



Conseil d'administration

328^e session, Genève, 27 octobre-10 novembre 2016

GB.328/PFA/5

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

PFA

Date: 7 octobre 2016

Original: anglais

CINQUIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport d'évaluation annuel 2015-16

Objet du document

La première partie du document contient un rapport d'activité sur le travail d'évaluation effectué par le BIT en 2015 et 2016 dans le cadre de la stratégie axée sur les résultats. La deuxième partie analyse, sous l'angle de l'évaluation, les incidences des objectifs de développement durable sur le nouveau cadre de résultats du BIT. Elle fournit en outre des informations à jour concernant l'utilité de l'évaluation d'impact en tant qu'outil supplémentaire permettant de mettre en évidence l'efficacité de l'OIT au service du développement et de rassembler des données à ce sujet. Le Conseil d'administration est invité à prendre note du présent rapport, à approuver les recommandations devant figurer dans le plan d'action glissant pour la mise en œuvre des recommandations et à confirmer les priorités concernant le programme de travail pour 2017-2019 (voir le projet de décision au paragraphe 72).

Objectif stratégique pertinent: Tous les objectifs stratégiques.

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.

Suivi nécessaire: Le Bureau de l'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 (voir annexe).

Unité auteur: Bureau de l'évaluation (EVAL).

Documents connexes: Aucun.

Introduction

1. La période couverte par le présent rapport a coïncidé avec des possibilités et des défis sans précédent pour le Bureau international du Travail (BIT), du fait notamment de l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030 qui intègre le travail décent dans bon nombre de ses objectifs. Il est de plus en plus admis que l'évaluation jouera un rôle important dans la validation de la contribution de l'OIT à la réalisation de ces objectifs. Ce constat vient à point nommé alors que la préparation du plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021 est déjà bien avancée et qu'une évaluation indépendante de la fonction d'évaluation est en cours. Cette évaluation devrait aboutir à des recommandations de nature à renforcer le Bureau de l'évaluation (EVAL), qui sera ainsi mieux à même de relever ces défis.
2. Conformément à la pratique établie depuis 2011, la partie I du présent rapport est consacrée aux faits nouveaux et aux progrès relatifs à la réalisation des trois résultats définis dans la stratégie d'évaluation axée sur les résultats pour la période 2011-2015. La partie II passe en revue et analyse certains points visant à accroître l'efficacité globale du Bureau dans sa mise en œuvre du cadre stratégique pour la période 2010-2015. Des avis y sont exprimés quant à un nouveau plan stratégique pour la période 2018-2021 qui devrait tenir compte des objectifs de développement durable (ODD). Comme pour les années précédentes et à la demande du Conseil d'administration, le présent rapport fait le point sur les mesures prises par le Bureau en ce qui concerne le plan d'action glissant pour la mise en œuvre des recommandations figurant dans les rapports d'évaluation annuels précédents (voir annexe).
3. L'année 2016 a été particulièrement productive et riche en événements sur le plan de l'évaluation au BIT. Un atelier-bilan a eu lieu en février-mars 2016. Des membres du réseau d'évaluation rassemblant des fonctionnaires des bureaux extérieurs et du siège y ont participé. L'objectif de cet atelier biennal était d'étudier le chemin parcouru par EVAL depuis le précédent atelier, de définir les buts qu'EVAL souhaitait atteindre au cours des deux années à venir, d'examiner les trois résultats énoncés dans la stratégie d'évaluation en vue des travaux préparatoires à l'élaboration d'une stratégie d'évaluation quadriennale mise à jour (2018-2021), et de discuter de la préparation de la prochaine évaluation indépendante de la fonction d'évaluation.
4. Il ressort de cet atelier biennal que les évaluations sont mises à profit plus efficacement. Il a été constaté que leur utilisation donne de meilleurs résultats et qu'une culture de l'évaluation et de la réflexion en la matière est plus solidement établie grâce aux activités de formation et de sensibilisation. Les domaines appelant des améliorations sont notamment la qualité des rapports (comme cela a été relevé dans les évaluations externes de la qualité pour la période 2014-15) et la manière d'appréhender le volume et la complexité du travail dans les évaluations tant centralisées que décentralisées. La partie I du présent rapport fait le point sur les résultats obtenus par EVAL, mesurés au regard des étapes et des cibles associées aux trois résultats qui sous-tendent la fonction d'évaluation.
5. La partie II du rapport est une réflexion sur les débats tenus au sein de l'OIT et, plus largement, du système des Nations Unies (Groupe des Nations Unies pour l'évaluation – GNUE) sur la manière dont le travail d'évaluation s'articule avec les ODD. Les travaux menés jusqu'à présent font ressortir la nécessité de recenser les théories du changement applicables et les chaînes de résultats qui intègrent les cibles des ODD pertinents dans le nouveau plan stratégique de l'OIT. Ce recensement consistera notamment à identifier les autres acteurs qui participeront aux efforts déployés pour atteindre les cibles, en particulier au niveau national. Des théories du changement, nouvelles ou mises à jour, qui prennent en compte les cibles des ODD pertinents nécessiteront de nouveaux indicateurs et de nouvelles données susceptibles d'apporter de plus amples informations sur les besoins en

matière de suivi et d'évaluation. Elles nécessiteront peut-être aussi d'adapter les approches nouvelles ou existantes dans ce domaine. De plus, la partie II examine le rôle de l'évaluation d'impact au BIT et les progrès importants accomplis sur ce plan au cours de la période considérée.

6. Le rôle de l'évaluation fait naître de fortes attentes. Dans l'allocution qu'il a prononcée lors de la réunion générale annuelle du GNUE en mars 2016, le Directeur général a souligné l'importance que l'évaluation revêtait pour la planification stratégique au sein du BIT.

«L'évaluation n'aura pas pour seule fin d'aboutir à des constatations fondées sur des données probantes; elle nous accompagnera sur la voie qui doit nous mener à 2030. Elle pourra nous éclairer quant aux défis à relever et aux lacunes à combler dans le cadre de nos stratégies, nous permettant ainsi de nous adapter, d'accélérer, ou même d'emprunter un tout autre chemin, si besoin est.»

La prochaine stratégie d'évaluation devrait tirer parti des constatations de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation et déterminer comment répondre à ces attentes.

Partie I. Mise en œuvre de la stratégie d'évaluation du BIT

Progrès réalisés dans l'achèvement des principales étapes

7. La stratégie d'évaluation axée sur les résultats pour 2011-2015, reconduite pour deux ans (2016-17), a guidé la mise en œuvre de la politique d'évaluation du BIT pendant la période considérée. Les progrès accomplis dans le cadre des 11 étapes biennales relatives aux trois résultats définis pour la période prorogée (2016-17) ont obtenu des appréciations allant de satisfaisant à très satisfaisant. Des avancées majeures ont été réalisées en ce qui concerne l'harmonisation des méthodes d'évaluation à l'échelle du Bureau, le renforcement des capacités d'évaluation, l'amélioration du suivi des recommandations et l'optimisation du rôle du Comité consultatif d'évaluation. Certains aspects problématiques ont continué d'appeler l'attention, notamment, la demande croissante à laquelle il faut faire face dans le domaine de l'évaluation, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, et de la présentation d'une masse d'informations générées par les évaluations sous une forme qui puisse faciliter et promouvoir une meilleure utilisation des constatations.

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 (2016-17): 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.

8. La mise en application des résultats des évaluations à des fins de gouvernance et pour améliorer l'efficacité et l'efficacités, par le biais de l'apprentissage organisationnel, demeure une question primordiale pour EVAL, car elle constitue l'indicateur de réussite par excellence. Bien qu'EVAL n'ait pas d'influence directe sur l'utilisation effective des

évaluations, les initiatives et les modes d'accompagnement visant à faciliter leur utilisation restent au cœur de ses préoccupations. Après sa reconstitution en 2011, le Comité consultatif d'évaluation est devenu un organe consultatif dynamique et respecté. Il encourage le recours aux évaluations, se réunit en moyenne quatre fois par an et établit des comptes rendus détaillés de ses travaux. Il a poursuivi sur cette voie pendant la période biennale en cours, malgré le remplacement de plus de la moitié de ses membres en 2016. Le tableau 1 résume les décisions du comité au sujet de la suite donnée aux évaluations de haut niveau pour 2014 et 2015.

Tableau 1. Décisions du Comité consultatif d'évaluation concernant la suite donnée aux évaluations de haut niveau pour 2014 et 2015

Évaluation de haut niveau	État d'avancement du suivi	Examen par le comité des mesures effectives de suivi
Cohérence des politiques de promotion du travail décent – 2014	Approuvé	Le suivi par la hiérarchie, indiqué comme «différé» dans le précédent rapport d'évaluation annuel, a été approuvé en novembre 2015.
Caraïbes – 2015	Approuvé	La phase initiale d'exécution du plan d'action adopté a été examinée et approuvée en juin 2016.
Inspection du travail – 2015	Approuvé	La phase initiale d'exécution du plan d'action adopté a été examinée et approuvée en juin 2016.
Stratégie de coopération technique – 2015	Différé	Initialement rejeté par le comité à sa réunion de février 2016, le plan de travail a été approuvé lors de la réunion de juin 2016. Le Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV) a été invité à rendre compte de sa mise en œuvre au comité dans six mois.

9. Le caractère plus approfondi des débats sur le suivi des évaluations de haut niveau reflète le rôle croissant du Comité consultatif d'évaluation. Les responsables hiérarchiques ont rendu compte par écrit et oralement de la suite donnée aux plans de travail relevant de leur compétence, et le Comité consultatif d'évaluation a assumé un rôle plus actif dans le recensement des sujets qui gagneraient à faire l'objet de nouvelles évaluations ou de méta-études. À titre d'exemple, on peut citer l'évaluation thématique indépendante des activités du BIT dans des pays fragiles, touchés par une catastrophe naturelle ou sortant d'un conflit, et l'étude approfondie de la manière dont le BIT formule des recommandations portant sur des questions systémiques de plus large portée telles que la conception des programmes, le renforcement des capacités, l'intégration et la cohérence. Plus récemment, au titre du suivi de la discussion sur l'évaluation de l'impact de la Déclaration sur la justice sociale tenue à la session de 2016 de la Conférence internationale du Travail, le Comité consultatif d'évaluation a recommandé à EVAL de déterminer et de planifier le calendrier des évaluations des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD), des évaluations des résultats stratégiques et d'autres évaluations stratégiques, de manière à optimiser la contribution que ces évaluations peuvent apporter aux discussions de haut niveau du Conseil d'administration et de la Conférence.

Utilisation des évaluations de haut niveau ou des évaluations thématiques

10. Les évaluations de haut niveau sur les systèmes d'inspection du travail et les PPTD dans les Caraïbes menées en 2015 ont fait l'objet d'un suivi stratégique approprié. L'évaluation consacrée à l'inspection du travail a contribué à l'élaboration du programme phare de l'OIT

sur la sécurité et la santé au travail (SST). S'agissant de la sous-région des Caraïbes, les constatations des évaluations ont été mises à profit lors des discussions tenues avec les mandants au sujet d'un nouveau PPTD. A la Conférence, certains intervenants ont fait référence aux constatations de l'évaluation thématique concernant les pays fragiles, touchés par une catastrophe naturelle ou sortant d'un conflit, dans le cadre de la discussion sur la révision de la recommandation (n° 71) sur l'emploi (transition de la guerre à la paix), 1944. Les constatations de cette évaluation ont également contribué à l'élaboration du programme phare de l'OIT intitulé «Des emplois au service de la paix et de la résilience». Des constatations de l'évaluation indépendante du Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes 2010-2015 ont éclairé les débats consacrés aux questions de la gouvernance et à l'élaboration d'un plan d'action actualisé, lors de la session de mars 2016 du Conseil d'administration. La direction a pris note des problèmes liés aux déficits de performance, mis en lumière par l'évaluation consacrée à la question de l'égalité entre hommes et femmes, ce qui a permis par la suite d'obtenir de meilleurs résultats.

B. Evaluer la performance du BIT

Etape biennale 1.2 (2016-17): Les rapports d'évaluation annuels servent de base à l'élaboration du nouveau plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021

11. La stratégie d'évaluation du BIT, mise au point en 2011, comportait un nouveau chapitre dans lequel la performance globale du BIT était appréciée à la lumière des constatations issues des évaluations et des méta-études. La partie II du rapport d'évaluation annuel est devenue un outil d'analyse systématique des problèmes qui compromettent l'efficacité du BIT, comme l'illustrent les exemples du tableau 2.

Tableau 2. Principales questions relatives à l'efficacité abordées dans les rapports d'évaluation annuels

Rapport d'évaluation annuel	Principales questions abordées
2010-11	Etude d'évaluabilité du cadre stratégique de l'OIT pour 2010-2015. Evaluation de l'efficacité des activités du BIT dans le cadre de projets de coopération technique.
2011-12	Examen de l'efficacité du mécanisme d'évaluation de la qualité du BIT au stade de l'élaboration de documents de projet et de la conception de PPTD. Evaluation portant sur la surveillance du processus de présentation des rapports sur la performance des projets.
2012-13	Etude d'évaluabilité des résultats des programmes par pays en tant qu'éléments de base du cadre stratégique de l'OIT pour 2010-2015. Evaluation de l'efficacité des activités du BIT dans le cadre de projets de coopération technique. Analyse des constatations des évaluations des activités financées par le Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO).
2013-14	Bilan effectué pour déterminer comment les recommandations concernant le cadre stratégique, les résultats des programmes par pays et les PPTD ont été traduites dans les faits par les responsables de programme.
2014-15	Recensement des problèmes récurrents qui appellent une action institutionnelle. Identification des lacunes importantes qui affectent l'évaluation au niveau de la conception des projets et programmes.

12. Dans le rapport d'évaluation annuel 2016-17, EVAL rendra compte des évaluations de suivi concernant l'efficacité des activités du BIT dans le cadre de projets de coopération technique pour la période 2013-2016, en se fondant sur les exercices analogues réalisés pour les périodes 2009-10 et 2011-12. Le bilan de 2014 sur la mise en application des recommandations d'EVAL (liées au cadre stratégique, aux résultats des programmes par pays et aux PPTD), mentionné dans le tableau 2, a montré que les responsables de programme ont adhéré et donné suite aux recommandations de manière progressive et régulière dans le cadre du processus de réforme et de la préparation du programme et budget pour 2016-17.
13. En 2016, EVAL a apporté son appui à la préparation du nouveau programme et budget pour 2018-19 au sein d'un petit groupe de travail chargé d'apporter des orientations méthodologiques. EVAL a également fourni des informations détaillées en vue de la réalisation d'examens collégiaux des résultats. Comme évoqué dans la partie II, la contribution d'EVAL s'est centrée largement, mais non exclusivement, sur les méthodes permettant de mieux tenir compte des incidences des ODD dans le cadre de résultats de l'OIT, sous l'angle de l'évaluation (y compris leurs incidences sur les différentes approches en matière d'évaluation).

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

14. 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 de futures évaluations de haut niveau. Les thèmes proposés sont examinés par le Comité consultatif d'évaluation et soumis aux mandants avant de figurer dans le présent rapport pour approbation par le Conseil d'administration. Etant donné que les résultats définis pour la période biennale 2016-17 sont moins nombreux mais couvrent des domaines d'action plus vastes, leur portée devrait être plus large et plus ambitieuse. Le résumé des thèmes proposés à des fins d'évaluation pour 2017 et les années suivantes (tableau 3) tient compte du souhait exprimé par le Comité consultatif d'évaluation de voir EVAL faire en sorte que les rapports d'évaluation contribuent plus efficacement aux discussions de haut niveau du Conseil d'administration et de la Conférence. Il ressort des avis formulés en retour par les mandants que ceux-ci ont certaines inquiétudes quant à la manière dont cet effort d'harmonisation peut avoir lieu dès lors que le processus suivi pour déterminer les thèmes récurrents ou les résultats stratégiques à examiner manque de clarté. Parmi les autres thèmes proposés aux fins d'évaluation pour 2018 et 2019 figurent la formalisation de l'économie informelle et la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive.

Tableau 3. Résumé des thèmes retenus aux fins d'évaluation et présélectionnés pour 2017-2019

Année	Type d'évaluation	Thème/région	Etat d'avancement
2017	PPTD	Asie (groupe de PPTD sélectionnés)	Déjà présélectionné et prévu en 2017 conformément au principe de rotation régionale
2017	Institutionnelle	Structure extérieure de l'OIT	Initialement demandé en 2014 mais reporté à 2017
2017	Résultat	Création et extension de socles de protection sociale	Déjà présélectionné pour 2017
2018	Institutionnelle	Activités du BIT de renforcement des capacités (concernant tous les mandants tripartites)	Déjà présélectionné pour 2018
2018	Résultat	Thème choisi en fonction des discussions récurrentes et/ou des résultats stratégiques arrêtés par le Conseil d'administration	Calendrier rigoureux à respecter, huit mois étant nécessaires pour accomplir un cycle d'évaluation complet

Année	Type d'évaluation	Thème/région	Etat d'avancement
2018	PPTD	Etats arabes (groupe de PPTD sélectionnés)	Prévu en 2018 conformément au principe de rotation régionale
2019	Institutionnelle	Partenariats public privé (PPP) de l'OIT	Dans le document GB.326/POL/7, il est demandé au Bureau de procéder à une évaluation indépendante des PPP, de leur valeur ajoutée et des modes d'intervention employés
2019	Résultat	Thème choisi en fonction des discussions récurrentes et/ou des résultats stratégiques arrêtés par le Conseil d'administration	Calendrier rigoureux à respecter, huit mois étant nécessaires pour accomplir un cycle d'évaluation complet
2019	PPTD	Afrique (groupe de PPTD sélectionnés)	Prévu en 2019 conformément au principe de rotation régionale

D. Evaluation indépendante de la fonction d'évaluation et mise en œuvre de la politique d'évaluation

Etape biennale 1.3 (2016-17): L'évaluation externe indépendante de la fonction d'évaluation du BIT sert de base à la nouvelle stratégie d'évaluation d'EVAL

15. L'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation a lieu conformément à la recommandation 1 du rapport d'évaluation annuel 2014-2015 ¹. Une commission technique est chargée de gérer et de contrôler le processus, sous la supervision du Comité consultatif d'évaluation. La commission technique est composée du chef du Bureau de l'audit interne et du contrôle, d'un responsable de la programmation régionale possédant une expérience de l'évaluation et d'un chef de service d'un département technique. Le mandat de la commission a été communiqué aux mandants, et le processus est pleinement consultatif. Le Bureau des achats et contrats a assisté la commission technique dans le choix des consultants externes au moyen d'une procédure formelle d'appel d'offres. Un résumé du rapport établi par l'équipe d'évaluation, dans lequel figureront des recommandations et les suites données par les responsables de programme, doit être soumis au Conseil d'administration en mars 2017. Le rapport contiendra des recommandations concernant une nouvelle stratégie d'évaluation (2018-2021), qui sera présentée au Conseil d'administration en novembre 2017 dans le cadre du rapport d'évaluation annuel 2016-17.
16. L'évaluation indépendante sera centrée sur la fonction d'évaluation, dont elle appréciera l'efficacité au regard de la politique d'évaluation de 2005 et de la stratégie d'évaluation reconduite pour la période 2011-2015. S'inscrivant dans la continuité de celle menée en 2010, elle devrait être de nature prospective et aboutir à des recommandations visant à éclairer les décisions stratégiques concernant l'avenir de l'évaluation au BIT. Le calendrier des activités sera pleinement compatible avec le nouveau plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021 et le Programme 2030.

¹ Aux termes de la recommandation 1 du rapport d'évaluation annuel 2014-15, «[l]e 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 [...] afin d'en assurer l'indépendance, la crédibilité et l'utilité», p. 5.

17. La nouvelle stratégie d'évaluation s'inspirera des examens antérieurs de la fonction d'évaluation du BIT. Parmi ceux-ci figurent l'analyse menée par le Corps commun d'inspection (CCI) en 2014 ², des examens réalisés récemment par des donateurs, notamment dans le cadre du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), et un examen des procédures et des structures existantes visant à garantir une exploitation efficace des constatations résultant des évaluations.

Résultat 2: Harmonisation des pratiques d'évaluation à l'échelle du Bureau pour favoriser la transparence et la responsabilisation

18. Mises à part les évaluations de haut niveau des stratégies ou les évaluations des PPTD (évaluations centralisées) examinées dans la section consacrée au résultat 1, EVAL réalise la plupart de ses travaux au niveau des projets (évaluations décentralisées). Les évaluations de ce type s'inscrivent dans une volonté plus large de promouvoir une meilleure efficacité tout au long du cycle de vie des projets (conception, exécution, suivi et présentation de rapports).
19. Le résultat 2 a toujours constitué l'une des grandes priorités d'EVAL. Cela se traduit par: i) des efforts visant à faire appliquer des pratiques d'évaluation harmonisées à l'échelle du Bureau, au moyen d'une documentation cohérente et à jour sur les procédures et les directives à suivre; ii) un réseau solide de points focaux et de responsables chargés de l'évaluation au sein des départements et dans les régions; et iii) le recours à un système rigoureux de contrôle de la qualité et le suivi des recommandations résultant des évaluations. Malheureusement, les étapes biennales et les cibles dont est assortie la stratégie d'évaluation actuelle ne tiennent pas entièrement compte de ces indicateurs importants et mettent plutôt l'accent sur le degré de participation des mandants, des départements et des régions au processus d'évaluation. EVAL rend compte des efforts déployés au titre de ces étapes (2.1 et 2.2) et a systématiquement fourni des informations sur les autres mesures qui contribuent à harmoniser les pratiques d'évaluation à l'échelle du Bureau. Ces mesures sont décrites aux paragraphes 23 à 44.

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

Associer les mandants au processus d'évaluation

Etape biennale 2.1 (2016-17): Suite donnée à 75 pour cent des recommandations visant spécifiquement les mandants

20. Le mécanisme de suivi systématique mis en place par EVAL à l'intention des responsables de programmes est l'un des dispositifs les plus complets permettant de s'assurer que les constatations issues des évaluations sont examinées pour suite à donner. Sur les 427 recommandations qui ont été formulées en 2015, 217 au total (51 pour cent) visaient les mandants (figure 1), soit une augmentation de 12 pour cent par rapport à l'année précédente. La figure 2 illustre la proportion dans laquelle des mesures ont été mises en œuvre pour donner suite aux recommandations concernant les mandants. Soixante-sept pour cent de ces recommandations ont donné lieu à un haut niveau de mise en œuvre, 27 pour cent à un niveau de mise en œuvre modéré et 6 pour cent des recommandations n'ont fait l'objet d'aucune

² L'analyse du CCI s'est fondée sur un examen des fonctions d'évaluation – au niveau central ou à l'échelle de l'organisation – de 28 organismes des Nations Unies. Un rapport sur les constatations du CCI figure dans le rapport d'évaluation annuel de septembre 2014.

mesure ³. Dans l'ensemble, les chiffres correspondant à un haut niveau de mise en œuvre et à un niveau de mise en œuvre modéré de la part des mandants dépassent largement le pourcentage fixé au titre de cette étape biennale.

Figure 1. Recommandations visant les mandants rapportées au nombre total de recommandations, 2011-2015

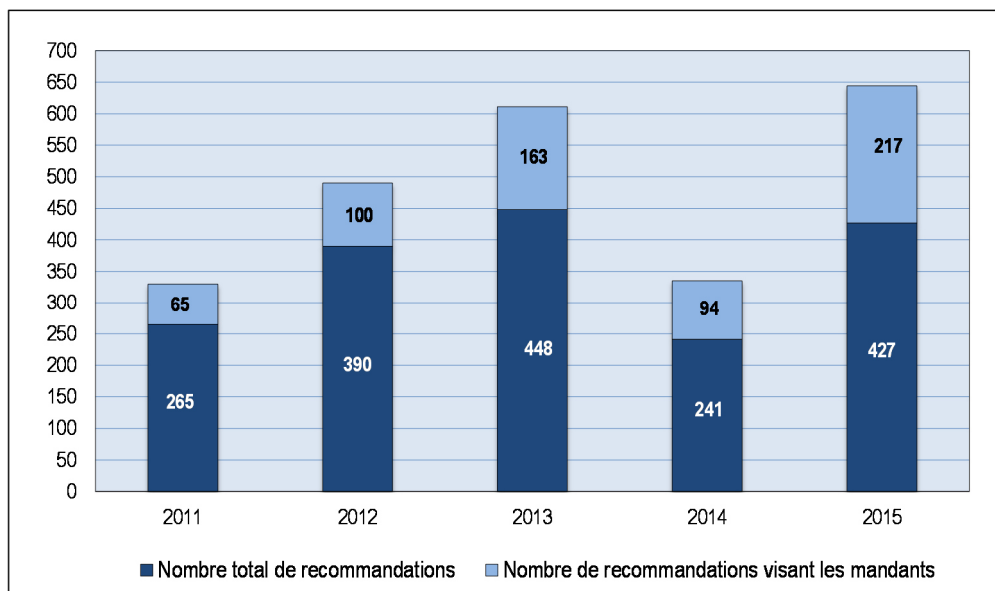
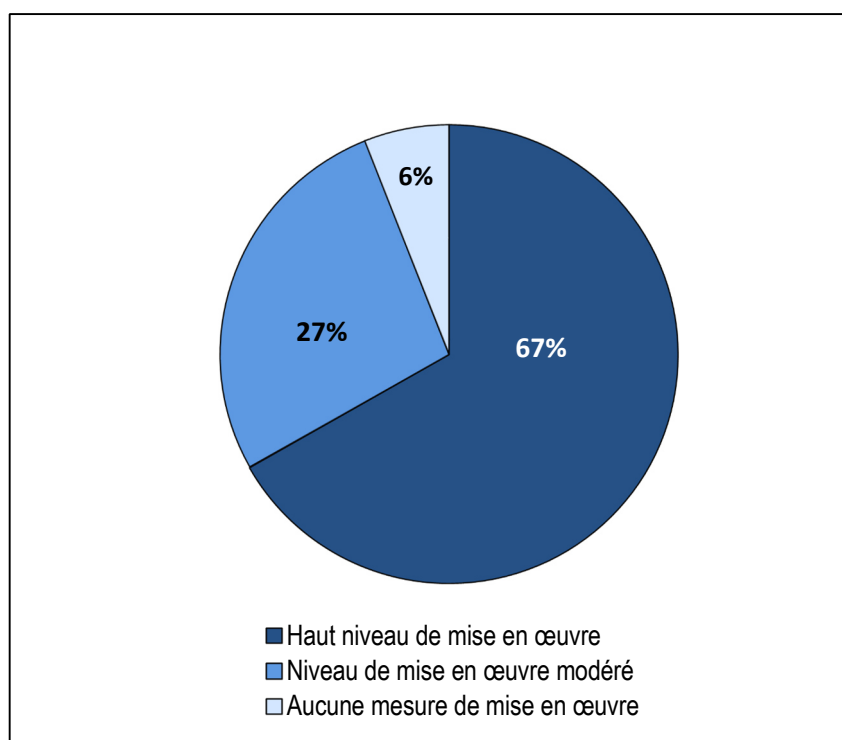


Figure 2. Suite donnée par les mandants aux recommandations issues des évaluations, 2015



³ Le terme «haut niveau de mise en œuvre» désigne les recommandations qui ont été appliquées dans leur intégralité, et le terme «niveau de mise en œuvre modéré» les recommandations qui l'ont été partiellement.

Améliorer l'autoévaluation et la réflexion critique au moyen d'évaluations internes

Etape biennale 2.2 (2016-17): Le taux de soumission des évaluations internes obligatoires mises à la disposition des responsables de programme atteint 95 pour cent

21. EVAL a reçu 22 autoévaluations et évaluations internes (61 pour cent) des 36 projets ne nécessitant pas d'évaluations indépendantes au cours de la période considérée (tableau 4). Le taux de 95 pour cent fixé au titre de l'étape biennale pour 2016-17 n'a donc pas été atteint pour la première année de la période biennale. Bien qu'ils ne soient pas supervisés à proprement parler par EVAL, ces rapports font l'objet d'une demande formelle de sa part afin qu'ils puissent être intégrés à la base de données i-Track. Les taux de soumission sont toutefois faibles. EVAL informe régulièrement le personnel de l'importance de ces rapports et continuera de le sensibiliser à cette question en contribuant aux initiatives de formation sur la gestion des cycles de projet et en lançant son nouveau programme de formation sur les évaluations internes.
22. Ce nouveau programme de formation a été élaboré dans une volonté de mieux sensibiliser les intéressés à l'importance de ces rapports et à la capacité requise pour les préparer. Il sera mis à la disposition des fonctionnaires du BIT, à titre expérimental, en décembre 2016. EVAL et le Département des partenariats et de la coopération pour le développement (PARDEV) travailleront en collaboration pour organiser des séances d'information et formaliser le flux de travail de manière à garantir la soumission régulière des évaluations internes en vue de leur archivage dans la base de données i-Track et à des fins de diffusion.

Tableau 4. Evaluations internes et autoévaluations soumises à EVAL, 2010-2015

Evaluations internes et autoévaluations	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Examen de PPTD	4	8	6	7	4	5
Evaluations internes et autoévaluations	12	24	34	31	39	22

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

Codification et mise à jour des procédures et des directives

23. Depuis la fin de l'année 2015, EVAL et son réseau interne procèdent à l'examen et à l'actualisation des directives contenues dans la publication intitulée *ILO Policy Guidelines for Results-based Evaluation* pour faire en sorte que ces directives soient toujours d'actualité. Cette publication date de 2011 et sa troisième édition sera mise à la disposition du personnel du BIT avant la fin de l'année 2016. Elle consistera en un document PDF enrichi, accessible à partir du site Web d'EVAL, et en une brochure imprimée accompagnée d'une clé USB pour en faciliter la consultation. En prévision de ce travail, EVAL a passé en revue toutes les directives complémentaires afin de s'assurer qu'elles étaient toujours compatibles avec des méthodes d'évaluation en constante évolution. Depuis décembre 2015, EVAL a mis à jour des directives portant sur les sujets suivants: la base de données des consultants en évaluation, les suites données aux recommandations par les responsables de programme, les enseignements tirés, la participation des parties prenantes, les évaluations internes et à mi-parcours, les méthodes de collecte de données et les études d'évaluabilité. EVAL met actuellement à jour des directives concernant les évaluations d'impact, les évaluations conjointes, les évaluations thématiques et les évaluations sur les questions

d'égalité entre hommes et femmes, et élabore de nouvelles directives concernant la méthode à suivre pour formuler une «théorie du changement».

- 24.** EVAL exige que tous les mandats des évaluations comportent, au minimum, une clause concernant l'intégration des questions d'égalité entre hommes et femmes, de manière à promouvoir cette thématique transversale. En outre, les responsables de l'évaluation doivent désormais confirmer par écrit que la liste de critères d'évaluation a été respectée.

Dispositions relatives aux évaluations prévues dans les accords conclus avec les donateurs et dans les accords de projet

- 25.** Il est essentiel que les accords conclus avec les donateurs et les accords de projet prévoient des dispositions adéquates pour assurer la cohérence de la politique en matière d'évaluation. EVAL et le Bureau du Conseiller juridique (JUR) examinent les modalités d'évaluations proposées lors de la phase d'élaboration du projet et formulent des observations à cet égard. Lorsqu'il n'est pas possible de prévoir ce type de dispositions dans des accords spécifiques conclus avec les donateurs, EVAL exige une dérogation officielle accordée au plus haut niveau du Bureau et autorisant le non-respect de ces règles à titre exceptionnel. EVAL travaille en collaboration avec les donateurs pour parvenir à des compromis permettant aux deux parties de satisfaire aux obligations d'information et de transparence qui leur incombent.

Réseaux et collaboration

- 26.** EVAL gère un réseau d'évaluation interne constitué de fonctionnaires chargés du contrôle et de l'évaluation au niveau régional et de points focaux chargés de l'évaluation au sein des départements. EVAL dispose également d'un réseau d'évaluation externe issu du GNUE, de l'International Development Evaluation Association (IDEAS) ainsi que des organisations d'évaluation régionales et nationales, dont le réseau Geneva Evaluation Network.

Réseau interne

- 27.** EVAL a accueilli un atelier biennal à l'intention des membres du réseau d'évaluation qui s'est tenu du 29 février au 3 mars 2016 à Genève et auquel ont participé des fonctionnaires d'EVAL, des responsables régionaux de l'évaluation et des points focaux chargés de l'évaluation au sein des départements. Cet atelier a permis à EVAL de dresser un bilan de ses activités et de planifier la prochaine stratégie quadriennale et l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation. En 2016, EVAL a également organisé des conférences téléphoniques trimestrielles avec le personnel du siège et des régions pour débattre de sujets d'intérêt commun, dans le but de promouvoir une interprétation commune des questions en jeu et d'en tenir compte lors de la planification et de l'élaboration des stratégies.

Réseau externe

- 28.** Le GNUE a récemment organisé une conférence annuelle sur l'échange de pratiques en matière d'évaluation à Genève dont le thème principal était «Une évaluation adaptée au Programme 2030». Cette conférence, conjointement accueillie par l'OIT et d'autres institutions des Nations Unies basées à Genève, s'est tenue à l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI). Les directeurs généraux de l'OMPI et du BIT ont accueilli les participants à cet événement de haut niveau.
- 29.** EVAL contribue aux travaux du GNUE, en accordant une attention particulière aux questions liées à l'utilisation des évaluations, aux évaluations décentralisées, à l'articulation entre l'évaluation et les ODD et à la professionnalisation de l'évaluation. EVAL a également participé à un comité de gestion chargé de mener à bien le projet pilote d'un mécanisme

indépendant d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies, comité qui a examiné les efforts déployés par les institutions du système pour renforcer les capacités des pays dans le domaine statistique.

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

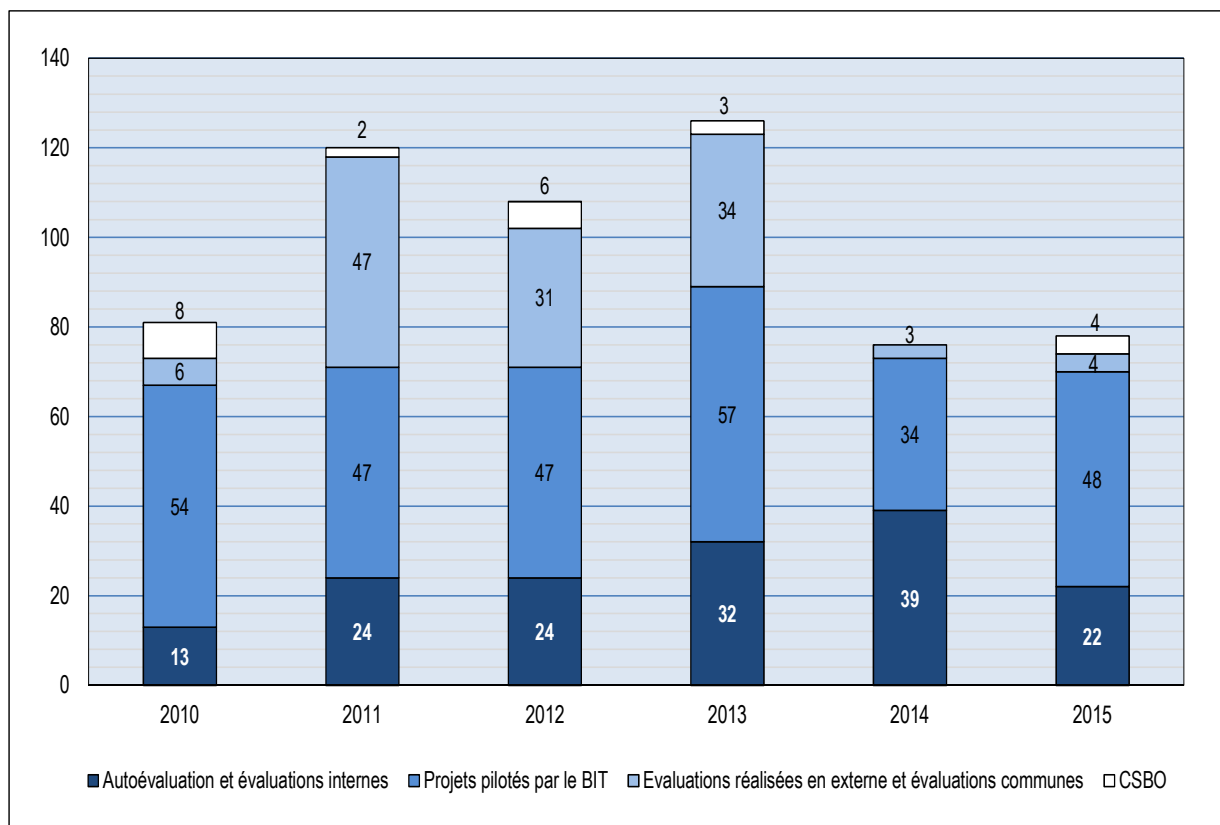
- 30.** EVAL tire avantage de son étroite collaboration avec le Centre international de formation de l'OIT, Turin (Centre de Turin). Le directeur du Centre a récemment décidé de nommer un point focal pour la collaboration future avec EVAL. Un ensemble d'activités couvrant une vaste gamme de projets est en cours de négociation. Ces activités de collaboration portent notamment sur la structure des directives stratégiques mises à jour par EVAL, sur un programme de formation et du matériel didactique pour la certification de responsables de l'évaluation, sur le nouveau programme de formation pour les évaluations internes de projets et sur des lignes directrices à l'intention des consultants en évaluation.

Mettre à jour les évaluations décentralisées et accroître leur utilisation

Evaluations indépendantes de projets

- 31.** Le nombre d'évaluations indépendantes de projets réalisées est passé de 37 en 2014 à 56 en 2015 au cours de la période de référence. Cette augmentation était attendue, car de nombreux projets ont été prolongés et exécutés en 2015. La figure 3 indique le nombre d'évaluations reçues entre 2010 et 2015, ventilées par type. En 2015, 48 évaluations indépendantes ont été pilotées par le BIT, un nombre proche de la moyenne sur six ans. Vingt-deux autoévaluations ou évaluations internes ont été réalisées, ainsi que quatre évaluations concernant le Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) et quatre évaluations externes ou conjointes. Le nombre d'évaluations devant être achevées en 2016 est élevé (117), car 32 évaluations prévues pour 2015 ont été réalisées en 2016.
- 32.** Comme indiqué dans des rapports d'évaluation annuels précédents, EVAL souhaite réduire le nombre d'évaluations de projets nécessitant sa supervision pour se concentrer sur leur qualité. Une solution serait de relever le seuil budgétaire (plus d'un million de dollars des Etats-Unis) actuellement établi pour les évaluations indépendantes de projets. Une autre option actuellement à l'étude consiste à mener un plus grand nombre d'évaluations groupées. Les évaluations groupées peuvent être plus rationnelles au niveau des coûts et revêtir un caractère plus stratégique, car elles permettent une mise en perspective comparative. C'est également le cas des évaluations de projets relevant de certains programmes de partenariats (avec un financement axé sur les résultats) et d'autres types de programmes, tels que les programmes phares. Les évaluations effectuées dans le cadre du Programme 2030 (en particulier les évaluations menées par les pays, les partenariats, les procédures révisées du système des Nations Unies et les activités connexes) peuvent également se prêter davantage à des évaluations groupées ou conjointes. Une bonne conception des programmes et des projets ainsi que des négociations avec les donateurs et une planification appropriées pourraient faciliter le regroupement des évaluations et, ainsi, améliorer globalement le rapport coût-efficacité du processus d'évaluation décentralisée.
- 33.** Recommandation 1: Compte tenu du plus grand nombre d'approches interdépendantes, et dans un souci d'amélioration de la qualité et de l'efficacité des rapports d'évaluation, EVAL mettra en place davantage d'évaluations groupées et d'évaluations au niveau des programmes et encouragera leur réalisation, en collaboration avec les autres entités concernées.

Figure 3. Répartition par type d'évaluation, 2010-2015



Suite donnée aux recommandations formulées dans les évaluations de projets

- 34.** Conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation, les responsables de projets sont tenus de donner suite aux recommandations formulées dans des évaluations indépendantes. Sur les 56 rapports d'évaluation indépendante reçus en 2015 (contenant au total 427 recommandations), 44 évaluations ont été incluses dans l'exercice de suivi destiné aux responsables de projets. Les évaluations qui n'ont pas été incluses dans l'exercice étaient soit des évaluations réalisées en externe, soit des évaluations qui ne s'y prêtaient pas pour diverses raisons (budgets limités, qualité médiocre ou rapport d'évaluation achevé trop tard dans l'année pour être intégré au cycle actuel).
- 35.** Au cours de la période de référence, EVAL a constaté que 363 recommandations ont fait l'objet d'un suivi de la part des responsables de programme, sur un total de 427 recommandations. Dans l'ensemble, 89 pour cent des recommandations ont été entièrement ou partiellement mises en œuvre, soit une augmentation de cinq points de pourcentage par rapport à l'année précédente (84 pour cent).

Tableau 5. Suite donnée par les responsables de programmes aux recommandations issues des évaluations, 2015 ⁴

Région/ Département	Rapports d'évaluation (44)		Recommandations		Intégralement appliquées	Partiellement appliquées	Aucune mesure prise
	Suite donnée		Dans les rapports	Suivies d'effet			
	Non	Oui					
Afrique	3	12	152	129	70	40	19
Amériques	0	2	16	16	8	6	2
Etats arabes	0	2	21	21	8	11	2
Europe et Asie centrale	0	5	36	36	21	14	1
Asie et Pacifique	2	11	122	95	23	63	9
Sous-total	5	32	347	297	130	134	33
Emploi	0	3	32	32	15	17	0
Entreprises	0	1	6	6	0	3	3
Gouvernance	0	3	28	28	8	17	3
Sous-total	0	7	66	66	23	37	6
TOTAL	5	39	413	363	153	171	39
Pourcentage *	11	89	–	88	42	47	11

* 89 pour cent des recommandations ont été intégralement ou partiellement appliquées.

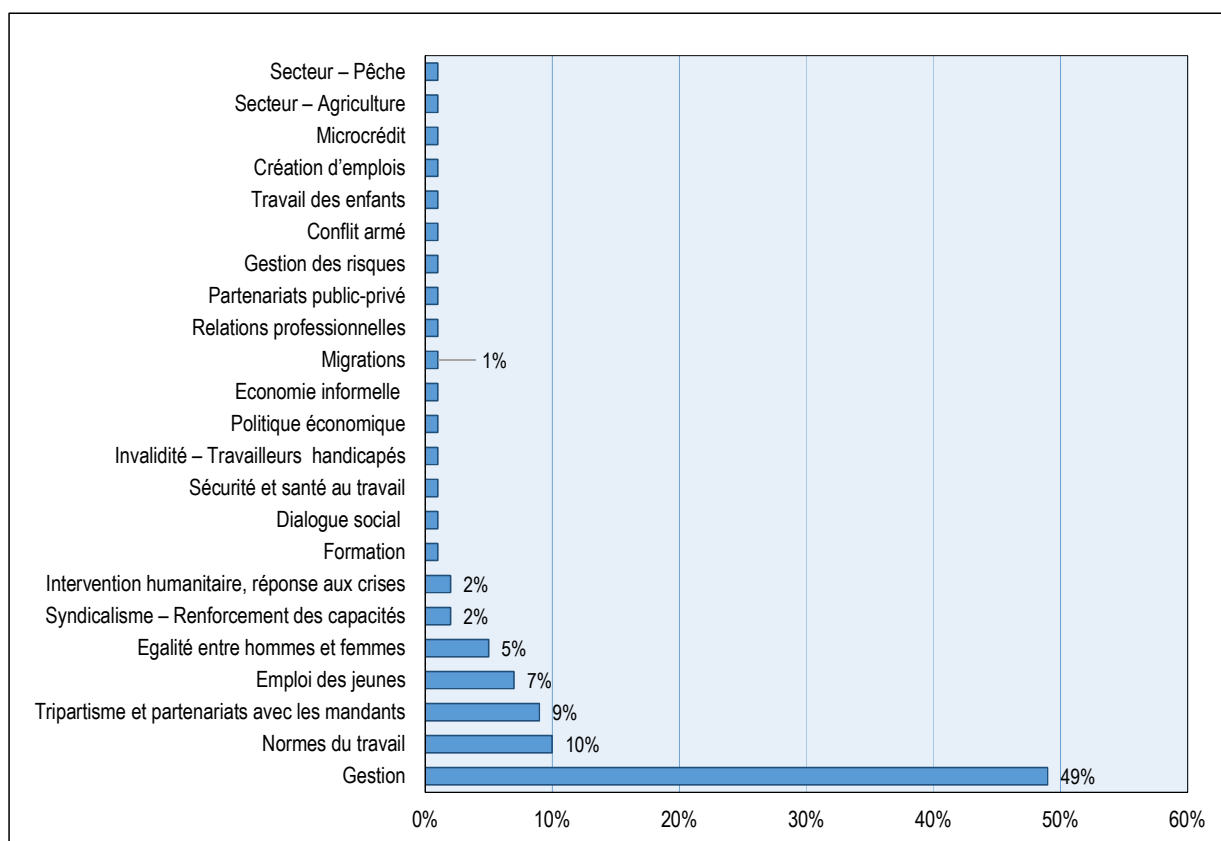
Utilisation proactive des recommandations, enseignements et bonnes pratiques

36. Le suivi des recommandations est une composante importante de l'utilisation des évaluations et peut, par conséquent, être un indicateur utile. Les évaluations sont plus efficacement mises à profit quand les recommandations, les bonnes pratiques émergentes et les enseignements tirés sont pris en compte lors de la conception et de la mise en œuvre des programmes et projets.
37. EVAL recueille activement les recommandations et les archive dans la base de données i-Track, accessible à tous les fonctionnaires du BIT. Les recommandations reçues en 2015 concernaient principalement des questions de gestion, telles que la planification et la conception des programmes (64 pour cent), ainsi que des questions touchant au tripartisme et aux partenariats avec les mandants (9 pour cent) et aux activités de renforcement des capacités des gouvernements (7 pour cent).
38. En 2015, 138 enseignements tirés d'évaluations indépendantes de projets ont été répertoriés et mis à disposition dans la base de données i-Track. Les utilisateurs peuvent effectuer une recherche par année, thème, pays/région, domaine stratégique, mot clé et unité technique ou administrative. Comme indiqué dans la figure 4, la plupart des enseignements tirés concernaient des questions de gestion (49 pour cent), telles que la planification et la

⁴ Certains départements du Bureau ne figurent pas dans le tableau 5, pour l'une des raisons suivantes: i) un rapport relevant de leur compétence technique a été décentralisé au niveau des régions; ii) le projet se trouvait sous le seuil budgétaire établi pour le suivi effectué par les responsables de programmes; iii) la suite donnée à l'évaluation n'a pas été retenue pour l'exercice en raison de sa qualité ou d'une soumission tardive.

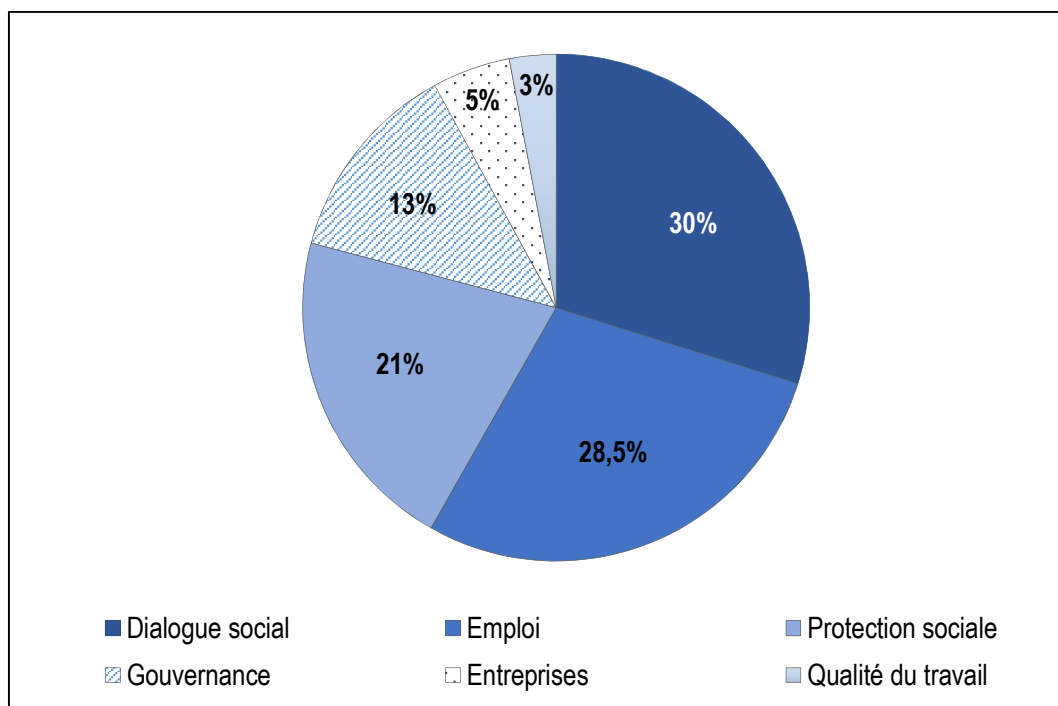
conception des programmes, la mise en œuvre des programmes, l'apprentissage organisationnel et le renforcement des capacités. Les autres enseignements tirés concernaient les normes du travail (10 pour cent), le tripartisme et les partenariats avec les mandants (9 pour cent) et l'emploi des jeunes (7 pour cent). Ainsi, près de la moitié des enseignements tirés portaient sur des questions de gestion.

Figure 4. Enseignements tirés par thème, 2015



39. Les évaluations indépendantes de projets menées en 2015 ont mis en évidence 63 bonnes pratiques émergentes. Celles-ci sont répertoriées dans la plate-forme de partage des connaissances d'EVAL (<http://eval.ilo.org>), et il est possible d'effectuer une recherche par thème ou par mot clé. La plupart de ces bonnes pratiques concernent les questions thématiques suivantes: dialogue social (30 pour cent), emploi (28,5 pour cent) et protection sociale (21 pour cent) (voir figure 5).

Figure 5. Bonnes pratiques émergentes par thème, 2015



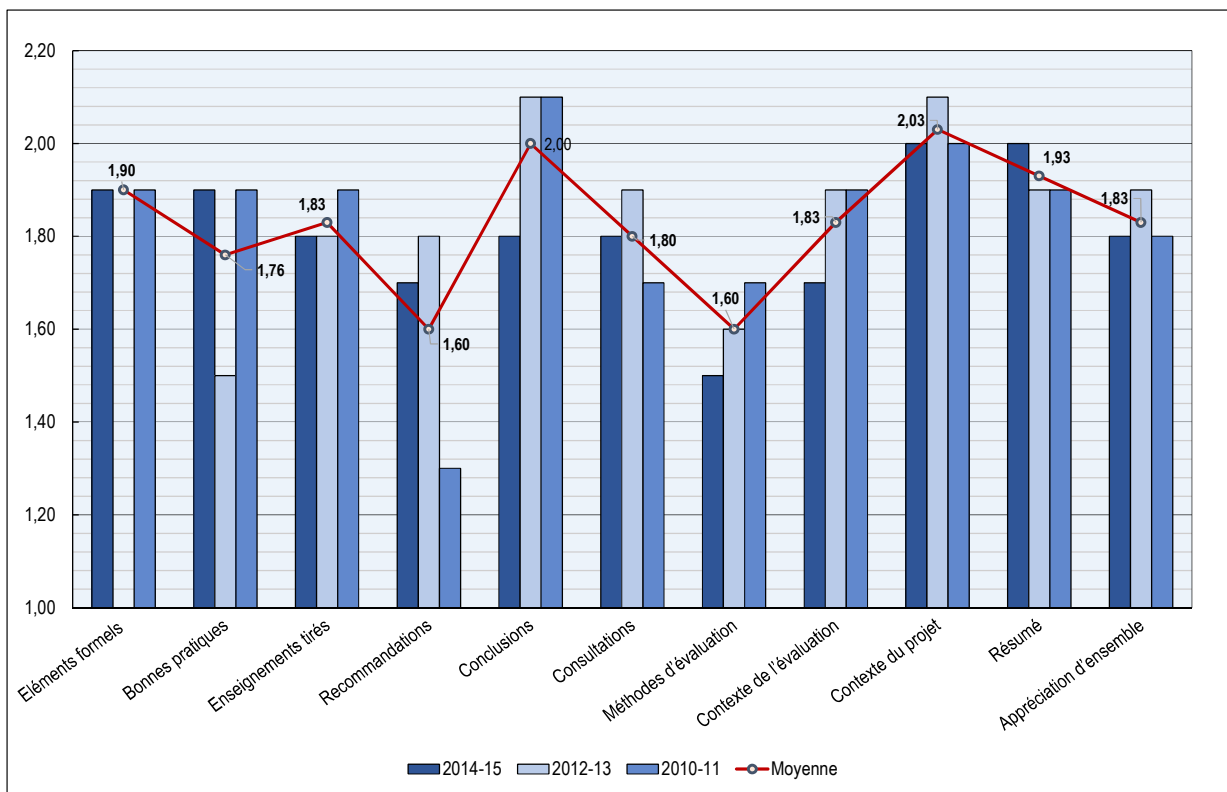
40. Les fonctionnaires du BIT peuvent consulter les enseignements tirés et les bonnes pratiques émergentes, ce qui leur permet de déterminer, de reproduire ou d'améliorer les solutions qui fonctionnent, et d'apporter des ajustements appropriés pour améliorer la conception, la mise en œuvre et, *in fine*, les résultats. Il serait utile de procéder à des évaluations systématiques de la manière dont les bonnes pratiques et les enseignements sont effectivement pris en compte dans les nouveaux projets et programmes. A cet effet, EVAL consacre actuellement une étude au processus d'examen qui a permis d'apprécier l'évaluabilité des propositions de projets dotés d'un budget de plus de 5 millions de dollars des Etats-Unis. L'objectif de cette étude est de déterminer dans quelle mesure ces projets intègrent les enseignements tirés et les bonnes pratiques émergentes.
41. De nombreuses évaluations ont été à l'origine de changements, ou ont abouti à de nouvelles approches et à une planification plus poussée. On citera notamment l'évaluation des résultats de programme par pays sur le dialogue social en Europe orientale et Asie centrale, réalisée en 2016 et financée par le CSBO. Les constatations de cette évaluation peu onéreuse ont été mises à profit dans le cadre de l'Agenda du travail décent dans tous les pays de la région, avec un degré de détail et une ampleur qui dépassent largement les prévisions. Les conclusions et les recommandations formulées dans le cadre du nouveau PPTD pour l'Azerbaïdjan ont été particulièrement précieuses. Le Bureau de l'OIT à Moscou s'en est inspiré pour définir les résultats de programmes par pays pour le prochain cycle de programmation. En Asie, de nombreux projets d'envergure ont fait l'objet de l'étude d'évaluabilité recommandée par EVAL, ce qui a débouché sur l'instauration et le renforcement de systèmes de contrôle et d'évaluation dans le cadre de certains de ces projets. Une recommandation essentielle, figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2014-15, est un exemple de la manière dont des constatations d'ordre systémique peuvent être appliquées au niveau mondial. Cette recommandation indique que, aux fins du contrôle de la qualité des documents de projet, il convient de veiller davantage à soigner la phase de conception du projet au moyen d'une assistance «axée sur les aspects pratiques» de la part des experts techniques concernés. Cette recommandation a été confirmée pendant l'examen des processus opérationnels en cours, et a amené PARDEV à lancer un projet pilote visant à réorienter une partie du processus d'évaluation au profit du renforcement de l'appui à la conception et de l'assistance sur le terrain.

42. Les synthèses et les méta-études exploitent les évaluations pour générer des connaissances et recenser des modèles d'intervention. Elles s'inspirent souvent des précédentes synthèses d'EVAL sur le dialogue social (2013), la politique de l'emploi (2014) et la création efficace d'emplois (2015). A titre d'exemple, on peut citer une méta-analyse des évaluations de projets sur le travail des enfants en Afrique, réalisée par le Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique, ainsi qu'une évaluation des efforts de promotion de l'emploi de l'OIT menée dans une optique d'apprentissage stratégique par le Département des politiques de l'emploi. D'autres exemples similaires sont notamment deux évaluations en cours portant respectivement sur des projets concernant les migrations de main-d'œuvre en Asie et l'emploi des jeunes dans les Etats arabes.

Qualité des évaluations indépendantes de projets

43. EVAL œuvre en permanence à garantir la crédibilité des évaluations indépendantes des stratégies, programmes et projets du BIT, ainsi que leur conformité avec les normes et règles internationales, et veille à ce qu'elles répondent aux attentes des mandants et donateurs. Des contrôles de la qualité des évaluations indépendantes de projets sont régulièrement effectués, le dernier en date portant sur la période 2014-15. D'après ce contrôle, la plupart des évaluations obtiennent l'appréciation «satisfaisante» ou une appréciation plus élevée, mais certaines de leurs composantes, telles que la méthodologie et les recommandations, continuent d'obtenir des appréciations négatives. Une note d'appréciation assez faible a également été attribuée à la dimension relative à l'égalité entre hommes et femmes, dimension qui avait fait l'objet d'une évaluation distincte.

Figure 6. Notes attribuées à la qualité par année et par composante



44. Une comparaison entre les résultats de l'évaluation de la qualité la plus récente et ceux des évaluations précédentes montre que le niveau de qualité est resté stable au fil des années. Il ne s'est guère amélioré, malgré les efforts importants déployés dans ce domaine. Ce problème a fait l'objet d'un débat avec des consultants externes et des membres du réseau d'évaluation interne durant l'atelier biennal. A cette occasion, plusieurs lacunes à combler

ont été identifiées: i) les consultants en évaluation n'appliquent pas toujours les directives d'EVAl, et il pourrait donc être utile d'établir un protocole à suivre pour les tenir informés à ce sujet; ii) les ressources disponibles pour les évaluations sont limitées, d'où une collecte inadéquate des données; iii) les théories du changement doivent être améliorées en ce qui concerne la manière d'envisager le suivi et l'établissement de rapports lors de la conception du projet; et iv) le processus et les outils d'évaluation de la qualité pourraient être révisés afin de pouvoir mieux apprécier les améliorations que le simple respect des listes de contrôle ne suffit pas à mettre en évidence.

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

Capacités et pratiques d'évaluation du personnel du BIT et des mandants de l'OIT

Etape biennale 3.1 (2016-17): 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

45. La stratégie de formation d'EVAl s'adresse à trois groupes: les mandants, le personnel et les responsables de l'évaluation. Le tableau 6 montre les résultats de la formation pour la période 2015-16. La stratégie pour 2011-2015 visant à accroître le recours à l'évaluation a couvert deux périodes biennales et, dans les deux cas, l'objectif était d'assurer la formation de 75 mandants et de 75 fonctionnaires. Globalement, en matière de formation, la cible fixée a déjà été atteinte et même largement dépassée, en particulier pour ce qui est des mandants.

Tableau 6. Evaluation de la formation dispensée aux mandants et aux fonctionnaires du BIT en 2016

Bénéficiaires de la formation	Afrique	Amériques	Etats arabes	Asie et Pacifique	Europe	Siège	Total
Mandants	54	30	5	29	6	0	124
Fonctionnaires du BIT	16	22	2	10	10	0	60
Responsables de l'évaluation	2	3	0	7	0	5	17
Total	72	55	7	46	16	5	201

46. Compte tenu des hypothèses et des attentes qui sous-tendent la mise en œuvre du Programme 2030, EVAl prévoit que l'évaluation dans les pays va poser un certain nombre de nouveaux défis. EVAl revoit actuellement les matériels de formation qu'il a élaborés à l'intention des mandants tripartites de l'OIT en anglais, en français et en espagnol, et ce afin de tenir compte, dès la conception de ces outils pédagogiques, des besoins d'apprentissage concernant les ODD.
47. Un programme de formation de cinq jours est actuellement préparé à l'intention des fonctionnaires du BIT qui ont participé au Programme de certification de responsable de l'évaluation et qui désirent en savoir davantage sur la conception et la réalisation des évaluations internes. Ce programme consistera en deux modules d'apprentissage à distance, un atelier présentiel et une phase de mise en application/d'accompagnement.
48. A ce jour, 84 fonctionnaires du BIT ont suivi le Programme de certification de responsable de l'évaluation et 43 d'entre eux (51 pour cent) ont satisfait à toutes les exigences en matière de certification. Le GNUE a exprimé son intérêt pour le programme de certification du BIT,

qui propose une nouvelle approche du problème posé par l'amélioration de la qualité des évaluations décentralisées.

49. Une récente analyse d'impact du programme auprès d'un groupe de participants, réalisée à la demande d'EVAL, a montré que, d'un point de vue statistique, les évaluations effectuées par des responsables de l'évaluation dûment formés et celles effectuées par des personnes qui n'avaient pas terminé la formation ne présentaient pas de différence significative en termes de qualité. Il est prévu de mener une autre analyse d'impact afin de pouvoir faire des comparaisons sur la durée, d'améliorer le potentiel de l'analyse statistique et de prendre en compte les limites de la conception initiale du modèle de recherche.

Poursuivre la professionnalisation de l'évaluation au BIT

Etape biennale 3.2 (2015-16): La description de poste des points focaux pour l'évaluation au niveau des départements comporte des responsabilités en matière d'évaluation, et EVAL apporte son concours pour l'évaluation de leur comportement professionnel à cet égard; les responsables certifiés de l'évaluation sont reconnus comme tels dans le cadre de l'évaluation de leur comportement professionnel

50. Des efforts sont déployés pour encourager les responsables de l'évaluation à se charger d'un plus grand nombre d'évaluations; cela consiste notamment à faire en sorte que leur travail soit plus systématiquement reconnu dans le système de suivi du comportement professionnel et à leur offrir la possibilité d'entreprendre des missions pour acquérir une expérience pratique de la gestion de l'évaluation. Il est à espérer qu'à long terme l'intérêt intrinsèque des tâches d'évaluation incitera ces responsables à entreprendre davantage d'évaluations de leur propre initiative. Les efforts visant à consolider les évaluations de projets en réalisant des évaluations groupées peuvent également s'avérer utiles et rendre les tâches d'évaluation plus stimulantes.
51. La création d'une nouvelle famille d'emploi pour les fonctionnaires chargés de l'évaluation a déjà commencé, la première étape étant l'élaboration de projets de description d'emploi. Ce travail se poursuivra dans les mois à venir et s'inscrira dans une démarche plus large visant à revoir et à mettre à jour la nomenclature actuelle des familles d'emploi au BIT ainsi que les descriptions de tâches génériques correspondantes. L'approche et les processus à suivre sont encore à l'étude. Le Département du développement des ressources humaines devra assurer une certaine homogénéité dans l'approche et le style utilisés pour les différentes familles d'emploi et veiller à ce que les descriptions de poste soient conformes aux normes de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) qui sont appliquées dans l'ensemble du régime commun des Nations Unies; il devra également prendre en compte les normes recommandées par le GNUE. De vastes consultations avec les différentes parties prenantes seront nécessaires.

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

52. Au cours de l'année écoulée, EVAL a participé à un certain nombre d'activités destinées à améliorer l'utilisation des systèmes de gestion des connaissances en matière d'évaluation. Le Bureau a finalisé et officiellement lancé sa nouvelle plate-forme de partage de connaissances – forum auquel tous les fonctionnaires du BIT, sur le terrain et au siège, peuvent se connecter pour échanger des idées et des informations grâce à une multitude de modules interactifs. La plate-forme contient une liste de consultants en évaluation, un outil de diffusion des rapports de mission, une base de données sur les bonnes pratiques

émergentes, un centre de ressources présentant les produits et services d'EVAL, un espace pour poser des questions, un calendrier des activités d'évaluation, des espaces réservés aux question régionales, ainsi qu'un module consacré à la communauté de pratique. Les commentaires reçus des fonctionnaires du BIT, notamment des responsables régionaux de l'évaluation et des points focaux chargés des questions d'évaluation, ont été positifs quant à l'utilité de la plate-forme dans le cadre des activités quotidiennes.

53. Depuis le début de 2016, EVAL travaille à l'élaboration d'une stratégie de communication en vue d'améliorer le recours aux évaluations et de renforcer la culture de l'évaluation au sein du BIT. De nombreuses mesures de nature à faciliter la communication ont été mises en place, notamment une nouvelle série de fiches thématiques d'EVAL intitulées *Quick Facts*. Rédigées dans un style journalistique et accessible, ces fiches décrivent les constatations résultant d'évaluations thématiques, régionales et de haut niveau ainsi que de méta-études. Huit fiches ont déjà été publiées et, compte tenu de l'écho positif qu'elles ont reçu, d'autres sont prévues. EVAL a également créé un centre de ressources sur l'évaluation doté d'un outil de géolocalisation affichant des informations actualisées sur l'ensemble des évaluations, des recommandations, des enseignements tirés et des bonnes pratiques émergentes. Une présentation en trois parties consacrée à EVAL et à l'importance de l'évaluation a été publiée dans la lettre d'information interne du BIT. EVAL a également organisé une opération «portes ouvertes» en 2016 au cours de laquelle le personnel du BIT a pu s'informer sur les nouveaux produits et services du Bureau de l'évaluation. Le site Web d'EVAL en anglais a été mis à jour; il est prévu de faire de même pour les versions française et espagnole du site.
54. En raison de l'important travail de programmation technique que nécessite la maintenance de la base de données i-Track et d'autres changements opérés dans les systèmes informatiques et le système de gestion électronique des documents du BIT, EVAL a entrepris de planifier la modernisation d'i-Track. La nouvelle base de données contiendra toujours les rapports d'évaluation, les documents de planification, les recommandations, les enseignements tirés et les bonnes pratiques émergentes, mais utilisera un nouveau logiciel permettant d'assurer la compatibilité avec les systèmes informatiques actuels du BIT.

Utilisation des capacités liées à l'évaluation au sein des départements et des régions

55. Grâce au travail accompli par EVAL en vue de développer les capacités d'évaluation, d'harmoniser les pratiques et d'encourager le recours aux évaluations, les départements et les bureaux de pays effectuent de plus en plus d'activités dans ce domaine. Comme indiqué plus haut, les départements ont recours aux évaluations pour les examens de synthèse et les méta-études. Plusieurs évaluations thématiques et examens internes des programmes et des stratégies ont été menés à bien. Parmi les faits nouveaux particulièrement encourageants, on citera le renforcement des composantes des projets correspondant au suivi et à l'évaluation ainsi que les nouvelles modalités de suivi et d'analyse de l'impact des éléments utilisés par les programmes phares. Cet travail est de plus en plus effectué par des spécialistes à l'aide d'outils de suivi et d'évaluation à grande échelle comme le plan complet d'évaluation et de suivi et les normes du Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise. Ces outils sont susceptibles d'accroître le potentiel d'évaluation des programmes et projets de grande ampleur.

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

Introduction

- 56.** La partie II présente une évaluation de la performance du Bureau en termes d'efficacité et de résultats, conformément à la stratégie d'évaluation. Pendant une grande partie de la période 2010-2015, EVAL s'est attaché à étudier l'évaluabilité du cadre de résultats du BIT dans ses diverses composantes, notamment le cadre stratégique, les PPTD, les résultats des programmes par pays et les projets. Certains éléments donnent à penser que les efforts déployés ont porté leurs fruits, comme cela ressort du cadre de résultats de transition du programme et budget pour 2016-17 et des contributions sollicitées par EVAL pour l'élaboration du programme et budget pour 2018-19.
- 57.** Tandis qu'EVAL continuera d'effectuer des évaluations de l'efficacité globale du BIT, la nécessité d'examiner les incidences du Programme 2030 sur le cadre de résultats du BIT se fera de plus en plus sentir, ce qui imposera par conséquent de démontrer l'efficacité des activités de développement. Les premières consultations menées par EVAL ⁵ à ce sujet font apparaître qu'il est urgent d'élaborer de meilleures théories du changement et chaînes de résultats indiquant comment l'Agenda du travail décent de l'OIT contribuera aux cibles des ODD dans le nouveau plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021. Il est également nécessaire d'examiner les outils disponibles, y compris les évaluations d'impact, en vue d'améliorer l'évaluation de l'efficacité des activités du Bureau en faveur du développement ou l'impact de ses travaux.

Evaluation de la contribution de l'OIT aux ODD

- 58.** En février 2016, l'OIT a établi un plan pour la mise en œuvre du Programme 2030 qui détermine et indique clairement dans quels domaines et de quelle façon la réalisation des ODD aura une incidence sur son fonctionnement. Le plan préconise fortement que le BIT renforce le suivi statistique et la présentation de rapports en la matière, mais cette mesure ne suffira peut-être pas, à elle seule, à assurer l'apprentissage et la responsabilisation nécessaires. L'évaluation devrait venir en complément des capacités en matière de suivi et de statistiques, afin de fournir des éléments d'information sur le pourquoi et le comment des progrès accomplis dans la réalisation des ODD.
- 59.** Les mécanismes des Nations Unies applicables au suivi et à la présentation de rapports sont encore à l'étude, mais il a d'ores et déjà été décidé qu'un forum politique de haut niveau des Nations Unies recevra des informations sous la forme d'un rapport intérimaire annuel concernant les ODD, établi sur la base du cadre global d'indicateurs. L'ODD 8 (Travail décent et croissance économique) devrait faire l'objet d'un examen en 2019. Il est proposé de procéder tous les ans à un bilan factuel de la mise en œuvre par chaque organisation de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, en se concentrant sur l'efficacité de l'action au service du développement dans le contexte des ODD.

⁵ EVAL a mené des consultations internes et élaboré un rapport sur les incidences que les ODD auront sur l'évaluation. Le rapport contient de plus amples orientations sur le renforcement du potentiel d'évaluation de la mise en œuvre des ODD à l'échelle mondiale mais aussi aux niveaux des pays, des programmes et des projets.

60. Les processus nécessaires au sein du BIT pour le suivi et la présentation de rapports sont de deux types: i) le premier est destiné à répondre aux besoins axés sur la gestion et à examiner les progrès accomplis par l'OIT dans la réalisation de son plan de mise en œuvre des ODD; et ii) le second est destiné à démontrer la contribution, les incidences et les effets des interventions de l'OIT. Les changements opérés seront peut-être plus difficilement attribuables aux interventions de l'OIT à mesure qu'un plus grand nombre de partenaires internationaux seront associés à l'Agenda du travail décent, ce qui à terme peut estomper la distinction entre les contributions des organisations et celles des partenaires et entraîner un chevauchement des mandats.
61. Le BIT devra revoir ses théories du changement et en élaborer de nouvelles dans les domaines où elles font défaut. Ensuite, les indicateurs de réussite devront être réexaminés au regard des théories du changement révisées ou mises à jour, de manière à assurer la «compatibilité» avec les ODD et l'Agenda du travail décent. Le terme «compatibilité» signifie la prise en compte des ODD dans tous les aspects des principales interventions de l'OIT aux niveaux mondial et national ⁶.

L'évaluation au BIT: un modèle adapté au Programme 2030

62. La communauté des Nations Unies a établi que l'évaluation est l'une des clés du succès pour ce qui est d'atteindre les ODD ⁷. Toutefois, il est aussi largement admis que les processus existants de suivi statistique et de présentation de rapports ne suffiront pas. Les outils actuellement utilisés pour présenter des rapports et générer des données permettent de déterminer si des progrès sont accomplis vers la réalisation des objectifs et des cibles. En revanche, ils ne sont pas nécessairement à même de donner des informations sur l'origine des progrès (attribution) et sur les éléments les ayant favorisés (contribution), ni d'apporter des réponses à des questions essentielles sur le pourquoi et le comment des progrès réalisés.
63. Une évaluation méthodique, systématique, rigoureuse et concertée peut combler ces lacunes et valider de façon indépendante la contribution de l'OIT à la réalisation des ODD tant au niveau mondial que national. Afin de définir plus avant les diverses manières dont l'évaluation pourrait être utilisée à l'appui de la réalisation des ODD, il importe de reconnaître ce qui suit:
- toute forme d'évaluation, de suivi ou d'examen est un mécanisme de retour d'information qui constitue un outil d'apprentissage;
 - les informations sous forme de commentaires constructifs peuvent être particulièrement utiles pour opérer des ajustements dans la mise en œuvre;
 - le système de mesure actuel des Nations Unies utilisé pour les indicateurs de suivi ne suffit pas pour analyser et comprendre le changement observé;
 - afin de faciliter une prise de décisions fondée sur des éléments probants, les activités d'évaluation doivent être intégrées aux mécanismes nationaux, régionaux et mondiaux

⁶ Voir Rapport d'évaluation annuel 2013-14 d'EVAL, texte de la recommandation 3 sur la théorie du changement: «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», p. 24.

⁷ Voir GNUE (2016), *Evaluation in the SDG era: lessons, challenges and opportunities for UNEG*, mai 2016.

de «suivi et d'examen» des ODD, y compris les systèmes et processus nationaux de suivi et d'évaluation.

- 64.** La nécessité d'assurer un suivi et de renforcer les capacités d'évaluation à l'échelle nationale constitue un défi de taille pour la mise en œuvre des ODD dans de nombreux pays. Tous les organismes des Nations Unies, y compris l'OIT, sont bien placés pour fournir un appui soit directement (par la formation et le tutorat), soit indirectement (par le financement, les activités de conseil ou l'appui aux activités de contrôle). Cela suppose, notamment pour l'OIT, de fournir un appui et une formation aux partenaires sociaux pour qu'ils puissent contribuer davantage aux systèmes d'évaluation nationaux, par exemple en procédant à des examens et à des études diagnostiques de l'évaluation de la réalisation des ODD au niveau du pays et en faisant en sorte que les pays mènent des évaluations qui mettent l'accent sur le travail décent.

Evaluation d'impact, efficacité des activités de développement et contribution de l'OIT aux ODD

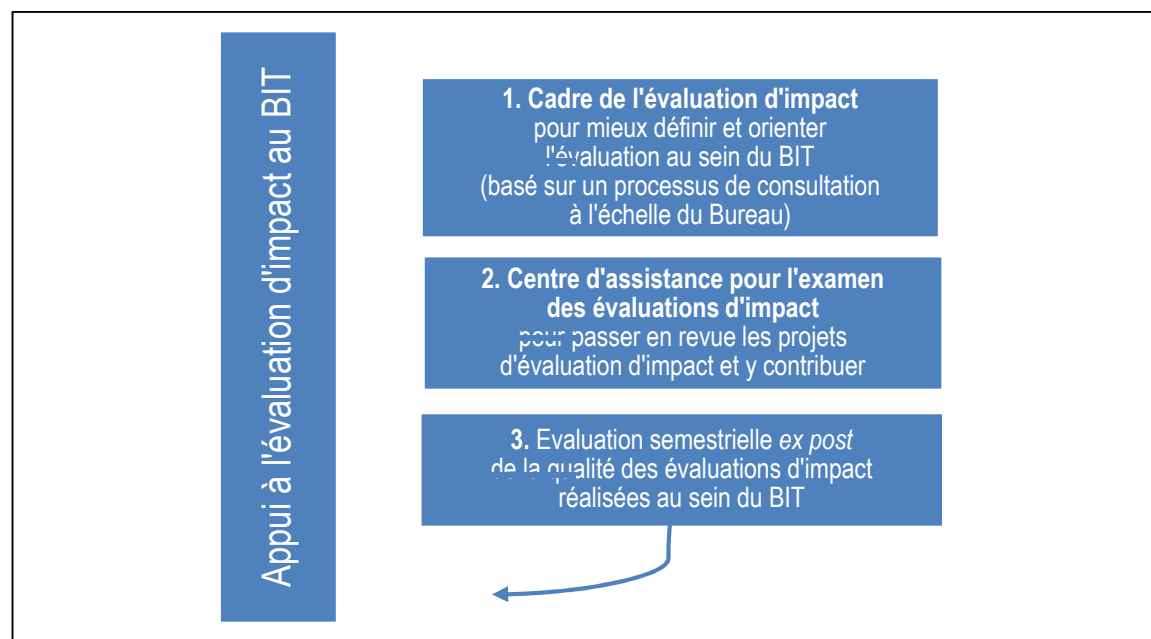
- 65.** Les évaluations d'impact au sein du BIT peuvent fournir des éléments pouvant être utilisés par deux principaux groupes de parties prenantes: i) les membres du Conseil d'administration et autres parties prenantes qui supervisent la performance; et ii) les décideurs chargés de l'élaboration et de l'application des politiques dans les Etats Membres. Les évaluations d'impact sont considérées par les parties prenantes, tant au sein du BIT qu'à l'extérieur, comme un moyen de générer des données crédibles qui répondent aux besoins d'apprentissage. En règle générale, elles ne sont pas utilisées pour répondre aux besoins en matière de responsabilisation au niveau de l'organisation ou du projet; elles sont plutôt censées contribuer à la responsabilisation en démontrant que l'OIT promeut ou appuie des politiques et des interventions qui sont pertinentes et applicables.
- 66.** Les méthodes d'évaluation d'impact devraient produire des données qui attestent d'un changement dans le domaine visé par le résultat stratégique, donnant ainsi l'assurance que le BIT a apporté une contribution significative. Ces méthodes peuvent générer des données crédibles montrant que les interventions qui ont fait leurs preuves dans un pays devraient vraisemblablement rencontrer le même succès dans d'autres. Cela permet ainsi de conforter l'idée que les théories du changement qui sous-tendent le cadre des résultats souhaité reposent sur des données probantes.

Déploiement de la stratégie du BIT en matière d'évaluation d'impact

- 67.** Les évaluations d'impact sont menées par les départements techniques et, depuis 2005, le BIT en a réalisé une soixantaine. Le nombre croissant d'évaluations d'impact s'est traduit par davantage d'investissements de ressources et un intérêt accru. EVAL renforce progressivement son rôle de facilitation, notamment en veillant au respect des normes de qualité, comme cela est recommandé dans le rapport d'évaluation annuel 2013-14 ⁸. En 2015, EVAL a formulé une approche stratégique en trois volets (voir figure 7), qui sert désormais de cadre pour l'évaluation d'impact.

⁸ Voir rapport d'évaluation annuel 2013-14 d'EVAL, «Recommandation 4: EVAL devrait poursuivre ses efforts en matière d'évaluation d'impact d'une manière plus coordonnée et rigoureuse», p. 24.

Figure 7. Appui à l'évaluation d'impact au BIT: stratégie en trois volets



68. Le cadre de l'évaluation d'impact est destiné à mieux définir, développer et appliquer l'évaluation d'impact au sein du BIT. Le centre d'assistance pour l'examen des évaluations d'impact est déjà opérationnel et contribue à la conception de projets d'évaluation d'impact. EVAL continue de répertorier et de rassembler toutes les évaluations d'impact réalisées au BIT. Le réseau d'évaluation d'impact parrainé par EVAL continue de se réunir dans le cadre d'une communauté de pratique, et des évaluations *ex post* de la qualité de certaines évaluations d'impact seront effectuées en 2017. D'autres orientations et activités de renforcement des capacités seront envisagées dans la limite des ressources disponibles.

Recours à l'évaluation d'impact pour démontrer la contribution de l'OIT aux ODD

69. Selon la définition de l'impact donnée par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, l'objectif de ces évaluations est de démontrer l'impact sur les bénéficiaires. Étant donné que l'Organisation accorde une attention particulière au travail mené en amont sur les politiques, l'objectif de l'évaluation d'impact au BIT est de démontrer l'incidence des politiques nationales et des activités de renforcement des capacités. Il faudra peut-être une ou deux périodes biennales avant que la réalisation des résultats stratégiques et des résultats des programmes par pays produise un impact tangible, ce qui explique pourquoi l'évaluation d'impact doit nécessairement s'inscrire dans la durée.
70. La stratégie d'évaluation d'impact fait appel à des méthodes qualitatives et quantitatives pour démontrer non seulement l'impact ou le changement produit, mais aussi le pourquoi et le comment du processus. Cela permet au BIT de fournir des données probantes sur l'impact des changements d'orientation, sur sa contribution et sur le travail important accompli par d'autres partenaires. La démonstration de cet impact fait partie du processus de validation de l'efficacité des activités de développement, en ce sens qu'elle prouve que les interventions de l'Organisation améliorent durablement les conditions de vie des populations. De telles données seront nécessaires pour les ODD et leurs cibles, et l'OIT doit impérativement se préparer afin de pouvoir démontrer en quoi son Agenda du travail décent contribue à la réalisation de ces objectifs.

- 71.** Recommandation 2: A mesure que l'OIT progresse dans l'examen et le renforcement de sa contribution à la réalisation des ODD, le rôle de l'évaluation devrait être pleinement intégré dans les activités connexes de planification, de mise en œuvre et de renforcement des capacités. Le nombre des évaluations d'impact et des méta-études menées devrait progressivement augmenter, de manière à démontrer l'efficacité de l'OIT dans le domaine du développement.

Projet de décision

- 72.** *Le Conseil d'administration prend note du présent rapport et approuve les recommandations (paragraphe 33 et 71) 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 2016-17. Il confirme aussi les priorités recensées dans le rapport concernant le programme de travail pour 2017-2019.*

Annexe

Plan d'action pour la mise en œuvre des suggestions et recommandations figurant dans les rapports d'évaluation annuels 2011-12, 2012-13, 2013-14 et 2014-15

Suggestions et étapes suivantes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2016-17	Unité responsable/ Coût additionnel	Statut
Rapport d'évaluation annuel 2011-12				
1. Contrôle par le BIT de la qualité des documents de projet				
La fonction d'évaluation doit être renforcée afin qu'elle puisse être pleinement appliquée.	Le Bureau devrait envisager des mécanismes permettant d'établir une corrélation plus étroite entre la qualité de la proposition finale et la responsabilité de l'unité auteur. Dans les cas où la qualité de la proposition est jugée faible, les plans de suivi au stade postérieur à l'approbation devraient devenir plus systématiques.	Renforcer la responsabilité des unités auteurs conformément aux résultats visés par l'examen en cours de la coopération technique dans le cadre du programme de réforme de l'OIT.	PARDEV Coût non précisé	En cours En vue d'améliorer la qualité des propositions concernant la coopération pour le développement, l'examen des processus opérationnels a confirmé la nécessité de réorienter les efforts en les faisant porter moins sur l'évaluation et davantage sur l'appui préalable à la conception. Le Bureau étudie les moyens d'économiser du temps au stade des évaluations afin de pouvoir établir une procédure plus systématique et plus ciblée pour l'appui à la conception, en y associant les départements des politiques et d'autres unités.
2. Présentation de rapports sur la performance des projets				
Les rapports techniques sur l'état d'avancement des activités devraient servir de base à la prise de décisions et faciliter l'élaboration des rapports annuels de PARDEV sur la mise en œuvre globale du portefeuille du BIT des activités de coopération pour le développement.	Les unités administratives compétentes dans les régions et au siège devraient, sous la supervision de PARDEV, contrôler systématiquement la qualité des rapports techniques sur l'état d'avancement des activités.	Les unités administratives compétentes dans les régions et au siège devraient, sous la supervision de PARDEV, contrôler systématiquement la qualité des rapports techniques sur l'état d'avancement des activités.	PARDEV 10 000 dollars des Etats-Unis (dollars E.-U.)	En cours PARDEV rappelle régulièrement aux fonctionnaires du BIT concernés les délais pour la soumission des rapports et prévoit de procéder à des évaluations annuelles des rapports techniques sur l'état d'avancement des activités. 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 (Microsoft SharePoint), 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 un contrôle approfondi de la qualité des rapports techniques sur l'état d'avancement des activités, 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.

Suggestions et étapes suivantes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2016-17	Unité responsable/ Coût additionnel	Statut
	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 techniques sur l'état d'avancement des activités, auquel auraient accès toutes les parties prenantes internes. Dans la mesure du possible, les donateurs de l'OIT devraient encourager la soumission anticipée des rapports, conformément à l'approche appliquée dans le cadre de l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement.	■ Finaliser la définition des besoins fonctionnels en vue de la mise en place d'un système de gestion de bout en bout du cycle des projets dans Microsoft SharePoint.	PARDEV et INFOTEC 350 000 dollars E.-U.	En cours Dans le cadre de l'examen des processus opérationnels, les besoins fonctionnels sont en train d'être définis, le but étant de mettre en place dans Microsoft SharePoint un système de gestion de bout en bout du cycle des projets, y compris l'approbation et l'évaluation des flux de travail et l'établissement de rapports. Les modalités de production et de financement devraient être arrêtées avant la fin de 2016.

Rapport 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'examen du potentiel de l'évaluation a mis en lumière les domaines susceptibles d'améliorations qui pourraient être pris en compte dans le prochain cadre stratégique.	Amélioration du potentiel d'évaluation du cadre de gestion axée sur les résultats du BIT, en commençant par les résultats des programmes par pays avant de passer aux résultats du cadre stratégique, en s'appuyant sur des cadres logiques solides et des mesures fiables (indicateurs, bases de référence, étapes et cibles).	■ Prêter un appui en amont aux bureaux extérieurs, y compris dans le domaine de la formation aux fins d'élaboration d'indicateurs et de stratégies évaluable.	PROGRAM (Coût non précisé)/EVAL (50 000 dollars E.-U. financés par l'allocation accordée à EVAL au titre du CSBO pour le suivi et l'évaluation)	En cours Des progrès ont été accomplis en ce qui concerne l'élaboration d'un nouveau cadre de résultats pour le plan stratégique de transition et le programme et budget pour 2016-17, qui met à profit les enseignements tirés du cadre stratégique actuel (2010-2015). A titre d'exemple, on citera les améliorations suivantes: i) l'inclusion de bases de référence pour tous les indicateurs de résultat; ii) une plus grande cohérence des critères de mesure propres aux indicateurs de résultat; et 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.
---	---	---	---	--

Suggestions et étapes suivantes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2016-17	Unité responsable/ Coût additionnel	Statut
		■ Peser les avantages et les inconvénients de l'association d'un résultat de programme par pays avec un seul résultat du programme et budget, en vue de mieux planifier les initiatives transversales et de mieux en rendre compte.		En mai 2016, le Bureau a commencé à travailler à la préparation du plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021 et du programme et budget pour 2018-19. Les principales caractéristiques de l'approche suivie pour examiner le cadre de résultats sont les suivantes: i) accent mis sur l'identification et l'élaboration d'indicateurs clés de la performance des programmes et sur la création d'un cadre de suivi institutionnel pour appuyer la production de rapports du BIT sur la performance; et ii) des stratégies de résultats fondées sur une théorie du changement clairement définie.
		■ Encourager les bonnes pratiques par des mesures incitatives appropriées, par exemple: i) faire en sorte que l'allocation de ressources soit fonction de 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; et iii) insister sur les bonnes pratiques dans les rapports et les évaluations du comportement professionnel.	PROGRAM	Dans le cadre des améliorations apportées à la mise en œuvre des programmes pour 2016-17, les mesures suivantes ont été prises: i) lier un résultat de programme par pays à plusieurs indicateurs du programme et budget au sein du même résultat; et ii) mettre en place des «marqueurs» pour mieux planifier les aspects transversaux et présenter des rapports à ce sujet. La prise en compte des aspects transversaux dans la stratégie associée aux résultats stratégiques sera encore améliorée au cours de la préparation du programme et budget pour 2018-19. En ce qui concerne l'accroissement du potentiel d'évaluation du cadre de gestion axée sur les résultats du BIT, une révision approfondie des directives relatives aux PPTD a été réalisée en juin 2016. Elle a notamment porté sur le mécanisme d'assurance qualité, la planification de la mise en œuvre et les éléments du suivi des PPTD. A la lumière des conclusions et des enseignements tirés d'un cours de formation pilote destiné à renforcer la capacité du personnel du BIT chargé de la programmation dans les régions, qui a eu lieu en septembre 2015 et en mai 2016, un programme de formation complet est actuellement élaboré en collaboration avec le Centre de Turin. La formation devrait commencer au dernier trimestre de 2016. Conformément aux nouvelles directives relatives au CSBO pour 2016-17, publiées en décembre 2015, le montant de l'allocation est fonction de plusieurs critères: qualité et intérêt des informations communiquées sur les résultats des programmes par pays, caractère ciblé des résultats, et respect du délai de soumission de ces informations.

Suggestions et étapes suivantes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2016-17	Unité responsable/ Coût additionnel	Statut
4. Performance du BIT dans le domaine de la coopération pour le développement				
D'après les conclusions de la méta-étude réalisée en 2013, la performance globale du BIT en termes de pertinence et d'efficacité était satisfaisante. Toutefois, une moindre performance a été constatée dans certains domaines: l'utilisation des mécanismes de suivi des résultats et l'établissement de rapports à ce sujet; l'adéquation des ressources; le temps alloué à la réalisation des résultats, et la conception et l'exécution en interne des projets.	Les projets sont 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 sont appliqués pour optimiser leur contribution au cadre de gestion axée sur les résultats du BIT.	■ Définir les objectifs des projets de manière plus ciblée 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.	PARDEV	En cours L'évaluation continue d'inclure systématiquement l'évaluation de la faisabilité, de la sensibilité aux questions relatives à l'égalité entre hommes et femmes et de la durabilité. PARDEV est parvenu à mieux systématiser la gestion des flux de travail relatifs à l'évaluation et à l'approbation des projets, en collaboration avec la direction et les services de contrôle et d'appui comme l'Unité de la coopération technique (BUD/CT) du Service du budget et des finances, le Département du développement des ressources humaines (HRD), le Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM), le Bureau de l'évaluation (EVAL), l'Unité de la sécurité (SECURITY) et le Bureau des achats et contrats (PROCUREMENT). Les données comparatives semi-annuelles sur les évaluations montrent que le nombre d'évaluations reste stable par rapport à l'année précédente. La plupart des propositions préparées par le siège dans le cadre de partenariats de financement axé sur les résultats ont été décentralisées; dans certains cas, cette décentralisation n'a pas été possible, faute d'une expertise technique suffisante sur le terrain. L'amélioration des évaluations fait partie de l'examen des processus opérationnels en cours. Le tableau de bord de la coopération au développement de l'OIT continuera d'être perfectionné pour aider les utilisateurs à suivre directement la performance. http://www.ilo.org/DevelopmentCooperationDashboard/ Des voyages d'étude au niveau régional (activités de perfectionnement du personnel) ont été conçus et sont en cours de validation par les régions. En attendant, l'état et la durée des activités de perfectionnement du personnel sont en passe d'être confirmés. L'intégration du principe d'égalité entre hommes et femmes au stade de la conception d'une proposition est un sujet d'apprentissage spécifique. Il s'agit d'une initiative de HRD, du Centre international de formation de l'OIT, Turin, et de PARDEV.
		■ Planifier et gérer les risques et les possibilités eu égard à la pérennité, en particulier les lacunes en matière de capacités institutionnelles et d'engagement au niveau national; introduire une responsabilisation <i>ex post</i> dans le cycle de gestion axée sur les résultats; concevoir des mesures en temps réel visant à déceler et pallier les problèmes liés aux lenteurs bureaucratiques.	PARDEV	

Suggestions et étapes suivantes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2016-17	Unité responsable/ Coût additionnel	Statut
---------------------------------	----------------------------	-------------------------------------	---	--------

- Elaborer des cadres logiques, dont les responsables de programme puissent se servir 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 en amont un appui aux bureaux extérieurs, y compris dans le domaine de la formation à l'élaboration de stratégies et d'indicateurs évaluable.

5. Constatations issues de l'évaluation du Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) et 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, s'agissant des résultats de programme par pays ayant bénéficié de contributions importantes au titre du CSBO, les ressources avaient été utilisées efficacement, mais que l'efficience pouvait être améliorée, y compris en réduisant les retards en matière d'approbation et de mise à disposition des 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 évaluable et sont conçues, mises en œuvre et évaluées en temps opportun et avec efficacité afin d'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 en élaborer de nouvelles, afin de prendre en compte la planification et la budgétisation du suivi et de l'évaluation des activités bénéficiant d'un financement axé sur les résultats.	PROGRAM 27 300 dollars E.-U. pour l'examen de la procédure de financement au titre du CSBO	En cours Des modèles pour les propositions de financement axé sur les résultats et la présentation de rapports à ce sujet 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 de résultats. En ce qui concerne le CSBO, un examen interne de cette procédure de financement mené en août 2014 a permis de dégager des éléments d'analyse supplémentaire en vue d'améliorer 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, de la structure extérieure et de la coopération technique. En ce qui concerne les nouvelles directives relatives au CSBO pour 2016-17, publiées en décembre 2015, le processus d'évaluation et de décision est assorti d'un délai (quinze jours au plus tard après la soumission des propositions).
--	---	---	---	--

Suggestions et étapes suivantes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2016-17	Unité responsable/ Coût additionnel	Statut
		- La réalisation des résultats de programmes par pays bénéficiant d'importantes ressources dans le cadre du CSBO ou de financements axés sur les résultats devrait être évaluée 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. - Les bureaux de pays et PROGRAM devraient évaluer bien à l'avance les domaines qui pourraient continuer de bénéficier d'un appui au titre du CSBO. Cela aidera ces bureaux à déterminer au plus tôt les domaines où un soutien financier supplémentaire pourrait permettre d'obtenir de meilleurs résultats et à hiérarchiser ces domaines en fonction de leur priorité.	EVAL 15 000 dollars E.-U. pour un examen de synthèse	En cours Toutes les évaluations de haut niveau comprennent un examen des activités financées par le CSBO, qui fait partie intégrante de l'analyse. Un bilan de suivi consacré à l'étude de 2013 est envisagé, de même qu'un examen de synthèse des constatations les plus fréquentes.
			PROGRAM/ PARDEV	En cours PROGRAM, en collaboration avec PARDEV, poursuit ses activités visant à rationaliser le mécanisme d'évaluation, de décision et d'affectation concernant les fonds du CSBO, en tirant parti des améliorations apportées en 2015 à la lumière des constatations de l'examen interne de ce compte effectué en 2014. Les nouvelles directives pour 2016-17, publiées en décembre 2015, énoncent clairement les différentes attributions et responsabilités en matière d'évaluation et fournissent un calendrier précis pour l'ensemble du processus.

Suggestions et étapes suivantes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2016-17	Unité responsable/ Coût additionnel	Statut
Rapport d'évaluation annuel 2013-14				
6. Recommandations concernant la fonction d'évaluation				
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 deuxième évaluation externe indépendante de la fonction d'évaluation.	■ Préparer un mandat 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.	Suivi terminé Le Conseil d'administration a approuvé les propositions sur la manière de procéder à l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation et une nouvelle recommandation visant à garantir l'indépendance et la crédibilité de cette évaluation a été adoptée (voir le point 8 ci-dessous).
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.	L'élaboration 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) accroître la participation active des fonctionnaires du BIT aux activités d'évaluation; et iii) améliorer l'exploitation et la réutilisation des constatations et produits des évaluations.	■ En 2015 et 2016, au moins trois méta-études réutilisant et exploitant les constatations des évaluations seront réalisées. ■ 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 L'élaboration de la stratégie de communication a pris du temps dans l'ensemble, en raison de contraintes de personnel, mais elle s'est accélérée depuis le début de 2016. La plate-forme de partage des connaissances a été lancée; EVAL a élaboré plus de cinq fiches thématiques sur des problématiques régionales de haut niveau et d'autres questions; un «centre de ressources sur l'évaluation» a été créé; il permet d'afficher (au moyen d'un outil de géolocalisation) toutes les évaluations et les enseignements qui en ont été tirés et propose diverses options de recherche; une présentation d'EVAL en trois parties a été publiée dans la lettre d'information interne du BIT; une séance d'information a eu lieu sur l'évaluation de haut niveau de 2015, en plus d'une opération «portes ouvertes» organisée par EVAL en 2016.
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 <i>ex post</i> qui fournissent aux départements techniques des approches méthodologiques fiables sous la supervision d'EVAL et avec son concours pour assurer une qualité constante.	■ Mettre à jour et améliorer les directives d'EVAL sur l'évaluation d'impact. ■ Organiser des examens collégiaux sur l'évaluation d'impact ou les propositions d'évaluation.	EVAL 50 000 dollars E.-U. (coût récurrent annuel non indiqué dans le budget de base)	En cours En 2015, EVAL a mis au point une approche stratégique en trois volets pour poursuivre le travail sur les évaluations d'impact. EVAL a piloté un exercice de schématisation conceptuelle suivi, en mars 2016, d'un atelier visant à formuler des propositions à partir des résultats obtenus. Le personnel du BIT et d'autres parties intéressées ont pu ainsi aller plus loin dans la définition, l'élaboration et l'application des évaluations d'impact. Ces travaux ont abouti à un document d'information sur ce sujet. Un centre d'assistance pour l'examen des évaluations d'impact, créé en mai 2016, est pleinement opérationnel. Une évaluation <i>ex post</i> de la qualité des évaluations d'impact sera entreprise en 2017.

Suggestions et étapes suivantes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2016-17	Unité responsable/ Coût additionnel	Statut
		■ Fournir aux départements techniques, à leur demande, des orientations et des conseils techniques sur l'évaluation d'impact.		
7. Renforcer la conception et le suivi des projets et la présentation de rapports (voir le point 4 également)				
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 des cadres de suivi et d'évaluation pendant la phase de proposition de programme/PPTD/ projet. Cela comprend la phase de mise en œuvre fondée sur des cadres de résultats «complets» (théorie du changement, objectifs, bases de référence, indicateurs, cibles, étapes et rapports d'exécution réguliers) ainsi que l'élaboration d'un cadre de résultats «standard» ou d'un cadre logique (comportant des objectifs, des bases de référence, des indicateurs, des cibles et des étapes).	■ Mettre à jour les directives pertinentes sur les PPTD.	PROGRAM/ PARDEV/ EVAL	En cours PARDEV: Le processus d'amélioration en continu, qui a commencé avec l'examen des processus opérationnels, devrait donner lieu à un appui renforcé et plus systématisé à la conception de propositions de projets financés par des contributions volontaires. PARDEV apporte son appui aux initiatives prises au siège et dans les bureaux extérieurs en contribuant à l'élaboration des théories du changement et des modèles d'intervention. EVAL: Le travail se poursuit avec les donateurs en vue de concilier leurs besoins avec la politique du BIT. Dans certains cas, cela a donné lieu à des dérogations à la politique sous forme d'accords sur d'autres responsabilités en matière d'évaluation et d'évaluation conjointes. EVAL a aussi travaillé avec les départements techniques qui souhaitent développer des cadres de suivi et d'évaluation spécifiques à leurs modèles d'intervention ou inscrire leur action dans ces cadres; cela a fait partie des examens effectués par EVAL sur l'évaluabilité de projets de plus grande envergure. PROGRAM: Le manuel révisé sur les PPTD met en évidence combien l'application de la théorie du changement est importante pour la conception des PPTD et l'amélioration d'un cadre de résultats conforme aux orientations intérieures révisées sur le Plan-cadre des Nations Unies pour le développement publiées en mai 2016.

Suggestions et étapes suivantes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2016-17	Unité responsable/ Coût additionnel	Statut
Rapport d'évaluation annuel 2014-15				
8. Recommandations relatives à la fonction d'évaluation (voir le point 6 également)				
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 rapport afin d'en assurer l'indépendance, la crédibilité et l'utilité.	L'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation sera de nature « prospective » et ses recommandations viseront à ce que les décisions stratégiques quant à l'avenir de l'évaluation au BIT puissent s'inscrire dans le contexte d'une nouvelle stratégie et politique d'évaluation, du nouveau cadre stratégique, ainsi que des ODD et du Programme à l'horizon 2030.	Prendre toutes les mesures nécessaires pour que l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation soit achevée dans les temps pour la session de mars 2017 du Conseil d'administration, et qu'elle remplisse les conditions fixées en matière de crédibilité et d'indépendance.	Comité consultatif d'évaluation (EVAL en tant que secrétariat uniquement)	En cours Une commission technique qui supervise l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation pour le compte du Comité consultatif d'évaluation a été créée: son mandat a été communiqué au Président du groupe gouvernemental et aux coordonnateurs régionaux, puis mis à jour en fonction des avis reçus. PROCUREMENT va maintenant passer à l'étape suivante des préparatifs, à savoir désigner une équipe d'évaluation extérieure et conclure un contrat avec celle-ci.
9. Renforcer la conception et le suivi des projets et la présentation de rapports (voir les points 4 et 7 également)				
Compte tenu de l'importance accordée 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, du cadre logique, 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.	Les résultats et les informations requises aux fins d'une évaluation de qualité seront exploitables grâce à des programmes et des projets bien conçus et assortis des éléments nécessaires (cadre logique faisant partie d'une théorie du changement solide; indicateurs de performance; stratégies de mesure; et plans de suivi et d'évaluation).	Fournir un appui de qualité à la conception, au contrôle et à l'évaluation ainsi qu'à l'élaboration de mandats. Rejeter les propositions qui ne répondent pas aux critères de qualité. Mettre à profit les connaissances spécialisées des experts de PARDEV et des régions, ou faire appel aux services d'experts extérieurs.	PARDEV	En cours Dans le cadre du processus d'amélioration en continu qui a commencé avec l'examen des processus opérationnels, PARDEV étudie comment réorienter les efforts du Bureau (de l'évaluation à l'appui à la conception) et mettre au point un processus complet d'appui à la conception qui tire parti de l'expertise technique disponible à l'échelle du Bureau.

Suggestions et étapes suivantes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2016-17	Unité responsable/ Coût additionnel	Statut
		■ Etablir les responsabilités des supérieurs hiérarchiques en matière d'approbation des éléments définis dans le document de projet (cadres logiques, indicateurs de performance, stratégies de mesure et plans de suivi et d'évaluation).		

