégré de gestion des ressources. Sur la base de ces évolutions, une révision du CSBO et des procédures d'affectation et d'évaluation du financement axé sur les résultats est en cours dans le cadre du plan de mise en œuvre de l'examen des activités sur le terrain et de la structure extérieure et de la coopération technique.
		■ Les résultats de programmes par pays bénéficiant d'importantes ressources du CSBO ou de fonds axés sur les résultats devraient être évalués en temps opportun, de préférence vers la phase finale du PPTD, voire dans le cadre d'une évaluation du PPTD ou d'un examen de programme par pays, de manière à tirer le meilleur parti possible de l'évaluation.	EVAL/ 15 000 dollars E.-U. pour un examen de synthèse	En cours Toutes les évaluations de haut niveau entreprises ces dernières années comprenaient des activités financées par le CSBO. Une synthèse de suivi de l'étude de 2013 est envisagée. Aucune synthèse des constatations les plus fréquentes n'a été entreprise à ce jour.
		■ Les bureaux de pays et PROGRAM devraient évaluer bien à l'avance les domaines possibles de recours	PROGRAM coût non précisé	En cours Comme suite à l'examen interne du CSBO mené en 2014, un comité interportefeuille a été établi pour évaluer les propositions de financement par le CSBO pour 2014-15, conformément aux principes

Suggestions et étapes suivantes	Améliorations à long-terme	Interventions à court terme 2015-16	Responsable ou service/coût supplémentaire	Etat d'avancement
		permanent aux ressources du CSBO. Cela aidera ces bureaux à déterminer et à classer par ordre de priorité au plus tôt les domaines où un soutien financier supplémentaire pourrait permettre d'obtenir de meilleurs résultats.		de gestion axée sur les résultats et dans un cadre de résultats intégré. Cette mesure a permis d'améliorer le mécanisme d'assurance qualité concernant l'affectation des fonds du CSBO et constitue une étape vers l'identification précoce des domaines devant prioritairement recevoir un appui par ce biais.

Recommandations	Améliorations à long-terme	Interventions à court terme 2015-16	Responsable ou service/coût supplémentaire	Etat d'avancement
-----------------	----------------------------	-------------------------------------	--	-------------------

Rapport d'évaluation annuel 2013-14

<i>Recommandation n° 1:</i> Prolonger la stratégie d'évaluation pour 2011-2015 d'une période biennale (2016-17) et reporter à 2016 l'évaluation externe indépendante.	La politique et la stratégie d'évaluation révisées (2018-2021) tiennent compte des résultats d'une importante (deuxième) évaluation externe indépendante de la fonction d'évaluation.	■ Préparer une évaluation indépendante de l'objet de la fonction d'évaluation pour approbation par le Conseil d'administration et convenir du calendrier d'exécution exact et des modalités de gestion de cet exercice.	EVAL/ 140 000 dollars E.-U.	En cours La structure et les principes de gestion pour l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation sont inclus dans le rapport d'évaluation annuel soumis à l'approbation du Conseil d'administration.
<i>Recommandation n° 2:</i> En s'appuyant sur les constatations de l'enquête relative aux besoins dans le domaine de la communication, EVAL devrait lancer une stratégie en matière de communication afin de renforcer encore la culture de l'évaluation au sein du BIT.	Le déploiement de la stratégie de communication repose sur la mise en œuvre de trois stratégies d'action: i) élargir la compréhension de l'évaluation au BIT; ii) favoriser la participation active des fonctionnaires du BIT aux activités d'évaluation; iii) développer l'utilisation et la réutilisation des conclusions et produits des évaluations.	■ En 2015 et 2016, au moins trois méta-études réutilisant et exploitant les conclusions des évaluations seront produites. ■ En 2015 et 2016, au moins six réunions d'information seront organisées à propos des conclusions des évaluations récentes.	EVAL/DCOMM/ (coût récurrent de 50 000 dollars E.-U. par an)	En cours Les progrès du déploiement de la stratégie de communication ont été ralentis par les contraintes de personnel. Une méta-étude sur la protection des travailleurs a été entreprise en 2015, et deux réunions de partage d'informations ont été organisées sur les rapports d'évaluation de haut niveau publiés en 2015.

Recommandation n° 3: Le Bureau devrait renforcer son système de suivi et d'évaluation des programmes et projets ainsi que son système interne de présentation de rapports sur leur exécution et faire en sorte que, à tous les niveaux du système de gestion axée sur les résultats du BIT, l'on soit tenu de s'appuyer sur une solide théorie du changement.

Renforcement du contrôle et de l'évaluation lors de la phase de proposition de programme/PPTD/ projet et pendant la phase de mise en œuvre, avec des cadres de résultats «complets» qui incluent une théorie du changement, des objectifs, des bases de référence, des indicateurs, des cibles, des étapes et des rapports d'exécution réguliers, ainsi qu'un système de contrôle et d'évaluation. Les cadres de résultats «standard» ou cadres logiques comportent des objectifs, des bases de référence, des indicateurs, des cibles et des étapes.

- Mettre à jour les orientations pertinentes sur les PPTD.

PROGRAM/
PARDEV/EVAL
coût non précisé

En cours

PARDEV: en collaboration avec PROGRAM notamment, apporter un appui à l'amélioration du suivi et de l'évaluation des interventions financées par des contributions volontaires, en mettant davantage l'accent, dans l'évaluation des propositions financées par le CSBO, sur la gestion axée sur les résultats, en mettant à jour le *Manuel de coopération technique* et en s'assurant de l'évaluabilité du suivi et de l'évaluation des propositions de projets dont le budget est supérieur à 5 millions de dollars. A cet effet, il conviendra de continuer à tenir compte du fait que les donateurs de l'OIT sont de plus en plus nombreux à demander un renforcement de la mesure du suivi et de l'évaluation des performances.

EVAL: continuer de collaborer avec certains donateurs en vue de concilier les besoins en matière de suivi et d'évaluation de l'OIT avec ceux de ses donateurs et faire en sorte que les deux parties en tirent des avantages mutuels.

PROGRAM: Entreprendre des travaux dans le cadre des actions liées à l'initiative «PPTD: un solide outil de planification et de programmation» dans le contexte du plan de mise en œuvre de l'*Examen des activités sur le terrain et de la structure extérieure et de la coopération technique*.

Recommandations n° 4: EVAL devrait poursuivre ses efforts en matière d'évaluation d'impact d'une manière plus coordonnée et plus rigoureuse.

A l'échelle du Bureau, mise en place de normes pour l'évaluation d'impact et l'évaluation rétrospective qui mettent à la disposition des départements techniques des approches méthodologiques fiables sous la supervision d'EVAL et fournissent un appui permettant d'assurer une qualité constante.

- Mettre à jour et améliorer la note d'orientation d'EVAL sur l'évaluation d'impact.
- Organiser des examens collégiaux sur l'évaluation d'impact/les propositions d'évaluation.
- Fournir aux départements techniques, à leur demande, des orientations et des conseils techniques sur l'évaluation d'impact.

EVAL/
50 000 dollars
E.-U. (coût
récurrent annuel
non indiqué dans le
budget de base)

En cours

Les progrès ont été généralement lents en raison du taux élevé de rotation du personnel. Quelques progrès ont été enregistrés au dernier trimestre de 2015.

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.

Étapes à franchir pendant les périodes biennales dans le cadre du résultat 1

2010-11	2012-13	2014-15	2016-17
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.	Quatre réunions par an; relevé officiel des recommandations concernant le programme d'évaluation (2017-18); relevé des avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation sur l'application de recommandations; le comité coordonnera l'appui nécessaire pour aborder les questions transversales recensées à l'échelle du Bureau dans les évaluations.
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.	2016: Rapport d'évaluation annuel et évaluation externe indépendante d'EVAL utilisés pour élaborer le nouveau cadre stratégique 2018-2021 et la stratégie d'EVAL axée sur les résultats.

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 gestion axée sur les résultats et la possibilité d'utiliser les évaluations de haut niveau de la période 2010-2015 donnent toute satisfaction.

L'évaluation externe indépendante de la fonction d'évaluation du BIT servira de base à la nouvelle stratégie d'EVAL en matière d'évaluation et au cadre stratégique 2018-2021.

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	Objectif final
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 (recommandations visant spécifiquement les mandants).	Sans objet ¹ .	Les enquêtes périodiques a posteriori et les rapports sur les réponses des mandants et le suivi montrent que 100 pour cent des évaluations examinent la participation des mandants.
2.2. Améliorer et élargir l'utilisation des évaluations pour la gestion (décentralisée).	Nombre d'autoévaluations, d'évaluations internes, d'évaluations thématiques et d'évaluations d'impact réalisées par les secteurs et les régions.	Toutes les régions et tous les secteurs ont mis en place des plans d'évaluation biennaux qui sont coordonnés par les points focaux, qui établissent un lien entre la responsabilisation en matière de gestion et l'apprentissage organisationnel et qui sont examinés par le Comité consultatif d'évaluation.

Étapes à franchir pendant les périodes biennales dans le cadre du résultat 2

2010-11	2012-13	2014-15	2016-17
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: Augmentation de la participation de 25 pour cent pour les recommandations visant spécifiquement les mandants par rapport au niveau de 2011.	2015: Augmentation de la participation de 50 pour cent pour les recommandations visant spécifiquement les mandants par rapport au niveau de 2012-13.	2017: Augmentation de la participation de 75 pour cent pour les recommandations visant spécifiquement les mandants par rapport au niveau de 2014-15.
2.2. 20 pour cent d'augmentation du nombre des évaluations internes obligatoires mises à la disposition des responsables de programme.	50 pour cent d'augmentation du nombre des évaluations internes obligatoires mises à la disposition des responsables de programme par rapport au niveau de 2011.	75 pour cent d'augmentation du nombre des évaluations internes obligatoires mises à la disposition des responsables de programme par rapport au niveau de 2012-13.	95 pour cent d'augmentation du nombre des évaluations internes obligatoires mises à la disposition des responsables de programme par rapport au niveau de 2014-15.

¹ Aucun mandant n'ayant participé à l'exercice, il n'est pas possible d'établir une base de référence.

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

Indicateur	Base de référence	Objectif final
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.	Tous les mandants intéressés peuvent se prévaloir de formations pour acquérir des compétences spécialisées en matière d'évaluation.
3.2. Uniformisation des rôles et responsabilités des responsables des évaluations et des points focaux 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.	Responsabilités en matière d'évaluation uniformisées et définies dans les descriptions de poste pour les points focaux; participation d'EVAL aux évaluations de la performance de tous les responsables des évaluations et points focaux.

Etapes à franchir pendant les périodes biennales dans le cadre du résultat 3

2010-11	2012-13	2014-15	2016-17
3.1. 75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT acquièrent des connaissances spécialisées en matière d'évaluation dans le cadre d'une formation assurée par le BIT.	75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT de plus par rapport au niveau de 2010-11 (150) acquièrent des connaissances spécialisées en matière d'évaluation dans le cadre d'une formation assurée par le BIT.	75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT de plus par rapport au niveau de 2012-13 (225) acquièrent des connaissances spécialisées en matière d'évaluation dans le cadre d'une formation assurée par le BIT.	75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT de plus par rapport au niveau de 2014-15 (300) acquièrent des connaissances spécialisées en matière d'évaluation dans le cadre d'une formation assurée par le BIT.
3.2. 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 l'évaluation et les rôles et responsabilités des responsables de l'évaluation au sein du réseau d'évaluation.	■ Les responsabilités spécifiques des responsables régionaux de l'évaluation sont définies et harmonisées dans les descriptions de poste. ■ Des procédures sont mises en place pour la certification des responsables de l'évaluation, et EVAL apporte son concours aux fins d'évaluation de leur comportement professionnel.	■ La description de poste des points focaux des départements pour l'évaluation comporte des responsabilités en matière d'évaluation, et EVAL apporte son concours pour l'évaluation de leur performance à cet égard. ■ Les responsables certifiés de l'évaluation sont reconnus comme tels dans le cadre de l'évaluation de leur comportement professionnel.

