



Conseil d'administration

331^e session, Genève, 26 octobre-9 novembre 2017

GB.331/PFA/8

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

PFA

Date: 16 octobre 2017

Original: anglais

HUITIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport d'évaluation annuel 2016-17

Objet du document

La première partie du présent document consiste en un rapport sur le travail d'évaluation effectué par le BIT pendant la période 2016-17, évalué au regard de sa stratégie axée sur les résultats. La deuxième partie traite en détail de l'efficacité globale du Bureau du point de vue de l'évaluation. Le Conseil d'administration est invité à prendre note du présent rapport, à approuver les recommandations qui y figurent et à confirmer les priorités du programme de travail relatif aux évaluations pour 2018-2020 (voir le projet de décision figurant au paragraphe 100).

Objectif stratégique pertinent: Tous les objectifs stratégiques.

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

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

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Temps du personnel existant.

Suivi nécessaire: Les recommandations approuvées seront insérées dans un plan d'action glissant en vue du suivi de leur mise en œuvre.

Unité auteur: Bureau d'évaluation (EVAL).

Documents connexes: Aucun.

Introduction

1. La seconde année de la période biennale 2016-17 a continué d'être marquée par les discussions et préparatifs qui ont eu lieu au sein de la communauté des Nations Unies au sujet de la meilleure façon de contribuer au Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030). La série d'activités menées à bien depuis la publication du rapport d'évaluation annuel de l'an passé permettra au Bureau d'évaluation du BIT (EVAL) de se positionner pour saisir de nouvelles occasions et relever de nouveaux défis. L'une des activités les plus importantes a été la réalisation de la deuxième évaluation indépendante de la fonction d'évaluation du BIT pour la période 2011-2016 (évaluation externe indépendante de 2016) ¹. Le nouveau projet de politique d'évaluation figurant à l'annexe s'appuie sur les conclusions du rapport issu de cette évaluation et trace la voie à suivre pour répondre aux attentes tout en renforçant les liens avec le mandat normatif, le système de contrôle et la structure tripartite uniques de l'OIT. Une stratégie d'évaluation visant à mettre en place la nouvelle politique d'évaluation progressivement sera présentée au Conseil d'administration en mars 2018, en même temps que la première stratégie couvrant la période du nouveau Plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021.
2. Conformément à la pratique établie, la première partie du présent rapport fait le point sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des trois résultats définis dans l'actuelle stratégie d'évaluation élargie, qui prend fin en 2017. Elle comprend aussi une section récapitulative au titre du résultat 1 sur la meilleure utilisation de l'évaluation par la direction et les mandants à des fins de gouvernance, qui met en lumière les mesures que le Bureau a prises pour donner effet aux recommandations approuvées par le Conseil d'administration de 2011 à 2017. La deuxième partie rend compte de l'efficacité globale du Bureau en s'appuyant sur une récente méta-étude consacrée aux résultats du travail décent fondée sur un échantillon d'évaluations de projets. Elle examine en outre, en les comparant avec les conclusions antérieures d'EVAL sur ce sujet, les conclusions tirées par les analyses externes (Réseau de mesures des performances des organisations multilatérales (MOPAN) ²; Commissaire aux comptes) en ce qui concerne la qualité des données produites par les systèmes de suivi et d'établissement de rapports.
3. Les conclusions de l'évaluation externe indépendante de 2016 sont encourageantes, car elles reconnaissent que, au cours des cinq dernières années, une fonction d'évaluation solide, aboutie et indépendante a été mise en place avec un budget relativement modeste. Elles sont en accord avec les conclusions de l'évaluation réalisée en 2017 par le MOPAN, qui a attribué à la fonction d'évaluation en tant qu'indicateur de performance clé (KPI) 8 une appréciation légèrement en dessous de «très satisfaisant». La première partie du présent rapport passe en revue les progrès faits dans la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation, qui a considérablement bénéficié de l'évaluation externe indépendante de 2016. Celle-ci a validé de façon indépendante les progrès d'ensemble réalisés en vue de mettre en œuvre la stratégie d'évaluation et a conclu que sept des onze indicateurs de performance avaient été «atteints» ou «dépassés» et que les quatre autres se situaient au niveau «proche».

¹ BIT: *Independent Evaluation of ILO's Evaluation Function – IEE, 2011–2016, Final Report* (2017). La première évaluation externe indépendante de la fonction d'évaluation, réalisée en 2011, a donné lieu à la première stratégie d'évaluation du BIT et a renforcé l'indépendance de la fonction d'évaluation.

² Réseau de mesures des performances des organisations multilatérales (MOPAN): *MOPAN 2015–16 Assessments: International Labour Organization, Institutional Assessment Report* (2017).

4. EVAL a également continué d'appuyer le rôle joué par l'évaluation au BIT dans le contexte des objectifs de développement durable (ODD), étant entendu que les mandants avaient appelé à une plus grande participation aux évaluations et au renforcement des capacités nécessaires à cette fin. Cela cadre avec les difficultés posées par les ODD, qui nécessiteront un renforcement des capacités en matière de suivi et d'évaluation au niveau des pays.

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

Progrès réalisés dans l'achèvement des principales étapes

5. La stratégie d'évaluation pour la période 2011-2017 comportait un cadre de résultats comprenant trois résultats et sept indicateurs dont il a été rendu compte systématiquement dans les rapports d'évaluation annuels. EVAL a ajouté, au titre du résultat 2, quatre indicateurs considérés comme complétant les indicateurs initiaux. Les rapports annuels sur tous les indicateurs sont fondés sur des autoévaluations et des constatations issues des ateliers biennaux d'inventaire organisés avec le réseau d'évaluation interne du BIT.
6. Dans le présent rapport final de synthèse, EVAL présente une validation indépendante de la performance de la fonction d'évaluation fondée sur des données tirées de l'évaluation externe indépendante de 2016 ³. Il en ressort que la stratégie d'évaluation en elle-même a donné d'excellents résultats et qu'un travail considérable a été accompli tant dans le cadre de son champ d'application qu'en dehors. Une évaluation sommative de la période 2011-2017 est présentée sous forme de tableau pour chaque résultat ⁴.

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

7. La fonction d'évaluation a satisfait aux trois indicateurs destinés à évaluer sa performance en ce qui concerne la meilleure utilisation de l'évaluation par la direction et les mandants de l'OIT à des fins de gouvernance, comme indiqué dans le tableau 1.

³ Le Conseil d'administration a demandé l'évaluation externe indépendante, qui a été réalisée indépendamment d'EVAL conformément à la procédure convenue par le Conseil d'administration.

⁴ Les critères d'appréciation utilisés dans l'évaluation externe indépendante de 2016 pour évaluer la performance au regard d'étapes biennales évolutives sont les suivants: *a)* dépassé: des éléments tangibles montrent que l'étape fixée pour la période biennale est largement dépassée sur le plan quantitatif ou qualitatif; *b)* atteint: des éléments tangibles confirment que l'objectif principal de l'étape fixée pour la période biennale est atteint; *c)* proche: des éléments tangibles montrent qu'un travail de fond se poursuit au titre de cette étape, mais que le résultat escompté n'a pas encore été obtenu; *d)* insuffisant: il y a peu de raisons de penser que cette étape sera franchie pendant la période couverte par la stratégie d'évaluation.

Tableau 1. Progrès vers les cibles finales du cadre de résultats de la stratégie d'évaluation 2011-2017, tels qu'évalués par l'évaluation externe indépendante de 2016

Résultat	Indicateur	Etat d'avancement
1. Meilleure utilisation de l'évaluation par la direction et les mandants de l'OIT à des fins de gouvernance	1.1. Fréquence et qualité des décisions et des avis du Comité consultatif d'évaluation sur la pertinence du programme d'évaluation pour les décisions de politique générale du Conseil d'administration et les objectifs stratégiques du Bureau; adéquation des mesures de suivi des résultats d'évaluation	Atteint
	1.2. Le rapport d'évaluation annuel fait la synthèse des recommandations et des enseignements tirés, sur la base des évaluations	Atteint
	1.3. Des évaluations de haut niveau permettent d'apprécier dans quelle mesure les stratégies mises en œuvre dans les pays au titre de la coopération technique ou du travail décent concourent à la réalisation des résultats du cadre stratégique et du programme et budget	Atteint

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. Le Comité consultatif d'évaluation, établi en 2006, est chargé de surveiller l'utilisation et l'application des enseignements tirés et des recommandations résultant des activités d'évaluation du BIT ainsi que la suite qui leur est donnée. Ses fonctions englobent toutes les évaluations indépendantes, en particulier les évaluations des stratégies et des politiques, les évaluations des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) et les grandes évaluations thématiques.
9. Le Comité consultatif d'évaluation a vu son rôle devenir plus décisif depuis qu'il a été reconstitué en février 2012, et les commissaires aux comptes ont reconnu en 2013 qu'il constituait une bonne pratique de gouvernance. Il joue un rôle important en amont en suivant de près les progrès accomplis en ce qui concerne l'état d'avancement des évaluations de haut niveau et en débattant des questions qui nécessitent un suivi. Outre la suite donnée par la direction aux recommandations formulées à l'issue des évaluations de haut niveau, il s'agit notamment d'approuver des plans de travail relatifs au suivi des évaluations de haut niveau et de recommander la réalisation d'études pour résoudre les problèmes organisationnels urgents. Les dernières en date étaient une méta-étude sur les questions systémiques soulevées dans les évaluations de haut niveau (2016) et une évaluation thématique des activités de l'OIT dans des pays fragiles, touchés par une catastrophe naturelle ou sortant d'un conflit (2015). Le Comité consultatif d'évaluation a aussi été le lieu du dialogue interne sur le rapport de l'évaluation externe indépendante de 2016 et la nouvelle politique d'évaluation pour 2017. Les décisions qu'il a prises au cours du présent cycle sont exposées dans le tableau 2 ci-après.

Tableau 2. Décisions du Comité consultatif d'évaluation concernant les évaluations de haut niveau et l'évaluation externe indépendante, 2016-17

	Evaluation de haut niveau	Etat d'avancement du plan de travail relatif au suivi	Examen des mesures effectives de suivi
2015	Stratégie de coopération technique de l'OIT	Approuvé	Le plan de travail a été initialement rejeté par le Comité consultatif d'évaluation en février 2016. Le plan de travail révisé a été approuvé par le comité en juin 2016 et sa mise en œuvre a été approuvée en février 2017.
2016	Stratégies et actions de l'OIT visant à promouvoir le développement des compétences pour l'emploi et la croissance, 2010-2015	Approuvé	La mise en œuvre du plan de travail a été approuvée par le Comité consultatif d'évaluation en mai 2017.
2016	Stratégies et actions de l'OIT dans le cadre des PPTD dans la région occidentale des Balkans, 2012-2015	Retardé	Le plan de travail révisé a été approuvé par le comité consultatif d'évaluation en mai 2017. La communication du bilan de la mise en œuvre a été retardée.
2016	Evaluation indépendante de la fonction d'évaluation	En cours	Le rapport a été approuvé par le Comité consultatif d'évaluation en février 2017 et soumis au Conseil d'administration en mars. En ce qui concerne le suivi, la politique d'évaluation figure dans le présent rapport au Conseil d'administration et la stratégie d'évaluation sera soumise au Conseil d'administration en mars 2018, comme prévu.

10. Le Comité consultatif d'évaluation a mené des travaux de fond d'une grande ampleur. Depuis 2011, il a:

- tenu 21 réunions (trois par an, en moyenne; quatre en 2017);
- approuvé en première analyse neuf plans de travail relatifs à des évaluations de haut niveau;
- approuvé en seconde analyse trois plans de travail relatifs à des évaluations de haut niveau;
- approuvé lors de leur premier exposé les comptes rendus oraux que les responsables hiérarchiques ont faits de la suite donnée aux recommandations formulées à l'issue de 11 évaluations de haut niveau; cinq évaluations de haut niveau ont été approuvées à l'issue d'un second exposé plus détaillé et trois à l'issue d'un troisième exposé;
- contribué à la détermination de la portée de 14 évaluations de haut niveau et de deux évaluations thématiques;
- supervisé et entériné le processus de l'évaluation externe indépendante de 2016, le projet de rapport et la suite que la direction envisage de lui donner;
- supervisé le processus de consultation relatif au projet de politique d'évaluation.

11. Dans le rapport de l'évaluation externe indépendante de 2016, il est noté que le Comité consultatif d'évaluation avait adopté un processus systématique et extrêmement rigoureux de suivi des recommandations issues des évaluations de haut niveau. Ce processus était soigneusement étayé et comportait de multiples cycles de suivi permettant de s'assurer que les mesures préconisées par la direction étaient à la fois détaillées et mises en œuvre. Le rapport indique aussi que, bien que le Comité consultatif d'évaluation fonctionne comme prévu et fasse preuve d'un fort attachement organisationnel à l'évaluation, des membres du comité et des mandants avaient recensé des possibilités de renforcer ses activités. La première proposition consistait à y intégrer des membres extérieurs à l'OIT afin d'apporter de nouveaux points de vue dans les discussions et d'encourager un débat plus stratégique. La seconde proposition, émanant du Conseil d'administration, consistait à classer les thèmes devant faire l'objet d'évaluations de haut niveau lors de la présentation de la liste des demandes en fonction du degré de nécessité exprimé dans le rapport d'évaluation annuel.

B. *Evaluer la performance de l'OIT*

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

12. Les rapports d'évaluation annuels ont régulièrement servi de base à l'élaboration des programmes et budgets et des plans stratégiques de l'OIT. Le bilan de 2014 a montré que les responsables de programme ont progressivement adhéré et donné suite aux recommandations dans le cadre du processus de réforme et de la préparation du programme et budget pour 2016-17. En 2016, EVAL a apporté son appui à la préparation du programme et budget pour 2018-19 et a également fourni des renseignements en vue de la réalisation d'examens collégiaux des résultats. Ses contributions étaient largement centrées sur les méthodes permettant de mieux tenir compte des incidences des ODD dans le cadre de résultats de l'OIT, du point de vue de l'évaluation.
13. Le plan stratégique pour 2018-2021 reconnaît l'importance de l'évaluation à l'appui des activités de l'OIT pour ce qui est de renforcer l'obligation de rendre des comptes quant aux résultats. Il précise que la fonction d'évaluation est un moyen de garantir le respect de cette obligation à l'égard des mandants car elle donne des indications objectives sur l'état d'avancement de la mise en œuvre et sur les résultats obtenus.
14. Les discussions du Conseil d'administration sur le plan stratégique 2018-2021 ont été axées sur la nécessité d'avoir recours, pour éclairer les stratégies et les programmes, à des théories du changement bien définies, à un cadre de résultats et aux enseignements tirés. Les Membres du Conseil d'administration ont noté avec satisfaction que les évaluations ont confirmé l'alignement des activités et des programmes sur le plan stratégique. Si les évaluations ont souvent été mentionnées dans les débats du Conseil d'administration sur le plan stratégique et le programme et budget y afférent, rien n'indique qu'elles aient inspiré des éléments spécifiques du plan stratégique en ce qui concerne la poursuite, le renforcement ou l'arrêt d'activités.

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

15. Chaque année, EVAL mène des consultations afin de choisir les thèmes devant faire l'objet des futures évaluations de haut niveau qui présentent un intérêt pour le Bureau en matière d'apprentissage organisationnel et de gestion axée sur les résultats. En fonction des résultats de ces consultations, il est établi un plan de travail glissant relatif aux évaluations de haut niveau proposées, qui est présenté chaque année au Conseil d'administration.

16. Le tableau 3 énumère les thèmes proposés pour les évaluations prévues pendant la période 2018-2020 ainsi que ceux des évaluations de haut niveau approuvées qui ont été menées depuis 2011 afin de mettre en évidence l'ampleur des thèmes couverts. En 2017, les consultations avec les mandants sur les évaluations proposées n'ont guère suscité de réactions particulières, ce qui pourrait justifier un réexamen du processus actuel.
17. Depuis 2013, les évaluations des PPTD ne mettent plus l'accent sur les divers programmes par pays, mais sur les évaluations groupées à l'échelon sous-régional. Cela a accru les possibilités d'apprentissage grâce à la couverture d'un plus grand nombre de PPTD chaque année. En outre, la portée des évaluations de haut niveau est devenue plus large et plus ambitieuse en raison de la diminution du nombre de résultats du programme et budget.
18. En ce qui concerne le choix et le calendrier des évaluations de haut niveau, le rapport de l'évaluation externe indépendante de 2016 recommandait que ces évaluations coïncident avec les cycles généraux de programmation et de budgétisation afin de garantir que des ressources soient disponibles pour leur suivi. EVAL note que le choix des pays devant faire l'objet d'une évaluation de haut niveau et les décisions de regrouper les évaluations de projets devraient être arrêtés de manière coordonnée, afin d'éviter que certains pays ne soient suréchantillonnés et de veiller à ce que la portée des évaluations reste large.

Tableau 3. Résumé des thèmes retenus aux fins d'évaluations de haut niveau, 2011-2020

	Evaluation institutionnelle	Résultat	PPTD
	<i>Thème</i>	<i>Thème</i>	<i>Région/sous-région</i>
Proposés	2020 Recherche et développement des connaissances ¹	Formalisation de l'économie informelle ²	Amériques ³
	2019 Partenariats public-privé de l'OIT ⁴	Des politiques équitables et efficaces en matière de migrations de main-d'œuvre ⁵	Afrique ⁶
	2018 Activités du BIT de renforcement des capacités (concernant tous les mandants) ⁷	Meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes ⁸	Etats arabes ⁹
Acceptés	2017 Activités sur le terrain et structure extérieure du BIT	Etablir et étendre les socles de protection sociale	Sous-région du Mékong
	2016 –	Promouvoir l'amélioration des compétences pour la création d'emplois et la croissance	Région occidentale des Balkans
	2015 Coopération technique	Renforcer les systèmes d'inspection du travail	Caraïbes
	2014 –	Stratégies relatives aux principes et droits fondamentaux au travail	Afrique du Nord
	2013 –	Les travailleurs et les entreprises bénéficient de conditions de travail plus sûres et plus saines Stratégie visant à promouvoir les entreprises durables et le travail décent	Jordanie, Liban et territoire palestinien occupé
	2012 Approche sectorielle du travail décent	Stratégie de l'OIT visant à assurer l'intégration de politiques d'emploi inclusives	Inde
	2011 –	Stratégie de lutte contre le VIH et le sida dans le monde du travail Stratégie pour l'élimination de la discrimination dans l'emploi et la profession	Agenda du travail décent pour la région de Bahia (Brésil)

¹ Explication: pas évalué auparavant; fondé sur des contributions reçues dans le cadre de consultations.

² Explication: nouveau thème; fondé sur des contributions reçues dans le cadre de consultations.

³ Explication: prévu en 2020 conformément au principe de rotation régionale.

⁴ Explication: demandé dans le document GB.326/POL/7.

⁵ Explication: pas évalué depuis longtemps; fondé sur des contributions reçues dans le cadre de consultations; dans la résolution concernant une gouvernance équitable et efficace des migrations de main-d'œuvre qu'elle a adoptée en juin 2017, la Conférence internationale du Travail a demandé la réalisation d'une évaluation de haut niveau des travaux visant à promouvoir le recrutement équitable.

⁶ Explication: prévu en 2019 conformément au principe de rotation régionale.

⁷ Explication: déjà présélectionné pour 2018 dans un plan de travail examiné antérieurement par le Conseil d'administration.

⁸ Explication: pas évalué depuis longtemps; fondé sur des contributions reçues dans le cadre de consultations.

⁹ Explication: prévu en 2018 conformément au principe de rotation régionale.

D. Évaluation 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

Révision de la politique d'évaluation du BIT

19. Le rapport de l'évaluation externe indépendante de 2016 montre que, depuis 2011, des progrès notables ont été faits dans la mise en place d'une fonction d'évaluation indépendante, dotée de systèmes et processus hautement structurés et produisant des évaluations de bonne qualité. Il en ressort en outre qu'il faut mettre en place un système intégré de planification des évaluations, améliorer l'utilisation des résultats des évaluations et renforcer les méthodes d'évaluation pour mieux appréhender le mandat normatif et la structure tripartite de l'OIT. Il a aussi été recommandé que ces questions soient traitées à la lumière du Programme 2030 et des règles et normes les plus récentes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).
20. Le nouveau projet de politique d'évaluation qui figure à l'annexe se fonde sur la politique de 2005, les conclusions de l'évaluation externe indépendante de 2016 et sept séries de consultations approfondies. Ces consultations prévoyaient notamment des discussions de fond avec: *a)* les responsables régionaux de l'évaluation; *b)* les points focaux pour l'évaluation au niveau des départements; *c)* le Comité consultatif d'évaluation; *d)* les directeurs de bureaux régionaux, les directeurs de bureaux de pays et les administrateurs de programme de la région Asie-Pacifique; *e)* le personnel du BIT et les mandants par l'intermédiaire d'une enquête en ligne ⁵; *f)* une réunion extraordinaire avec le Comité consultatif d'évaluation pour discuter des progrès faits dans la révision de la politique.
21. Le nouveau projet de politique d'évaluation est un document ambitieux qui encourage la fonction d'évaluation du BIT à passer au niveau le plus élevé de la matrice du Corps commun d'inspection permettant d'évaluer le niveau de maturité de la fonction d'évaluation. Ce projet a aussi été conçu dans l'optique de saisir les occasions et de relever les défis à venir.
22. Une nouvelle stratégie d'évaluation, alignée sur le plan stratégique 2018-2021, sera présentée au Conseil d'administration en mars 2018. Elle donnera effet à la nouvelle politique d'évaluation une fois celle-ci approuvée.
23. **Recommandation 1:** *Le Conseil d'administration est invité à approuver la politique d'évaluation du BIT pour 2017, en prenant en considération la recommandation formulée dans l'évaluation externe indépendante de 2016 et les larges processus consultatifs et participatifs tenus en vue de réviser la politique d'évaluation, tels que décrits aux paragraphes 19 à 22.*

⁵ Au total, 31 mandants sur un échantillon de 103 ont répondu à l'enquête (30 pour cent). En ce qui concerne le personnel du BIT, 166 fonctionnaires, sur 491, ont répondu à l'enquête (34 pour cent).

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

24. Sur les six indicateurs destinés à évaluer la performance de la fonction d'évaluation au regard du résultat 2, trois ont été atteints et les trois restants sont en passe de l'être (tableau 4) ⁶.

Tableau 4. Progrès vers les cibles finales du cadre de résultats de la stratégie d'évaluation pour 2011-2017, tels qu'évalués par l'évaluation externe indépendante de 2016

Résultat	Indicateur	Etat d'avancement
2. Harmonisation des pratiques d'évaluation à l'échelle du Bureau pour favoriser la transparence et la responsabilisation	2.1. D'ici à 2015, 100 pour cent des PPTD et des projets sont dotés de mécanismes permettant d'inciter régulièrement les mandants à appliquer les procédures d'évaluation	Proche (mais l'indicateur a été remplacé par des indicateurs supplémentaires – ci-dessous)
	2.2. Améliorer et élargir l'utilisation des évaluations pour la gestion (décentralisée)	Proche (mais l'indicateur a été remplacé par des indicateurs supplémentaires – ci-dessous)
	Indicateur supplémentaire A2.2(1): Codification et mise à jour des procédures et des principes directeurs	Atteint
	Indicateur supplémentaire A2.2(2): Réseau solide d'évaluation au sein des départements et dans les régions	Proche (Des réseaux et des ateliers ont été organisés. Toutefois, l'utilisation de ces réseaux doit être améliorée)
	Indicateur supplémentaire A2.2(3a): Recours à un système rigoureux de contrôle de la qualité	Atteint (Le système est rigoureux mais les évaluations internes en sont exclues)
	Indicateur supplémentaire A2.2(3b): Suivi des recommandations issues des évaluations	Atteint (Le système de suivi s'améliore et, en 2015-16, 89 pour cent des recommandations ont été appliquées ou partiellement appliquées)

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

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

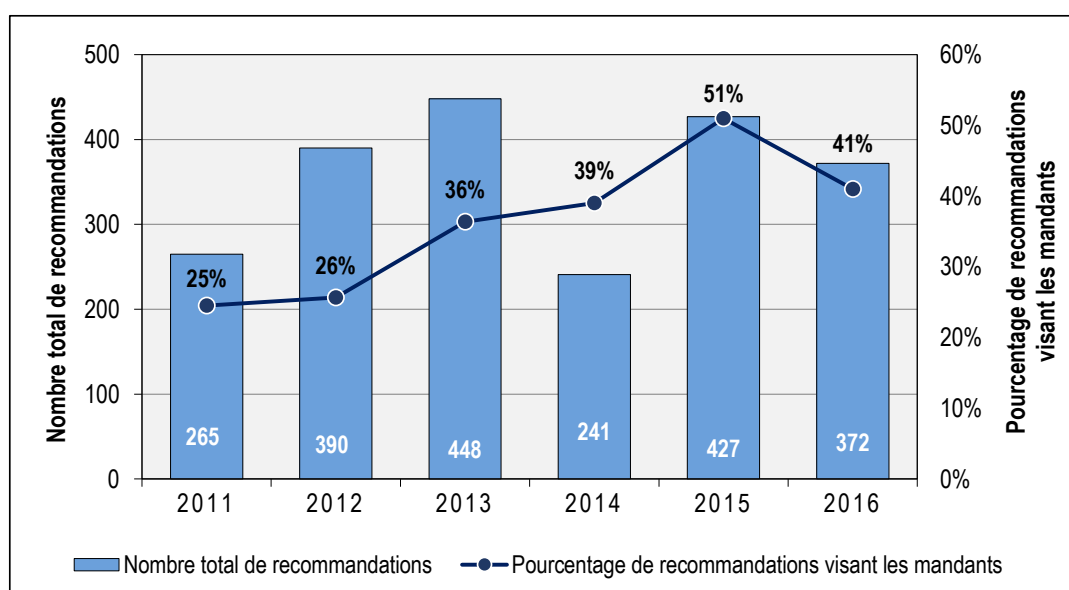
Associer les mandants au processus d'évaluation

25. Les recommandations issues des évaluations visent de plus en plus les mandants, qui n'étaient concernés que par 25 pour cent d'entre elles en 2011 (figure 1). Ces six dernières années, les recommandations ont: *a)* incité les mandants à s'approprier véritablement les produits et les résultats des projets; *b)* encouragé la participation des parties prenantes à l'élaboration et à l'approbation du mandat des évaluations; et *c)* donné lieu à des forums de discussion au terme du processus d'évaluation.

⁶ Les critères d'appréciation utilisés dans l'évaluation externe indépendante de 2016 pour évaluer la performance sont décrits dans la note de bas de page 4, p. 2.

26. Sur les 372 recommandations au total qui ont été formulées en 2016, 151 (41 pour cent) visaient les mandants. Si ce chiffre représente une baisse de 10 pour cent par rapport à 2015, il est plus élevé que la moyenne sur six ans, qui s'établit à 36 pour cent. Sur les recommandations visant les mandants, 59 pour cent ont donné lieu à un haut niveau de mise en œuvre, 33 pour cent à un niveau de mise en œuvre modéré et 8 pour cent n'ont fait l'objet d'aucune mesure ⁷. La figure 2 illustre le niveau de participation des mandants comme suite aux recommandations issues des évaluations pour la période 2011-2016. Comme les années précédentes, pris 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 en 2016 de 7 pour cent le pourcentage fixé au titre de cette étape.
27. Si ces chiffres semblent indiquer une tendance positive depuis 2011, les conclusions du rapport de l'évaluation externe indépendante de 2016 montrent que des progrès restent à faire pour que les mandants demandent davantage d'évaluations, y participent plus activement et se les approprient véritablement ⁸. Il est en outre noté dans le rapport que leur «capacité de mettre en œuvre les recommandations reste généralement faible. Faire participer davantage les partenaires à la conception, à la mise en œuvre et au suivi des évaluations peut contribuer à renforcer leur intérêt pour l'évaluation et faciliter le recours aux évaluations comme outil de dialogue social» ⁹.

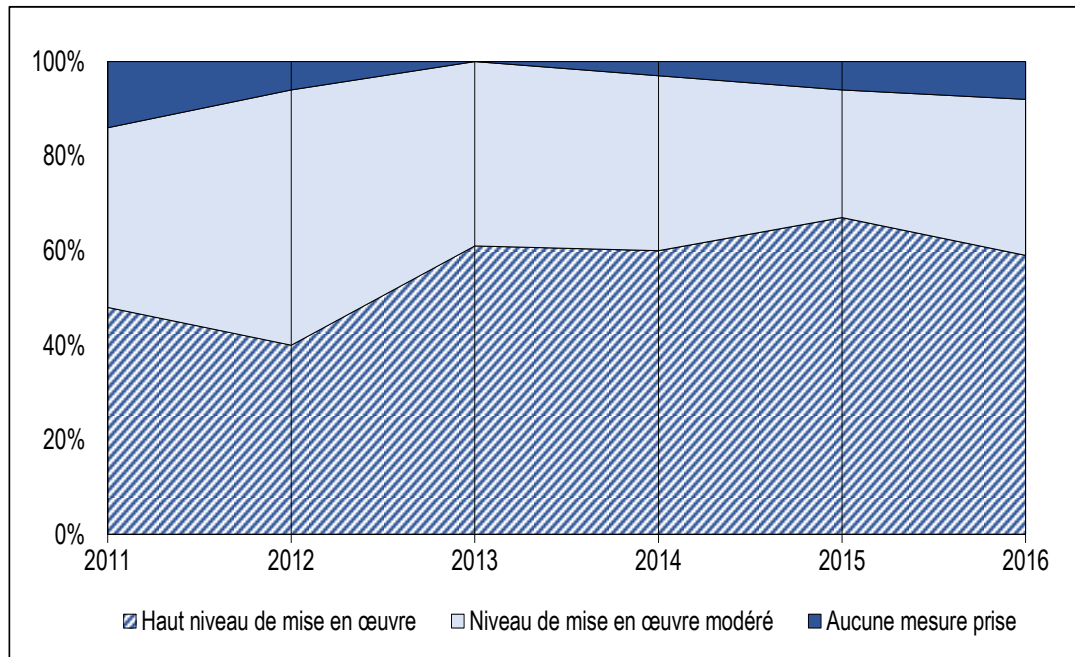
Figure 1. Nombre de recommandations visant les mandants rapporté au nombre total de recommandations, 2011-2016



⁷ 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.

⁸ BIT: *op. cit.*, p. 41.

⁹ *Ibid.* p. 86.

Figure 2. Suite donnée par les mandants aux recommandations issues des évaluations, 2011-2016

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

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

- 28.** En 2011, le seuil à partir duquel des évaluations indépendantes doivent être réalisées a été porté à 1 million de dollars des Etats-Unis (dollars E.-U.) et la politique régissant la réalisation des évaluations internes a été formalisée pour couvrir les projets dont le budget est supérieur à 500 000 dollars E.-U. L'autoévaluation est encouragée pour tous les projets dont le budget est inférieur à un demi-million de dollars E.-U. Bien que les rapports d'évaluation interne ne soient pas supervisés techniquement par EVAL ni assortis du même mécanisme d'assurance-qualité que les évaluations indépendantes, EVAL les demande régulièrement dans le cadre de la gestion des connaissances. Si le nombre d'évaluations internes et d'autoévaluations a augmenté régulièrement, passant de 24 à 39 au cours de la période 2011-2014, il a diminué depuis, alors même que le nombre de projets devant faire l'objet d'une évaluation interne a augmenté (tableau 5). Cette diminution indique que ces évaluations ne sont pas soumises à EVAL ou qu'elles ne sont pas terminées. En conséquence, malgré les efforts considérables qui ont été faits, aucune des cibles biennales fixées depuis 2013 n'a été atteinte ¹⁰.
- 29.** Afin de mieux faire connaître les évaluations internes et les autoévaluations et d'améliorer la capacité de mener des évaluations internes conformément à l'étape biennale 3.1., EVAL a administré en avril 2017 le premier programme de formation à l'évaluation sur les évaluations internes et les autoévaluations. En conséquence, et compte tenu des incitations à respecter les règles plus rigoureusement, on espère que de telles évaluations seront présentées plus régulièrement.

¹⁰ Etape biennale 2.2 (2012-13): Toutes les évaluations internes et les autoévaluations sont accessibles et consultables dans la base de données; étape biennale 2.2 (2011): Le recours à des autoévaluations pour aborder des questions organisationnelles a augmenté de 20 pour cent; dans 20 pour cent des cas, un rapport d'activité final est établi.

30. En ce qui concerne la qualité de l'évaluation, des questions similaires ont été soulevées dans le rapport de l'évaluation externe indépendante de 2016, en particulier dans la recommandation 7, qui fait état de la nécessité d'élargir le système d'assurance-qualité pour y intégrer les évaluations internes et le transformer en système d'assurance-qualité indépendant opérant en temps réel ou sur une base annuelle. EVAL compte bien donner suite à cette recommandation, mais il le fera dans les limites de ses ressources et en mettant l'accent sur le renforcement d'une culture de l'(auto)apprentissage parmi les responsables dans le cadre de la gestion axée sur les résultats.

Tableau 5. Evaluations internes et autoévaluations présentées à EVAL, 2011-2016

Evaluations internes et autoévaluations	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
Examen des PPTD	8	6	7	4	5	5	35
Evaluations internes et autoévaluations	24	34	31	39	22	16	166

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 principes directeurs

31. En 2011, dans le but d'établir des pratiques d'évaluation solides et cohérentes à l'échelle de l'Organisation, EVAL a mis au point le produit «*i-eval Resource Kit*» à l'intention du personnel du BIT chargé de la planification et de la gestion des évaluations. Il s'agit d'un ensemble de principes directeurs en matière d'évaluation et de ressources d'appui, présentées sous forme de notes d'orientation, de listes de contrôle, de modèles types, d'outils et de protocoles, qui a été mis à jour en 2012 puis en 2017. Les outils et ressources d'appui ont été réexaminés tous les ans et étoffés au fil du temps. A l'heure actuelle, ils consistent en 18 notes d'orientation sur l'évaluation, 10 listes de contrôle, 10 modèles types, quatre outils et deux protocoles.
32. Les conclusions du rapport d'évaluation externe indépendante de 2016 reconnaissent qu'EVAL s'emploie depuis 2011 à constituer un ensemble complet de principes directeurs et d'outils complémentaires pour appuyer la fonction d'évaluation. La création de produits de qualité et leur mise à disposition se sont révélées utiles pour les praticiens de l'évaluation. Le rapport a également reconnu les progrès accomplis dans la mise à jour des procédures et principes directeurs en matière d'évaluation, et EVAL poursuivra ses efforts visant à renforcer la capacité d'évaluation et à soutenir la gestion axée sur les résultats ainsi que l'apprentissage organisationnel dans son ensemble¹¹. La prochaine mise à jour du produit «*i-eval Resource Kit*» aura lieu en 2018 pour tenir compte de la nouvelle politique et de la stratégie d'évaluation du BIT.

Réseaux et collaboration

Réseau interne

33. EVAL gère un réseau d'évaluation interne au BIT, composé des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et des points focaux pour ces questions au sein des départements, réseau qui est resté actif tout au long de la période biennale. Un atelier biennal a été organisé à l'intention de tous les membres du réseau au début de 2016. Quatre visioconférences ont eu lieu avec les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions, dont l'une a également associé les points focaux pour les questions d'évaluation au sein des départements. En outre, l'élaboration de la nouvelle politique d'évaluation a tiré profit de l'organisation de deux consultations supplémentaires avec les membres du réseau interne, soit sept échanges de ce type à ce jour au cours de la période biennale.

¹¹ BIT: *op. cit.*, pp. 38 et 67.

34. Malgré ce niveau d'activité, il a été conclu dans l'évaluation externe indépendante de 2016 qu'il était possible d'animer plus activement le réseau d'évaluation en privilégiant des réunions plus régulières et en encourageant un sentiment d'appartenance (à la communauté de l'évaluation) ainsi que des échanges entre les points focaux au sein des départements et les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions. La politique et la stratégie d'évaluation révisées indiqueront comment renforcer davantage ce sentiment d'appartenance ainsi qu'une culture de l'évaluation.

Réseau externe

35. Le réseau d'évaluation externe a pour membres le GNUE, l'International Development Evaluation Association ainsi que des organisations et des groupes d'évaluation régionaux ou nationaux. Ces cinq dernières années, EVAL a participé aux activités de divers groupes de travail et équipes spéciales du GNUE. En 2016, il a accueilli la réunion annuelle du GNUE, conjointement avec ce dernier, et a organisé des débats entre les organisations ayant leur siège à Genève sur la feuille de route du GNUE relative aux ODD et à l'évaluation qui a été présentée à la réunion annuelle du groupe en 2017. A la suite de cette réunion, EVAL a invité les coprésidents de l'équipe spéciale sur la professionnalisation à diriger les travaux d'un atelier consacré au référentiel de compétences en matière d'évaluation des Nations Unies à l'intention des organisations ayant leur siège à Genève. EVAL veille constamment à ce que sa participation au réseau extérieur soit centrée sur une collaboration effective et sur l'accès à des connaissances et à des données d'expérience qui bénéficient directement à l'évaluation au sein du BIT.

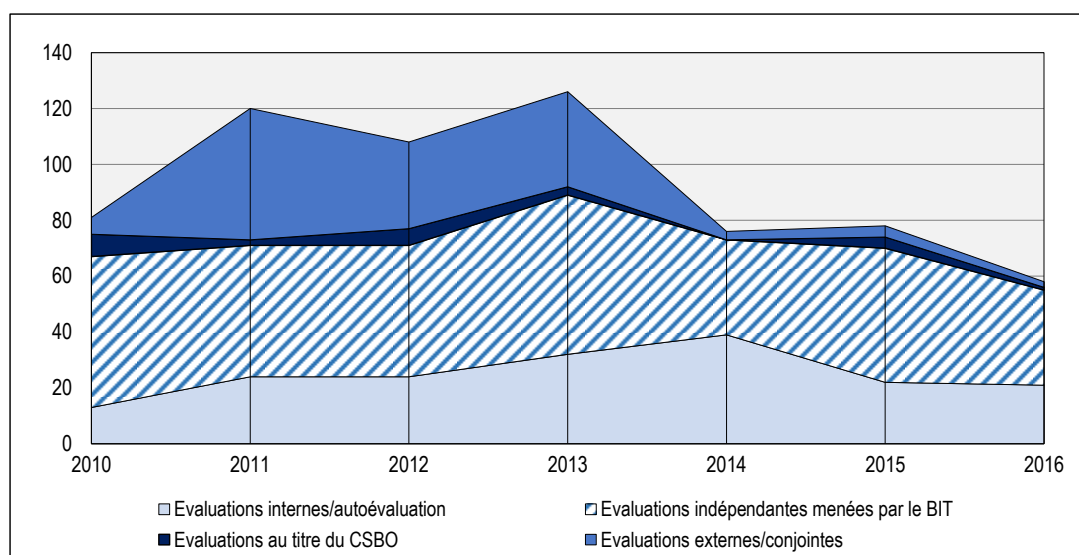
Collaboration entre EVAL et le Centre international de formation de l'OIT

36. Le Centre international de formation de l'OIT (Centre de Turin) et EVAL ont activement collaboré à la conception d'un grand nombre de principes directeurs, de supports de formation et de programmes de cours. On mentionnera notamment:
- l'établissement et l'impression de trois éditions d'un recueil de principes directeurs sur l'évaluation (2011, 2013, 2017);
 - le Programme de formation sur l'évaluation interne (2017);
 - la supervision et la gestion, à la demande du Conseil et du Directeur du Centre, d'une évaluation entièrement indépendante de deux éditions successives de cinq académies du Centre de Turin (2014);
 - une formation à l'évaluation destinée aux mandants tripartites (2012);
 - le Programme de certification de responsable de l'évaluation organisé tous les ans depuis 2011.
37. Ces projets ont été menés à bonne fin et ont permis de former des centaines de participants. L'évaluation externe indépendante de 2016 a reconnu la volonté d'EVAL de favoriser des synergies avec le Centre de Turin. EVAL élabore actuellement des lignes directrices à l'intention des consultants en évaluation, ainsi qu'un programme révisé de formation sur l'évaluation destiné aux mandants tripartites (notamment dans le cadre des ODD), deux activités qui seront achevées d'ici à la fin de 2017.

Moderniser les évaluations décentralisées et accroître leur utilisation
Evaluations indépendantes de projets

38. La base de données *i-Track* permet de suivre et de répertorier tous les projets qui doivent faire l'objet d'une évaluation. Il s'agit d'un outil essentiel pour fournir en temps utile aux mandants, aux donateurs et aux fonctionnaires du BIT des informations précises sur le nombre d'évaluations prévues ou terminées. Entre 2010 et 2016, le nombre moyen d'évaluations de projets menées par le BIT était de 46 (figure 3). Au cours des sept dernières années, ce nombre a été variable et a atteint son plus haut niveau en 2013 (57 évaluations). Selon les projections, le BIT devrait mener 73 évaluations en 2017; ce nombre élevé s'explique par le report de plusieurs évaluations d'une année à l'autre en raison de retards survenus dans l'exécution des projets, et la situation devrait vraisemblablement revenir à la normale d'ici à la fin de l'année.
39. Le nombre d'évaluations externes ou conjointes est imprévisible, car il dépend de l'évolution des financements conjoints et des politiques des donateurs. En 2016, il n'y a eu que deux évaluations conjointes externes. Bien que ce chiffre soit comparable à ceux enregistrés depuis 2014, il représente une diminution très nette par rapport à la période 2011-2013 pendant laquelle on a dénombré 37 évaluations de ce type en moyenne. Toutefois, ces chiffres élevés étaient alors dus, pour une large part, au grand nombre d'évaluations conjointes de projets devant être menées dans le cadre du Fonds pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Au total, 21 évaluations internes et autoévaluations ont été reçues en 2016, ce qui est légèrement inférieur à la moyenne des six dernières années qui est de 27 (voir l'étape biennale 2.2).
40. Depuis la fin de 2016, EVAL met au point un système intégré de planification afin d'améliorer la coordination et la programmation des rapports d'évaluation, le but étant d'effectuer des évaluations plus stratégiques et plus rationnelles au regard des coûts. Comme cela a été relevé dans l'évaluation externe indépendante de 2016, ce système devrait permettre d'orienter plus facilement les activités d'EVAL vers la réalisation d'évaluations plus groupées et d'améliorer ainsi l'axe stratégique et la qualité.

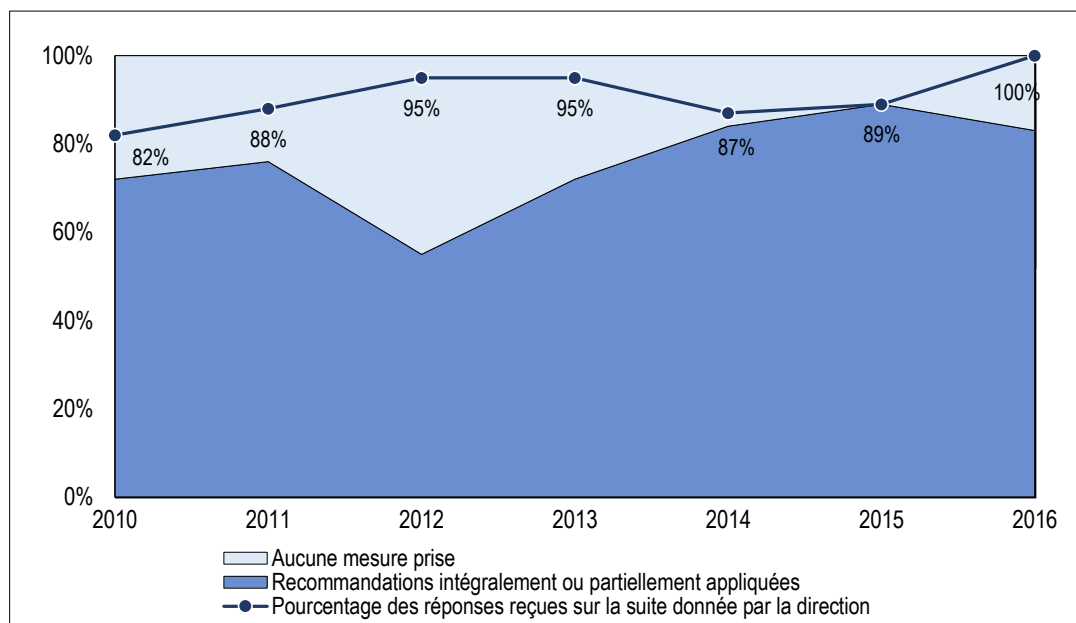
Figure 3. Répartition par type d'évaluation, 2010-2016



Suite donnée aux recommandations formulées dans les évaluations de projets

41. Les responsables de projets sont tenus de donner suite aux recommandations découlant de toutes les évaluations indépendantes. Sur les 37 évaluations indépendantes reçues en 2016, 33 devaient faire l'objet de l'exercice de suivi effectué par les responsables de programme, lequel portait sur 352 recommandations au total (tableau 6) ¹².
42. Depuis 2010, EVAL a reçu en moyenne 91 pour cent de réponses sur la suite donnée par les responsables de programme aux évaluations indépendantes, et il est à noter que les 100 pour cent ont été atteints pour la première fois en 2016 (figure 4). Au total, 82 pour cent des recommandations ont été mises en œuvre, en tout ou partie, en 2016, soit une légère augmentation par rapport à la moyenne de 76 pour cent enregistrée pour la période 2010-2016. S'il est vrai que ces données témoignent de la forte adhésion des responsables de programme aux concepts de la gestion axée sur les résultats et de l'apprentissage organisationnel, EVAL a toutefois eu du mal à obtenir, dans les délais, les réponses sur la mise en œuvre par ces responsables des recommandations découlant des évaluations et a dû souvent leur adresser jusqu'à trois rappels. Par conséquent, EVAL a mis au point un système automatisé pour moderniser la traçabilité de ces informations (voir résultat 3).

Figure 4. Evolution du suivi des recommandations découlant des évaluations, 2010-2016



¹² Sur les quatre évaluations qui n'ont pas été incluses dans l'exercice, deux étaient extérieures, une s'est achevée trop tard dans l'année pour pouvoir être prise en compte, et la suite donnée par la direction à une évaluation thématique a été présentée au Conseil d'administration.

Tableau 6. Suite donnée par la direction aux recommandations découlant des évaluations, 2016 ¹³

Région administrative ou secteur	Rapports d'évaluation appelant des mesures de la part de la direction (33)		Recommandations		Intégralement appliquées	Partiellement appliquées	Aucune mesure prise
	Suite donnée		Dans les rapports	Suivies d'effet			
	Non	Oui					
Afrique	0	7	86	86	34	20	32
Amériques	0	2	24	24	13	10	1
Etats arabes	0	1	10	10	7	1	2
Europe et Asie centrale	0	0	0	0	0	0	0
Asie et Pacifique	0	10	105	105	65	31	9
Sous-total	0	20	225	225	119	62	44
Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP)	0	1	8	8	2	6	0
Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV)	0	1	9	9	3	6	0
Département des politiques de l'emploi (EMPLOYMENT)	0	3	27	27	11	16	0
Département de la gouvernance et du tripartisme (GOVERNANCE)	0	4	36	36	12	12	12
Département de la protection sociale (SOCPRO)	0	1	14	14	6	3	5
Département des conditions de travail et de l'égalité (WORKQUALITY)	0	3	33	33	24	9	0
Sous-total	0	13	127	127	58	52	17
TOTAL	0	33	352	352	177	114	61
Pourcentage	0	100	–	100	50,3	32,4	17,3

82

82

¹³ Certains départements ne figurent pas dans le tableau 6 soit parce qu'un projet relevant de leur compétence technique a été décentralisé au niveau des régions, soit parce que le projet se situait sous le seuil budgétaire à partir duquel un suivi doit être effectué par les responsables de programme.

Utilisation en amont des recommandations, enseignements et bonnes pratiques

43. Entre 2011 et 2016, les évaluations ont donné lieu à 1 762 recommandations, 456 enseignements et 267 bonnes pratiques. Elles représentent donc une mine d'informations, qui devrait contribuer utilement à la conception des programmes ou des projets, à leur mise en œuvre et plus généralement à l'apprentissage organisationnel. Afin d'encourager la prise en compte de ces informations, EVAL les a collectées et archivées de manière systématique dans la base de données *i-Track*, accessible au public par l'intermédiaire de la plate-forme *i-eval* Discovery (voir section H).
44. Au cours de ces six années, les recommandations portaient en majorité sur des questions de gestion (62 pour cent)¹⁴, telles que la planification et la conception des programmes ainsi que la mise en œuvre des programmes et son suivi et évaluation. Venaient ensuite les questions liées aux conditions de travail et à l'égalité (9 pour cent), celles relatives à l'emploi (7 pour cent) et au renforcement des capacités des mandants (7 pour cent) (figure 5).
45. Dans leur majeure partie, les enseignements tirés des évaluations en 2016 concernaient eux aussi les questions de gestion (64 pour cent), suivis par les normes internationales du travail (14 pour cent) et le travail des enfants (7 pour cent). La tendance est comparable s'agissant des bonnes pratiques, qui concernent avant tout les questions de gestion (45 pour cent), puis les conditions de travail et l'égalité (18 pour cent).
46. En 2014, EVAL a défini des critères rigoureux en vue d'améliorer la manière dont les enseignements tirés et les bonnes pratiques sont abordés et reflétés dans les évaluations, ce qui suppose des analyses factuelles indiquant un lien de cause à effet, la possibilité de reproduire ces enseignements et ces pratiques, l'examen des aspects administratifs et leurs liens avec des questions transversales. En conséquence, les rapports ont gagné en qualité et leur utilisation par des experts techniques a été encouragée. Cet effort a également été salué dans l'évaluation externe indépendante de 2016¹⁵.
47. En 2016, selon les constatations de cette évaluation externe indépendante, 85 pour cent des rapports ont abouti à des recommandations pertinentes¹⁶. L'application des recommandations est généralement tributaire de l'intérêt que les membres du personnel portent au processus d'évaluation, étant donné que le renforcement des systèmes de suivi est nécessaire, notamment au niveau régional¹⁷.

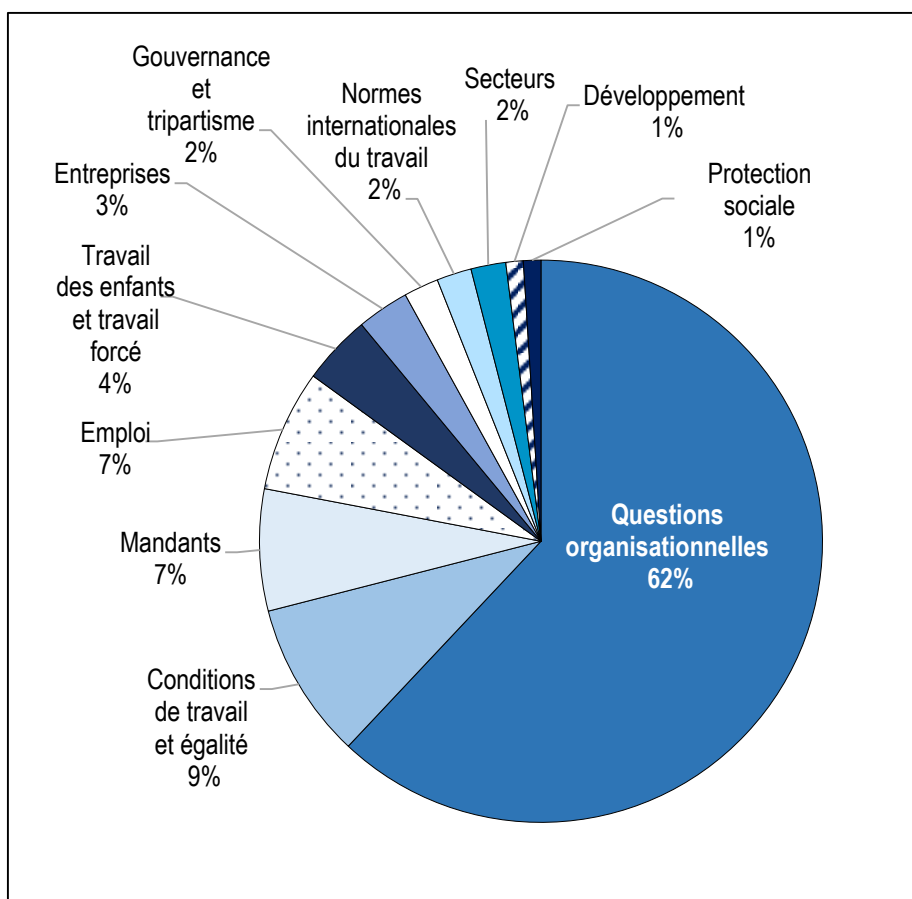
¹⁴ Les «questions de gestion» désignent les domaines dans lesquels des mesures doivent être prises et qui ont trait au fonctionnement et à l'efficacité des processus à tous les stades du cycle d'un projet (conception, évaluation, approbation, exécution, suivi et évaluation).

¹⁵ BIT, *op. cit.*, p. 38.

¹⁶ *Ibid.*, p. 36.

¹⁷ *Loc. cit.*

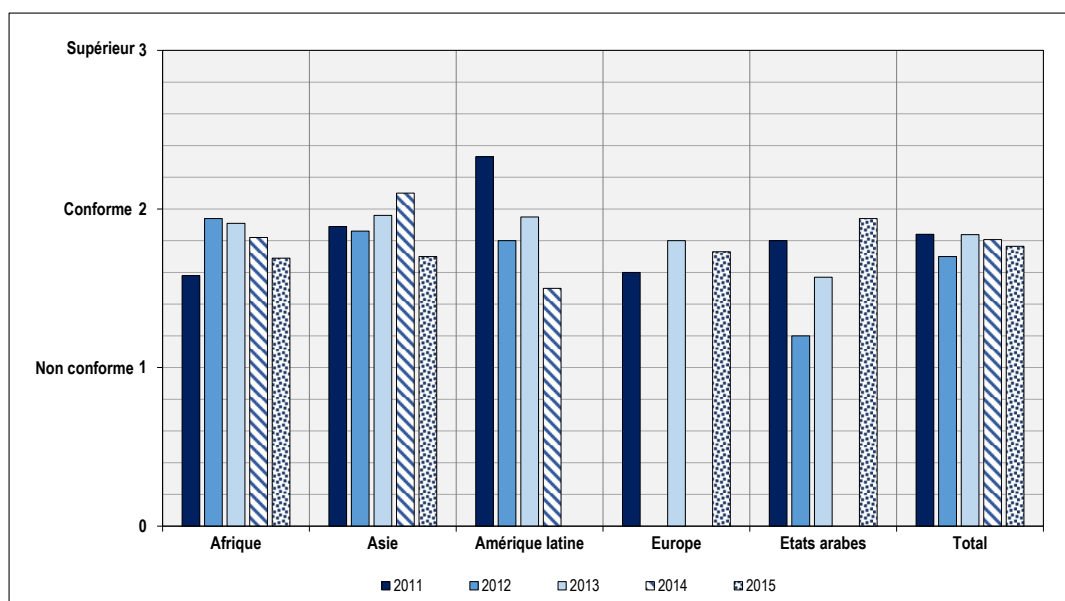
Figure 5. Recommandations par thème/sujet technique, 2011-2016



Qualité des évaluations indépendantes de projets

48. En ce qui concerne les évaluations indépendantes, EVAL a mis en place un système d'assurance-qualité à plusieurs niveaux, méthodique, rigoureux et conforme aux critères du GNUE. Les responsables de l'évaluation, avec le concours des fonctionnaires chargés de l'évaluation au niveau régional et des points focaux pour ces questions au sein des départements, constituent le premier niveau de ce système d'assurance-qualité. Les hauts fonctionnaires chargés de l'évaluation sont en outre comptables de la qualité des évaluations indépendantes décentralisées. La qualité des rapports d'évaluation fait l'objet d'évaluations biennales, dont il ressort qu'elle s'est maintenue à un niveau acceptable, notamment grâce à l'élaboration de documents d'orientation très complets et aux efforts de renforcement des capacités, mentionnés à l'étape biennale 3.1 et à la section F, sans toutefois s'améliorer au cours de la période à l'étude. La figure 6 présente les résultats des évaluations externes de la qualité des évaluations sur une échelle comprise entre 0 et 3 (1: non conforme aux normes du GNUE; 2: conforme aux normes du GNUE; et 3: supérieur aux normes du GNUE).

Figure 6. Notes moyennes de la qualité des rapports d'évaluation indépendante, 2011-2015



49. Un examen plus nuancé a été entrepris dans le cadre de l'évaluation externe indépendante de 2016, qui a conclu que dans l'ensemble les évaluations reposaient sur des méthodes appropriées de collecte et d'analyse des données et qu'elles avaient sensiblement gagné en qualité depuis la première évaluation externe indépendante. EVAL a ensuite passé en revue son mécanisme d'appréciation de la qualité au début de 2017. Il en est ressorti que, si le niveau de qualité était certes resté stable, la méthode d'appréciation d'EVAL présentait néanmoins certains points faibles. Les rapports d'évaluation sont devenus de plus en plus exhaustifs au fil des ans et portent sur un plus grand nombre d'éléments normalisés (75 pour cent en 2013 contre 96 pour cent en 2015), évolution dont il n'a pas été tenu compte lors de la notation de la qualité de ces rapports. En conséquence, EVAL a apporté des modifications importantes à son mécanisme d'appréciation de la qualité, qui est actuellement utilisé pour évaluer de nombreux rapports d'évaluation portant sur la période allant de la mi-2016 à la mi-2017.

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

50. Le degré de réalisation de ce résultat est mesuré au moyen de deux indicateurs (tableau 7). Les cibles fixées, dans le cadre de l'étape biennale, en ce qui concerne les capacités et pratiques d'évaluation du personnel du BIT et des mandants sont largement dépassées, ce qui témoigne d'une forte demande pour les activités de formation. La nouvelle politique d'évaluation traite des questions visées par le second indicateur, qui devrait être atteint au cours de la prochaine période biennale.

Tableau 7. Progrès vers les cibles finales du cadre de résultats de la stratégie d'évaluation 2011-2017, tels qu'évalués par l'évaluation externe indépendante de 2016

Résultat	Indicateur	Etat d'avancement (étapes biennales 2016)
3. Développement de la capacité d'évaluation par l'amélioration des connaissances, des compétences et des outils	3.1. Amélioration des capacités et pratiques d'évaluation du personnel du BIT et des mandants de l'OIT	Dépassé (Les activités de formation organisées à l'échelle de l'Organisation et à l'intention des mandants ont été fructueuses)
	3.2. En ce qui concerne le réseau d'évaluation, uniformisation des rôles et responsabilités à l'échelle du BIT	Proche (La normalisation est en cours, et l'approche et les processus à suivre sont à l'étude)

G. Capacités et pratiques d'évaluation du personnel du BIT et des mandants

Etape biennale 3.1 (2016-17): 75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT de plus par rapport au niveau de 2014-15 acquièrent des connaissances spécialisées en matière d'évaluation dans le cadre d'une formation assurée par le BIT

51. Au cours de la période visée, EVAL a progressivement élargi et amélioré son offre combinée de produits et de service de formation. En 2012, il a mis au point des supports de formation visant à renforcer la capacité d'évaluation des mandants et il les révisé actuellement. Un outil de diagnostic destiné à améliorer le caractère évaluable des PPTD est en cours de conception. Il comporte un cadre pour l'évaluation rapide des capacités et des besoins aux niveaux national, structurel et technique, le but étant d'assurer un suivi et un examen systématiques des activités de promotion du travail décent au regard des ODD, ce qui permettra de mettre en évidence de nouveaux besoins de formation et de renforcement des capacités.
52. En 2013, EVAL, le Centre du Turin et le Département du développement des ressources humaines (HRD) ont lancé le Programme de certification de responsable de l'évaluation (EMCP). En 2017, la cinquième édition du programme a été organisée en République sud-africaine dans le but de renforcer la capacité d'évaluation dans la région. En moyenne, le niveau de satisfaction quant à la qualité de la formation est de 92 pour cent. Actuellement, 105 participants au total ont suivi le programme dans son intégralité (65 pour cent).
53. Afin d'améliorer la qualité des autoévaluations et des évaluations internes, EVAL a conçu le Programme de formation à l'évaluation interne (IETP) en 2016, qui a été lancé en avril 2017 à titre expérimental. Vingt-quatre fonctionnaires venant de la plupart des régions et du siège y ont participé. Un questionnaire distribué à l'issue de la formation a permis de constater le niveau élevé de satisfaction des participants (92 pour cent).
54. Le Bureau a dépassé la cible fixée pour cette étape biennale depuis le début de la mise en œuvre de la stratégie. Au total, 626 fonctionnaires du BIT et 1 052 mandants ont été formés à l'évaluation au cours de la période 2010-2017 (tableau 8). Pris ensemble, le nombre de fonctionnaires du BIT et celui des mandants ayant suivi une formation dépassent largement la cible fixée (de 280 pour cent). Il s'agit d'une réalisation notable. Cependant, selon les conclusions de l'évaluation externe indépendante de 2016, si les responsables de l'évaluation considèrent que leur certification et leur expérience de la gestion des évaluations suffisent pour atteindre leurs objectifs professionnels, ils souhaiteraient bénéficier de cours de rafraîchissement des connaissances en raison d'une pratique irrégulière¹⁸.

¹⁸ BIT, *op. cit.*, p. 49.

Tableau 8. Nombre de fonctionnaires du BIT et de mandants ayant bénéficié d'une formation à l'évaluation, 2010-2017

Bénéficiaires de la formation	Afrique	Amériques	Etats arabes	Asie et Pacifique	Europe	Siège	Total	Cible pour 2010-2017
Mandants	619	104	85	184	60	0	1 052	300
Fonctionnaires du BIT	122	77	82	112	53	51	497	300
EMCP	44	5	3	32	5	16	105	–
IETP	8	1	1	2	4	8	24	–
Total	793	187	171	330	122	75	1 678	600

Etape biennale 3.2 (2016-17): 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

Poursuivre la professionnalisation de l'évaluation au BIT

- 55.** Les conclusions de l'évaluation externe indépendante de 2016 montrent que pour les non-spécialistes de l'évaluation les incitations à réaliser des activités dans ce domaine sont relativement faibles. Une solution pourrait notamment consister à inclure des responsabilités en matière d'évaluation dans les descriptions de poste des points focaux pour l'évaluation au niveau des départements, des responsables de l'évaluation ou d'autres points focaux. Cela permettrait de reconnaître le rôle joué par les intéressés et d'officialiser les compétences et les attributions requises pour les fonctionnaires participant à des activités d'évaluation. Afin de renforcer le dispositif de responsables de l'évaluation et de le rendre plus attractif, EVAL encourage les responsables de l'évaluation à travailler avec leurs supérieurs hiérarchiques afin que les tâches qu'ils accomplissent dans ce domaine soient reconnues dans leur évaluation annuelle du comportement professionnel.
- 56.** Ces questions sont traitées dans la nouvelle politique d'évaluation de 2017. Du fait de cette évolution, EVAL dispose d'une base sur laquelle s'appuyer pour continuer à travailler avec les parties concernées, comme HRD et d'autres départements ou régions, afin de garantir la réalisation de cette étape. Remédier à ces questions permettra de donner suite à l'une des recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation externe indépendante réalisée récemment.

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

- 57.** L'amélioration de la qualité des produits et services d'évaluation, dans l'optique d'une utilisation et d'une accessibilité facilitées, a toujours été un objectif important pour EVAL. L'évaluation externe indépendante de 2016 reconnaît que le Bureau a accompli des progrès considérables et a fait preuve de détermination à cet égard, mais que des améliorations sont encore possibles, en particulier s'agissant de la communication, de l'élaboration d'une planification intégrée des évaluations, de la modernisation de la base de données *i-Track* et du renforcement de l'exercice de suivi des mesures prises par la direction pour appliquer les recommandations découlant des évaluations. EVAL a progressé dans l'exécution de ces projets depuis l'évaluation externe indépendante de 2016.

Base de données i-Track

- 58.** La base de données *i-Track* répertorie tous les rapports d'évaluation, planifiés ou achevés, quels que soient leur calendrier ou leur nature. Selon l'évaluation externe indépendante de 2016, il s'agit d'une base de données novatrice et unique en son genre, en ce qu'elle constitue un système d'archivage électronique très complet. Toujours d'après cette évaluation, les efforts déployés pour tenir la base à jour sont exemplaires ¹⁹. Conscient que cette base de données relève d'une technologie déjà ancienne, EVAL s'emploie actuellement à la moderniser avec l'appui du Département de la gestion de l'information et des technologies (INFOTEC). De nouvelles fonctionnalités permettront d'informer l'utilisateur sur les diverses possibilités de regroupement des évaluations, ce qui va dans le sens d'une recommandation découlant de l'évaluation externe indépendante et portant sur des systèmes de planification intégrée des évaluations ²⁰. L'évaluation externe indépendante de 2016 reconnaît l'intérêt de ces propositions, jugées pertinentes, opportunes et susceptibles de produire un important retour sur investissement ²¹.

i-eval Discovery

- 59.** La plate-forme *i-eval Discovery* sert d'interface électronique à la base de données *i-Track*. Une première phase, lancée en décembre 2016, a permis de visualiser, sous une forme interactive, l'ensemble des évaluations terminées, des recommandations, des enseignements tirés et des bonnes pratiques. Elle a été conçue pour améliorer et faciliter l'accès des utilisateurs aux informations relatives aux évaluations. Dans le cadre de la seconde phase lancée en août 2017, *i-eval Discovery* met à la disposition du public toutes les évaluations planifiées afin de soutenir les relations avec les donateurs et la gestion des évaluations. De nombreuses séances d'information sur l'accès à la plate-forme et son utilisation ont été organisées au sein des départements du BIT et sur le terrain. Dans l'évaluation externe indépendante de 2016, *i-eval Discovery* est considéré comme étant un moyen novateur d'encourager la prise en compte des évaluations.

Système automatisé de gestion du suivi des recommandations découlant des évaluations

- 60.** Conscient que des mesures spécifiques pourraient être prises pour améliorer l'efficacité du processus de collecte d'informations sur la suite donnée par la direction aux recommandations, EVAL lancera d'ici à la fin de 2017 un système automatisé pour suivre la mise en œuvre par les responsables de programme des recommandations résultant des évaluations indépendantes. Cet effort permet également de mettre en application la recommandation 9 figurant dans le rapport de l'évaluation externe indépendante de 2016, selon laquelle il est nécessaire de renforcer le mécanisme de suivi des évaluations décentralisées.

Communication

- 61.** Les activités de communication, qui visent à donner davantage de visibilité à l'évaluation et à faire mieux comprendre en quoi elle consiste, représentent un volet essentiel de la fonction d'évaluation, en particulier en ce qu'elles contribuent à sensibiliser à la nécessité d'utiliser cet outil. Depuis 2011, EVAL a élaboré divers produits et services de communication, dont le nombre s'est accru et la portée s'est élargie au fil des années. Il s'agit par exemple de

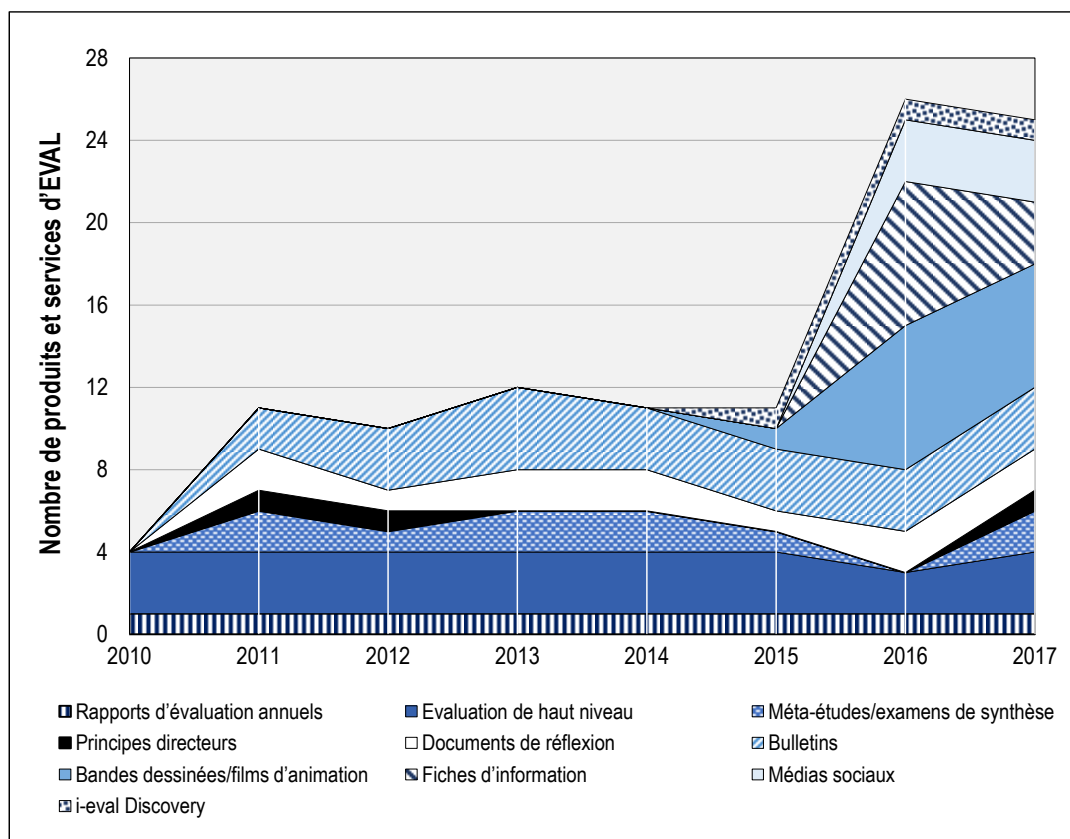
¹⁹ BIT, *op. cit.*, p. 62.

²⁰ *Ibid.*, p. 79.

²¹ *Ibid.*, p. 62.

bulletins, de fiches d'information, de la plate-forme *i-eval* Discovery et plus récemment de l'utilisation des médias sociaux (figure 7). D'après le rapport d'évaluation externe indépendante de 2016, 75 pour cent des personnes ayant répondu à l'enquête utilisent ces produits²². S'il reconnaît que cette augmentation enregistrée sur les six dernières années représente une avancée notable, compte tenu en particulier des ressources humaines limitées, le rapport relève qu'il est néanmoins possible d'aller plus loin, notamment en repensant la stratégie de communication d'EVAL de 2014 afin de créer des produits plus ciblés²³.

Figure 7. Produits et services d'EVAL, 2011-2017



Note: Les «bandes dessinées/animations» désignent le traitement de sujets liés à l'évaluation sous forme de brefs films d'animation, de bandes dessinées et de présentations PowerPoint destinées à des évaluations de haut niveau.

I. Recours à l'évaluation par les départements, les régions, le Conseil d'administration et la Conférence internationale du Travail

62. L'important travail de sensibilisation mené par EVAL en faveur de l'utilisation des évaluations a permis une meilleure prise en compte des conclusions et des recommandations par les responsables de programme au BIT. Dans la présente section, une attention particulière a été accordée à la manière dont l'application des recommandations approuvées par le Conseil d'administration est suivie dans les rapports d'évaluation annuels. Les mesures de suivi prises par les principaux départements ont été soigneusement consignées dans les plans d'action glissants reproduits dans les rapports d'évaluation annuels correspondants. Alors que la stratégie d'évaluation pour la période 2011-2017 arrive à échéance, des exemples significatifs de la prise en compte et de l'utilisation des activités d'évaluation sont brièvement présentés aux paragraphes 62 à 70.

²² BIT, *op. cit.*, p. 39.

²³ *Loc. cit.*

Prise en compte des conclusions des évaluations

Améliorer l'évaluabilité grâce au renforcement de la conception, du suivi et de l'évaluation

63. En application de la recommandation formulée dans les rapports d'évaluation annuels pour les périodes 2011-12 et 2014-15 tendant à renforcer la fonction d'évaluation du BIT et à centrer l'appréciation sur le soutien fourni au stade initial et non plus au stade final de la conception, un dispositif d'assistance à la conception de projets de coopération pour le développement a été créé en 2016-17. Fort d'une expertise externe, ce dispositif vise à améliorer la qualité des propositions de projet et, partant, leur évaluabilité au moyen d'une meilleure gestion axée sur les résultats et de la formulation de théories du changement et de cadres logiques. Le Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV) a pu bénéficier à cet égard de l'éclairage apporté par l'examen des processus opérationnels du BIT, qui a confirmé l'importance que revêtait de cette recommandation d'EVAL pour la réorganisation du dispositif.
64. Afin de donner suite aux recommandations formulées dans le rapport d'évaluation pour 2011-12 visant à améliorer la qualité des rapports d'activité et leur archivage dans un seul et même répertoire central, PARDEV a travaillé en coopération avec INFOTEC pour mettre au point un système de gestion des documents sous Sharepoint. Des progrès ont été accomplis à cet égard au cours de la période 2016-17, d'autant que l'examen des processus opérationnels a là encore reconnu que cette recommandation était essentielle et a préconisé la mise en place d'un système de gestion de bout en bout du cycle des projets.
65. Des systèmes globaux de suivi et d'évaluation ont été appliqués à plusieurs programmes phares et grands projets. De plus en plus, des fonctionnaires spécialisés dans le suivi et l'évaluation sont recrutés aussi bien au niveau des bureaux de pays que des projets, souvent à la suite des recommandations résultant des études d'évaluabilité et des évaluations à mi-parcours. Un nombre croissant d'études d'évaluabilité ou d'examens de projets de grande ampleur ont été menés à bien, dans le cadre d'une approche intégrée du suivi et de l'évaluation.

Améliorer le système et les outils de gestion axée sur les résultats

66. Conformément aux recommandations formulées dans les rapports d'évaluation annuels pour 2012-13 et 2013-14 à l'intention du Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM), des améliorations ont été apportées, dans le programme et budget pour 2018-19, au cadre de résultats de l'Organisation sous la forme d'indicateurs de performance au niveau des résultats, de bases de référence, de cibles et de stratégies de résultat fondées sur la théorie du changement. Les nouvelles mesures adoptées pour améliorer la mise en œuvre des programmes au cours de la période 2016-17 prévoient notamment la possibilité de relier un résultat de programme par pays à des indicateurs multiples dans le cadre d'un seul et même résultat stratégique ainsi qu'un système «de marqueurs» permettant de mieux planifier les aspects transversaux des activités et de présenter des rapports à ce sujet. L'édition de 2016 du Manuel sur les programmes par pays de promotion du travail décent souligne l'importance qu'il y a à intégrer des théories du changement dans la conception des PPTD et à appliquer des mécanismes appropriés de planification, de contrôle et d'assurance-qualité.

*Activités d'évaluation dans les régions et les départements**Elargir la base de connaissances*

67. Le Département des politiques de l'emploi (EMPLOYMENT), avec l'appui d'EVAL, a effectué une méta-analyse pour étudier et élaborer des modèles d'intervention sur la promotion de l'emploi en se fondant sur les évaluations de projets et d'autres documents établis sur des données probantes. Les méta-analyses et les études de synthèse sont souvent réalisées dans le cadre de la préparation des réunions régionales et des examens stratégiques ²⁴.
68. Des évaluations d'impact des mesures d'intervention spécifiques sont en cours de réalisation. Le Service de l'amélioration des conditions de travail (BETTERWORK) a achevé une évaluation d'impact globale; en outre, un certain nombre d'évaluations d'impact ont été publiées en 2017 et d'autres sont en cours. Dans le cadre de l'appui fourni par EVAL à l'élaboration de ce type d'évaluations, le centre d'assistance pour l'examen des évaluations d'impact a permis à des évaluations d'impact en cours de bénéficier d'un accompagnement de qualité et de recommandations.

Renforcer la capacité d'évaluation

69. Les régions et les départements participent à un effort de renforcement des capacités de suivi et d'évaluation du personnel, des mandants et d'autres partenaires. Le cours de formation à l'intention des gestionnaires organisé par le Programme pour l'emploi des jeunes en juillet 2017, à Amman, a porté sur les techniques les plus récentes en matière d'évaluation et de gestion axée sur les résultats applicables aux programmes actifs du marché du travail.

Utiliser les évaluations aux fins de la prise de décisions ou d'un changement d'approche

70. Il existe de nombreux exemples de recommandations et de conclusions qui ont été prises en compte et intégrées dans la conception de projets précis ²⁵. Les enseignements tirés des évaluations, souvent recensés par le biais des examens de synthèse, sont mis à profit pour préparer l'organisation de conférences et de débats au niveau mondial ²⁶.

Utilisation des évaluations par le Conseil d'administration et la Conférence internationale du Travail

71. A plusieurs reprises, le Conseil d'administration a formulé des observations encourageantes lorsqu'il a constaté que la prise en compte directe de conclusions et recommandations résultant d'évaluations avait permis d'éclairer l'orientation stratégique et la programmation des activités de l'OIT. On retiendra notamment de ces observations, d'une part, que l'OIT

²⁴ Le Bureau régional de l'OIT pour les Etats arabes, par exemple, a effectué un examen de synthèse des enseignements tirés dans le domaine de la promotion de l'emploi des jeunes et de l'autonomisation des femmes, une méta-analyse des conclusions et un examen de synthèse des enseignements tirés et des résultats des activités menées par l'OIT dans la région au cours de la période 2010-2015, afin de disposer de données pour étayer la réalisation d'un examen stratégique au niveau régional.

²⁵ Par exemple, le projet régional consacré à la migration équitable au Moyen-Orient (FAIRWAY) a associé les donateurs au processus de conception, ce qui a permis de systématiser l'application des recommandations résultant des évaluations.

²⁶ Par exemple, en vue des prochains travaux qui auront trait au Pacte mondial sur les réfugiés en septembre 2017 et des travaux préparatoire de la IV^e Conférence mondiale sur l'élimination durable du travail des enfants, qui se tiendra du 14 au 16 novembre 2017 à Buenos Aires.

devrait assurer le suivi des recommandations résultant d'évaluations de haut niveau en utilisant ces évaluations comme point de départ de l'examen des politiques, des structures et des approches et, d'autre part, que la manière dont les évaluations ont mis en évidence la nécessité de poursuivre les efforts dans certains domaines a été accueillie avec satisfaction.

72. Les examens de synthèse réalisés par EVAL, sous forme de documents de travail, guident l'élaboration des rapports soumis pour les discussions récurrentes de la Conférence internationale du Travail et les délibérations qu'elle tient dans ce cadre depuis 2013 ²⁷. Les normes et les résolutions adoptées par la Conférence font référence à la manière dont les travaux techniques et les questions transversales doivent inclure des activités d'évaluation ²⁸. En outre, des résolutions préconisent la réalisation d'évaluations spécifiques, comme l'évaluation de haut niveau des partenariats publics-privés qui doit être menée en 2018.

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

73. Dans ses précédents rapports d'évaluation annuels, EVAL a régulièrement analysé l'efficacité et la performance du BIT dans des domaines se rapportant à l'importance stratégique, l'impact, la durabilité et l'efficacité.

Performance du BIT dans le domaine de la coopération pour le développement

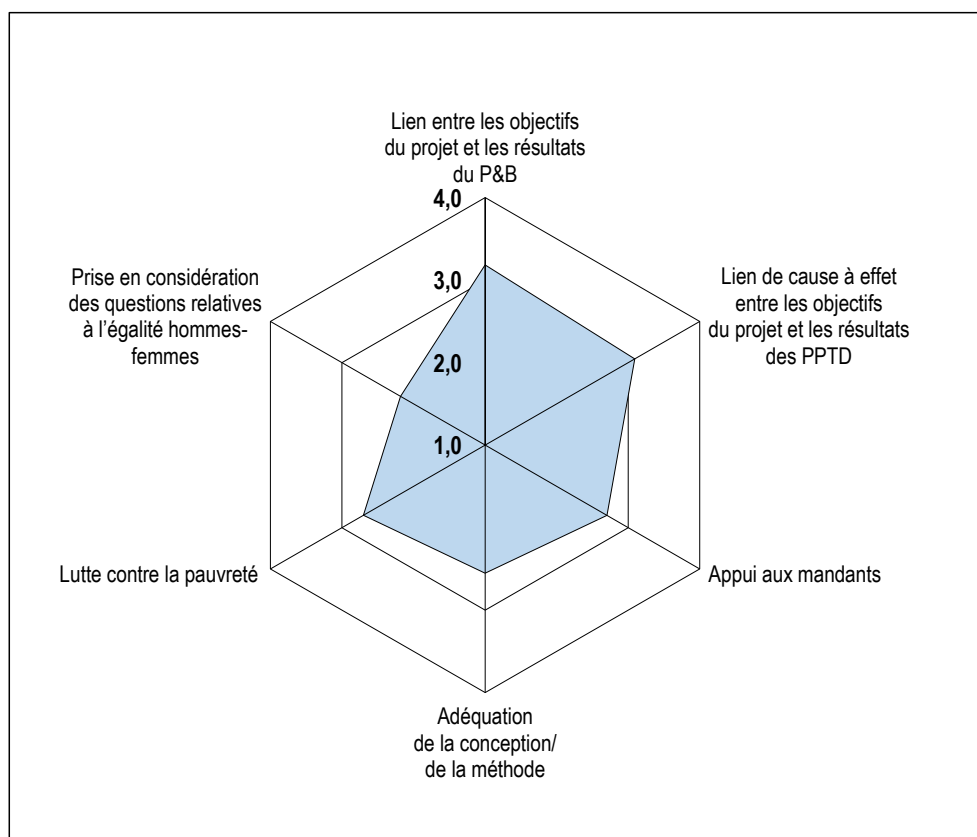
74. Les projets et programmes de coopération pour le développement sont un moyen d'atteindre les résultats fixés par l'OIT aux niveaux des objectifs stratégiques, du programme et budget et des PPTD et concentrent l'essentiel des ressources consacrées aux résultats des programmes par pays. Par conséquent, les évaluations de la coopération pour le développement peuvent apporter des informations fiables sur l'efficacité et la performance opérationnelle du BIT.
75. En 2017, EVAL a réalisé une méta-étude consacrée aux résultats du travail décent en vue de procéder à une évaluation impartiale de la performance du BIT, fondée sur les constatations et les conclusions d'un échantillon représentatif de 40 évaluations indépendantes de projets menées entre 2013 et 2016, qui couvraient l'ensemble des objectifs stratégiques et des régions. Cette méta-étude a fait fond sur la méthode utilisée antérieurement pour réaliser deux méta-études comparables, l'une en 2011 (qui couvrait les rapports d'évaluation 2009-10) et l'autre en 2013 (qui couvrait la période 2011-12). Grâce aux travaux en cours visant à améliorer les méthodes qui seront utilisées dans l'avenir, les analyses de l'efficacité de la coopération pour le développement pourront être plus approfondies, en particulier en ce qui concerne le Programme 2030, et feront davantage ressortir les résultats liés aux objectifs stratégiques de l'OIT.

²⁷ Aperçu de tous les rapports de synthèse sur les discussions récurrentes, y compris la discussion en cours.

²⁸ La recommandation (n° 205) sur l'emploi et le travail décent pour la paix et la résilience, 2017, prévoit par exemple que la réponse à la crise au lendemain d'un conflit ou d'une catastrophe devrait inclure, selon qu'il convient, «[l'adoption d'] une perspective d'égalité entre hommes et femmes dans toutes les activités de conception, d'exécution, de suivi et d'évaluation mises en œuvre dans la prévention et la réponse aux crises», paragr. 8 g).

76. La performance en matière de coopération pour le développement a été évaluée au moyen de 26 indicateurs mesurés a posteriori, à partir de rapports d'évaluation ²⁹. Les figures 8 à 10 illustrent les résultats de l'évaluation dans les trois principaux domaines de performance: en ce qui concerne l'efficacité, la durabilité et l'impact, presque tous les projets ont donné satisfaction; l'importance et la concordance stratégiques ont été jugées relativement satisfaisantes; en revanche, l'exécution et l'efficacité de la gestion ont reçu des appréciations moins favorables. Un système de notation à quatre niveaux, chacun assorti d'une définition précise, a été utilisé: «insatisfaisant» (niveau 1), «partiellement satisfaisant» (niveau 2), «satisfaisant» (niveau 3) et «très satisfaisant» (niveau 4).

Figure 8. Note moyenne au regard du critère de performance «importance et concordance stratégiques»



²⁹ L'échantillon a été constitué de manière à assurer, dans la mesure du possible, une représentation appropriée des secteurs et des régions. L'analyse ne révèle pas de variations notables entre les régions ou les objectifs stratégiques.

Figure 9. Note moyenne au regard du critère de performance «efficacité, durabilité et impact»

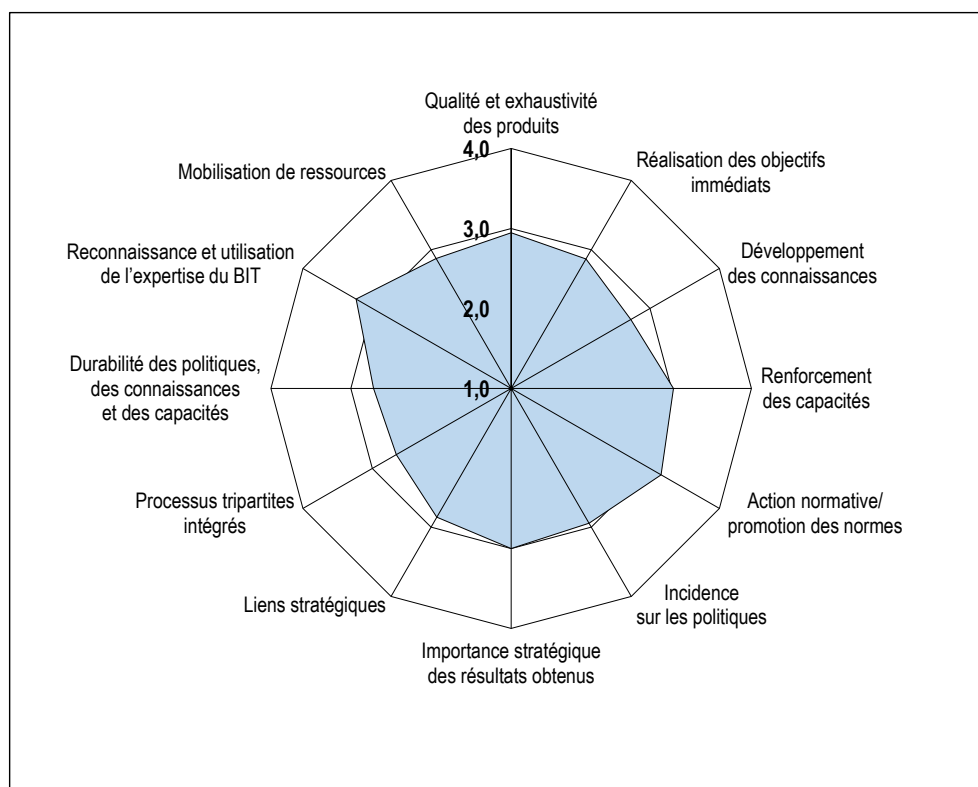
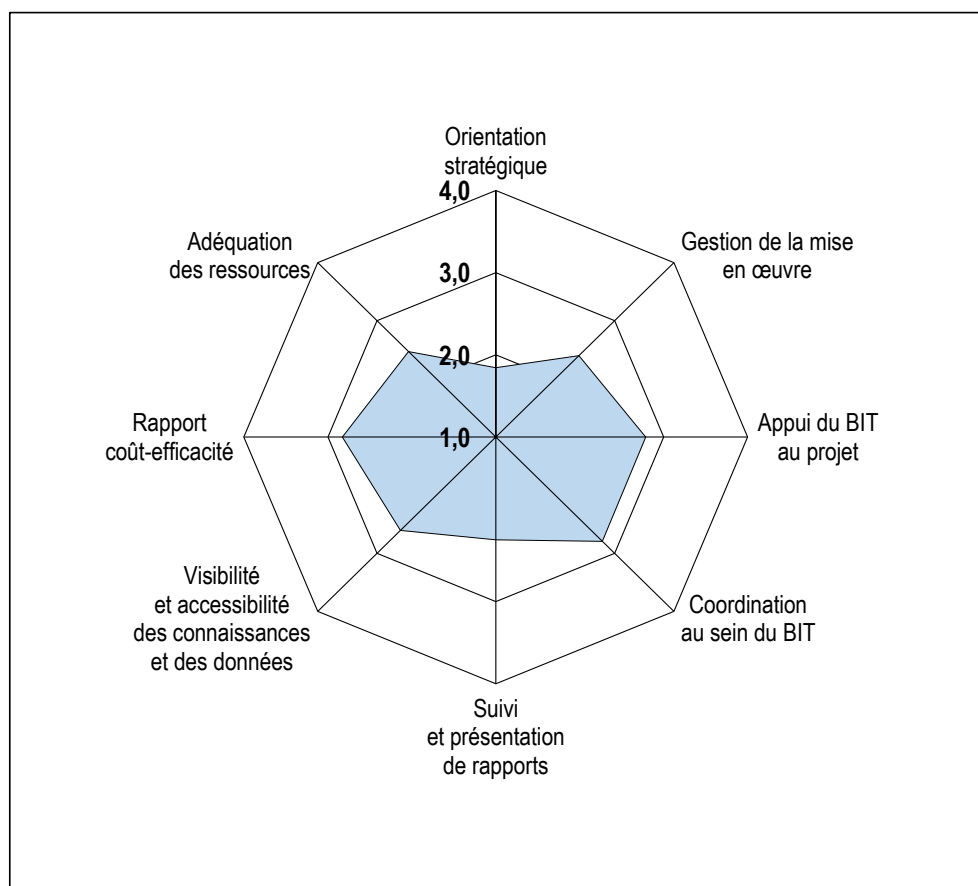


Figure 10. Note moyenne au regard du critère de performance «exécution et efficacité de la gestion et de l'utilisation des ressources»



Importance et concordance stratégiques

77. L'importance de la contribution de presque tous les projets aux résultats des PPTD et du programme et budget a été clairement démontrée (figure 8), mais d'autres aspects, comme la conception et la concordance stratégique, n'ont pas été jugés aussi satisfaisants. La participation des mandants n'était pas toujours assurée dans les phases de conception ou de mise en œuvre des projets. Alors que la plupart des projets ont été bien notés sur les plans de la conception et de la méthode, d'autres se sont révélés trop ambitieux ou ont buté sur des difficultés liées à une mauvaise évaluation de la situation dans le pays concerné. Le critère de la prise en compte des questions relatives à l'égalité hommes-femmes dans la conception des projets n'a été que partiellement satisfait; il a recueilli l'une des notes les plus basses.

Efficacité, durabilité et impact

78. La performance générale du BIT en ce qui concerne l'efficacité de la coopération pour le développement a été globalement bonne et a obtenu la note la plus élevée (figure 9). La quasi-totalité des produits prévus ont été fournis et ont affiché un niveau élevé de qualité et, d'une manière générale, des progrès notables ont été faits au niveau des objectifs immédiats, notamment pour ce qui est du développement des connaissances, du renforcement des capacités, de l'action normative/promotion des normes et de l'incidence sur les politiques. Il a été établi que les réalisations auxquelles ont abouti les projets revêtaient une importance stratégique au niveau des pays dans presque tous les cas. La méthode de mise en œuvre de la plupart des projets comportait des processus tripartites, mais des améliorations se révélaient nécessaires à cet égard dans près d'un tiers des cas. Deux tiers des projets offrent des perspectives concrètes en ce qui concerne la durabilité.
79. L'indicateur relatif à la reconnaissance et à l'utilisation de l'expertise du BIT a obtenu la note la plus élevée. Si l'expertise technique du BIT a été des plus appréciée, il convient toutefois de noter que cet aspect a été examiné dans moins de 50 pour cent des évaluations.

Mise en œuvre et efficacité de la gestion et de l'utilisation des ressources

80. La plupart des projets ont été bien notés sur les plans de l'exécution et de l'efficacité (figure 10). Le rapport coût-efficacité ainsi que l'appui fourni par le BIT ont fait l'objet d'appréciations positives dans la majorité des cas. La coordination au sein du BIT a d'une manière générale été satisfaisante, les projets supposant souvent une collaboration avec d'autres initiatives de l'Organisation ou venant à l'appui de celles-ci. La plupart des projets ont en outre réussi à mobiliser à l'appui de leur mise en œuvre des ressources importantes auprès de sources extérieures au BIT. D'autres aspects de l'exécution et de la gestion se sont révélés plus problématiques. Les notes les plus basses ont été attribuées à l'orientation stratégique, au suivi et à la présentation de rapports. Parmi les points faibles fréquemment relevés figuraient l'inadéquation entre les indicateurs et les objectifs et le fait que les indicateurs, les cibles, les activités, les échéances et les résultats n'étaient pas clairement définis ni distingués les uns des autres. Dans de nombreux cas, certains de ces éléments étaient tout simplement omis.
81. Dans environ la moitié des projets évalués, à cause de l'insuffisance des ressources humaines ou financières, les produits n'ont pas pu être intégralement fournis ou les objectifs totalement atteints, ou les délais n'ont pas été tenus (ce dont faisaient également état les deux précédentes méta-analyses). Pour ce qui est de la gestion de la mise en œuvre, les résultats de l'évaluation ont été mitigés, des difficultés non négligeables ayant été observées dans environ la moitié des projets évalués. Enfin, la visibilité et l'accessibilité des connaissances et des données produites dans le cadre des projets ont été évaluées favorablement dans moins de 60 pour cent des projets. Des progrès peuvent donc encore être faits à cet égard.

Efficacité opérationnelle: problèmes constatés et recommandations

82. Les méta-analyses des évaluations des projets de coopération pour le développement ont pour objet de fournir une partie des éléments nécessaires à l'évaluation de la performance et de l'efficacité opérationnelle de l'OIT dans le temps et de mettre en lumière les domaines dans lesquels l'Organisation doit s'améliorer pour être plus efficace.
83. Les méta-études précédentes ont mis en évidence des problèmes récurrents et donné lieu à des recommandations quant aux mesures concrètes à prendre pour renforcer la performance opérationnelle de l'OIT (tableau 9). La méta-étude effectuée en 2017 confirme que nombre de ces recommandations restent valables.
84. Il ressort de cette analyse que l'OIT fait preuve d'une grande efficacité lorsqu'il s'agit de répondre aux demandes et aux priorités exprimées aux niveaux national et interrégional et de produire ensuite des résultats stratégiques de qualité grâce à ses activités normatives et de promotion des normes, ainsi qu'à l'influence qu'elle exerce sur l'élaboration des politiques et aux compétences techniques qu'elle met au service du renforcement des capacités. Un domaine dont les études indiquent invariablement qu'il convient de le renforcer de façon à améliorer le lien entre performance et décisions stratégiques est celui des pratiques internes en matière de suivi, de présentation de rapports et d'évaluabilité.

Tableau 9. Problèmes récurrents recensés dans les méta-études réalisées en 2011, 2013 et 2017

2011	– Efficience et durabilité jugées globalement insuffisantes en ce qui concerne les pratiques en matière de gestion des risques, de suivi et les pratiques en matière d'évaluation; manque de précision dans la formulation des résultats escomptés et utilisation inappropriée des indicateurs, bases de référence et systèmes de mesure de données correspondants
2013	– Sous-utilisation du suivi et de l'évaluation, manque d'information sur les résultats obtenus et insuffisance des ressources; lacunes dans les pratiques internes en matière de conception et de gestion de la mise en œuvre des projets
2017	– Participation des mandants pas toujours bien intégrée dans l'élaboration ou la mise en œuvre des projets; projets conçus sur la base d'objectifs trop ambitieux ou d'une évaluation erronée de la situation dans le pays; prise en considération insuffisante des questions relatives à l'égalité hommes-femmes dans la conception des projets – Processus et participation tripartites à améliorer; perspectives souvent limitées sur le long terme – Orientation stratégique du projet, suivi et présentation de rapports laissant souvent à désirer; inadéquation entre les indicateurs et les objectifs; définition peu claire et différenciation insuffisante des indicateurs, cibles, activités, échéances et résultats; insuffisance des ressources humaines ou financières, ce qui compromet la fourniture des produits ou la réalisation des objectifs visés; problèmes sérieux au niveau de la gestion de la mise en œuvre et nécessité d'accorder une place plus centrale à la question de l'égalité hommes-femmes dans les projets

Optimiser les systèmes internes de suivi, de présentation de rapports et d'évaluation du BIT

85. Au cours des deux dernières années, des évaluations externes indépendantes du cadre de gestion axée sur les résultats de l'OIT – évaluation du MOPAN de 2017, évaluation externe indépendante de 2016 et rapport 2016 du Commissaire aux comptes – ont mis en évidence la nécessité de renforcer les systèmes internes de suivi, de présentation de rapports et d'évaluation afin d'améliorer le lien entre performance et décisions stratégiques. Ces évaluations ont permis de constater que trois grands domaines suscitent des préoccupations: la conception, le suivi et l'évaluation des progrès accomplis et la détermination des résultats et de l'impact (tableau 10).

Tableau 10. Principaux problèmes en matière de suivi et d'évaluation recensés dans le cadre des évaluations externes (2016-17)

Améliorer les systèmes de suivi et d'évaluation du BIT		Obstacles et difficultés recensés	Mesures correctives proposées
Conception	Théories du changement	■ Les théories du changement relatives aux programmes sont mal formulées et ne définissent pas d'ensembles complets de résultats (MOPAN, 2017) ■ Le BIT devrait abandonner les cadres logiques rigides au profit d'une approche axée sur les théories du changement afin de rendre la fonction de suivi et d'évaluation plus dynamique (évaluation externe indépendante, 2016)	■ Réfléchir à une nouvelle manière de présenter les théories du changement et les liens de causalité jusqu'au niveau de l'impact/l'objectif stratégique qui permette de mesurer plus précisément les résultats et de mieux en rendre compte (Commissaire aux comptes, 2016)
	Cadres de suivi et d'évaluation	■ Inadéquation des bases de référence, des indicateurs et des cibles, et manque de fiabilité des outils de collecte de données (évaluation externe indépendante, 2016)	■ Elaborer un cadre de suivi d'exécution des programmes et d'autres outils nécessaires pour procéder, sur la base de données probantes, à une évaluation transparente, fiable et systématique (Commissaire aux comptes, 2016) ■ Améliorer la qualité et l'utilité des cadres de suivi (MOPAN, 2017)
	Évaluabilité	■ L'évaluabilité n'est pas considérée comme un élément de la gestion axée sur les résultats (évaluation externe indépendante, 2016) ■ Nombre insuffisant de spécialistes du suivi et de l'évaluation (censés donner des conseils sur l'évaluabilité) au sein du BIT (évaluation externe indépendante, 2016)	■ Privilégier le renforcement des systèmes de suivi et d'évaluation, notamment en affectant des spécialistes du suivi et de l'évaluation aux équipes de promotion du travail décent et aux projets de coopération pour le développement (évaluation externe indépendante, 2016)
	Ressources	■ Le système de suivi institutionnel ne semble pas être doté de ressources suffisantes (MOPAN, 2017) ■ Le nombre insuffisant de spécialistes du suivi et de l'évaluation, faute d'investissements dans ce domaine, empêche l'émergence d'une culture de l'évaluation (évaluation externe indépendante, 2016) ■ Disponibilité insuffisante des spécialistes du suivi et de l'évaluation pour appuyer les fonctions de suivi ou d'évaluation (évaluation externe indépendante, 2016)	■ Veiller à ce que les projets de coopération pour le développement, le Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) et les PPTD disposent de ressources suffisantes pour la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation à même de faire ressortir les contributions à la réalisation des ODD et aux changements de politiques (évaluation externe indépendante, 2016)
Suivi et évaluation des progrès accomplis	Plans et systèmes de suivi et d'évaluation	■ Le système de gestion des programmes n'est pas totalement adéquat pour le suivi et la présentation de rapports concernant les résultats et la réalisation des objectifs stratégiques (Commissaire aux comptes, 2016) ■ Le suivi et l'évaluation ne sont généralement pris en considération qu'à la fin de la phase de la conception, ce qui laisse peu de temps pour réaliser des études de référence (évaluation externe indépendante, 2016) ■ Les plans de suivi et d'évaluation mal conçus restent souvent sans suite (MOPAN)	■ Améliorer la qualité et l'utilité des données provenant des systèmes de suivi et d'évaluation (MOPAN, 2017)
	Capacités	■ L'insuffisance des capacités de suivi et d'évaluation des projets et programmes limite le champ des données utilisables aux fins d'évaluation (évaluation externe indépendante, 2016)	■ Renforcer la gestion axée sur les résultats et les systèmes de suivi et d'évaluation afin d'améliorer l'évaluabilité des PPTD et autres programmes et projets (évaluation externe indépendante, 2016)

Améliorer les systèmes de suivi et d'évaluation du BIT	Obstacles et difficultés recensés	Mesures correctives proposées
Rôles	■ L'absence de données de suivi de qualité est à l'origine de nombre des demandes d'intervention de l'OIT dans des domaines qui ne sont pas au cœur de sa mission (évaluation externe indépendante, 2016)	■ Délimiter plus clairement la fonction d'évaluation relative à la gestion axée sur les résultats par rapport aux fonctions de suivi et d'évaluation (évaluation externe indépendante, 2016)
Détermination des résultats et de l'impact	■ Le manque de clarté et d'exhaustivité des indicateurs de performance ne permet pas de mesurer les résultats ni de recueillir suffisamment de données probantes concernant les résultats et la contribution de l'action de l'OIT sur le long terme (MOPAN, 2017) ■ L'absence de cadre de suivi commun intégrant les activités et les informations fait obstacle à un examen efficace des progrès accomplis dans la réalisation des résultats attendus (Commissaire aux comptes, 2016)	■ Déterminer et hiérarchiser les changements ou résultats attendus, réalisables dans un délai donné, les formuler selon des critères, indicateurs, références et cibles SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps) et les présenter en regard des objectifs stratégiques auxquels ils contribuent (Commissaire aux comptes, 2016)

86. Bien que la plupart des rapports d'évaluation annuels récents attestent que des progrès notables ont été faits en ce qui concerne la performance de la gestion axée sur les résultats à l'OIT, les insuffisances des systèmes de suivi et de présentation des rapports suscitent des préoccupations récurrentes depuis 2011 (tableau 11).

Tableau 11. Problèmes en matière de suivi et d'évaluation et recommandations formulées à cet égard dans les rapports d'évaluation annuels de 2011-12 à 2015-16

Année	Problèmes recensés	Thème
2011-12	Recommandation: <i>Améliorer la qualité de la conception des projets au stade de la proposition et envisager des mécanismes permettant d'établir une corrélation plus étroite entre la qualité de la proposition finale et la responsabilité de l'unité auteur</i> L'examen du cadre stratégique effectué par EVAL en 2010 a montré qu'il fallait assurer une plus grande cohérence entre les résultats et le cadre de responsabilisation et améliorer la qualité des indicateurs, des hypothèses et de l'évaluation des risques.	Cadres logiques et cadres de suivi
2012-13	Recommandations: ■ <i>Fournir un appui en amont, y compris dans le domaine de la formation à l'élaboration de stratégies et d'indicateurs évaluable</i> ■ <i>Elaborer des cadres logiques aux fins de la responsabilisation et encourager la collecte de mesures de référence</i> ■ <i>Prendre en compte la planification et la budgétisation des activités de suivi et d'évaluation bénéficiant d'un financement axées sur les résultats</i> EVAL a souligné qu'il n'existait pas de plans de suivi des résultats du programme et budget, que les systèmes de suivi et d'évaluation des activités relevant du CSBO laissaient à désirer, que le suivi et l'évaluation étaient peu utilisés et que l'adéquation des ressources allouées à ces fins conditionnait la performance opérationnelle globale des projets de coopération pour le développement.	Plans, systèmes et ressources relatifs au suivi et à l'évaluation

Année	Problèmes recensés	Thème
2013-14	Recommandation: Renforcer le système de suivi et d'évaluation des programmes et projets ainsi que le système interne de présentation de rapports sur l'exécution des programmes et projets 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 les théories du changement Eval a signalé que l'évaluabilité des cadres logiques et des plans de suivi et d'évaluation n'était guère prise en considération aux stades de la proposition et de la mise en œuvre, notamment au niveau des PPTD/résultats de programmes par pays, ce qui limite la mesure des résultats et les évaluations d'impact. S'ajoutent à cela des ressources manifestement insuffisantes, des cadres de suivi et d'évaluation inadéquats ou inexistant, l'absence d'études d'évaluabilité, une mauvaise compréhension des évaluations d'impact, et une méconnaissance ou une mauvaise application des orientations données par EVAL.	Cadre logique, de suivi et d'évaluation, évaluabilité, ressources
2014-15	Recommandation: Apporter davantage de soin, pendant la phase de conception, à l'élaboration des théories du changement, du cadre logique, des indicateurs de performance, des stratégies de mesure et des plans de suivi et d'évaluation Eval a mis en lumière les lacunes présentées par les cadres logiques, qui ne permettent pas de mesurer les résultats, et la nécessité d'investir dans l'élaboration de théories du changement plus solides et de mécanismes de suivi et d'information fiables et utilisés à intervalles réguliers. Les plans de suivi et d'évaluation nécessitent généralement une approche plus systématique, plus structurée et plus globale; le caractère non prioritaire du suivi et de l'évaluation pendant la phase de mise en œuvre des projets limite les possibilités de mesurer les résultats et d'en rendre compte.	Cadre logique, théories du changement et plans de suivi et d'évaluation
2015-16	Recommandation: Intégrer pleinement l'évaluation dans les activités connexes de planification, de mise en œuvre et de renforcement des capacités Eval a relevé la nécessité de renforcer les composantes des projets consacrées au suivi et à l'évaluation, ainsi que les nouvelles modalités de suivi et d'analyse de l'impact utilisées par les programmes phares.	Cadre de suivi et d'évaluation

87. Les insuffisances qui persistent concernent pour l'essentiel les théories du changement, les cadres logiques et les cadres de suivi et d'évaluation, l'allocation des ressources et découlent de l'absence d'études d'évaluabilité systématiques, lesquelles permettraient de réaliser des évaluations plus productives. Le manque de précision des cadres logiques et des cadres de suivi, en particulier en ce qui concerne les indicateurs de performance, continue de limiter la capacité de l'OIT à prendre la pleine mesure des résultats et de l'impact de ses activités. Or, si elle disposait de moyens appropriés, l'Organisation pourrait apporter des preuves solides de l'efficacité de son action dans le domaine de la coopération pour le développement.

Evaluation des mesures prises en amont pour améliorer les systèmes de suivi, de présentation de rapports et d'évaluation des projets à budget élevé

88. Depuis 2012, EVAL apporte deux types d'appui aux fins de l'amélioration des systèmes internes de suivi et d'évaluation.
89. Au niveau des résultats stratégiques et des résultats de programmes par pays, EVAL fait depuis 2013 des études d'évaluabilité qui ont révélé des insuffisances graves résultant de la mauvaise qualité des plans de suivi et d'évaluation ainsi que de l'inadéquation des délais, des bases de référence, de l'évaluation des risques et des hypothèses et entravant la capacité de l'OIT à rendre pleinement compte des résultats de son action. Pour remédier à ce problème, PROGRAM a mis au point des conseils pratiques sur la manière de définir des résultats de programmes par pays évaluable, qu'il a incorporés dans ses directives

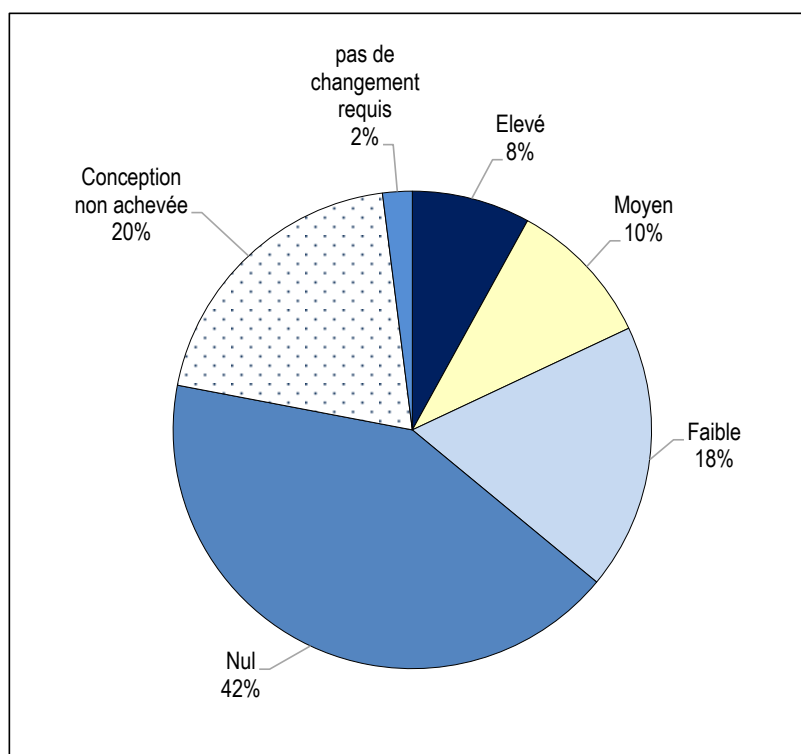
relatives aux PPTD, au sujet notamment de la mise en place d'un mécanisme d'assurance-qualité dans le cadre de la préparation des PPTD, ainsi que dans diverses notes d'orientation et listes de contrôle d'EVAL visant à améliorer la qualité des cadres logiques et des systèmes de suivi et d'évaluation et, partant, l'évaluabilité.

90. Au niveau des projets de coopération pour le développement, au cours des trois dernières années, EVAL a contribué à la conception et à l'application des modalités de suivi et d'évaluation des projets à budget élevé (c'est-à-dire dont le budget est supérieur à 5 millions de dollars E.-U.) de deux manières. Premièrement, il a assuré un suivi et une évaluation ex ante des propositions de projet. Concrètement, cet appui en amont consiste à vérifier, au moyen d'une liste de contrôle établie par EVAL, que les documents de projet prévoient les dispositions voulues en matière de suivi et d'évaluation. EVAL s'efforce par ce moyen de favoriser, au stade de la conception des projets, l'élaboration de cadres logiques et de systèmes de suivi et d'évaluation qui soient solides, sans compromettre leur indépendance.
91. Le deuxième niveau d'appui fourni par EVAL a trait à la mise en œuvre de la recommandation préconisant la réalisation d'une étude d'évaluabilité dans l'année qui suit le lancement d'un projet. En vertu du mandat et des orientations définis par EVAL, un spécialiste recruté à titre temporaire doit être affecté à chaque projet, un appui complémentaire étant par ailleurs assuré par EVAL et par le responsable régional de l'évaluation ou le point focal pour l'évaluation au niveau du département concerné, aux fins de l'examen de la mise en œuvre des plans et des systèmes de suivi et d'évaluation et de la formulation de recommandations quant aux éventuelles améliorations à apporter.
92. Afin d'évaluer l'impact de ces mesures prises en amont, en 2017, EVAL a commandé à un consultant externe une étude sur l'appui qu'il avait fourni au cours des cinq dernières années.

Suivi et évaluation ex ante

93. L'étude susmentionnée a abouti à la conclusion que la majorité des contributions et propositions d'EVAL n'avaient pas été prises en considération dans la conception finale des projets (figure 11).

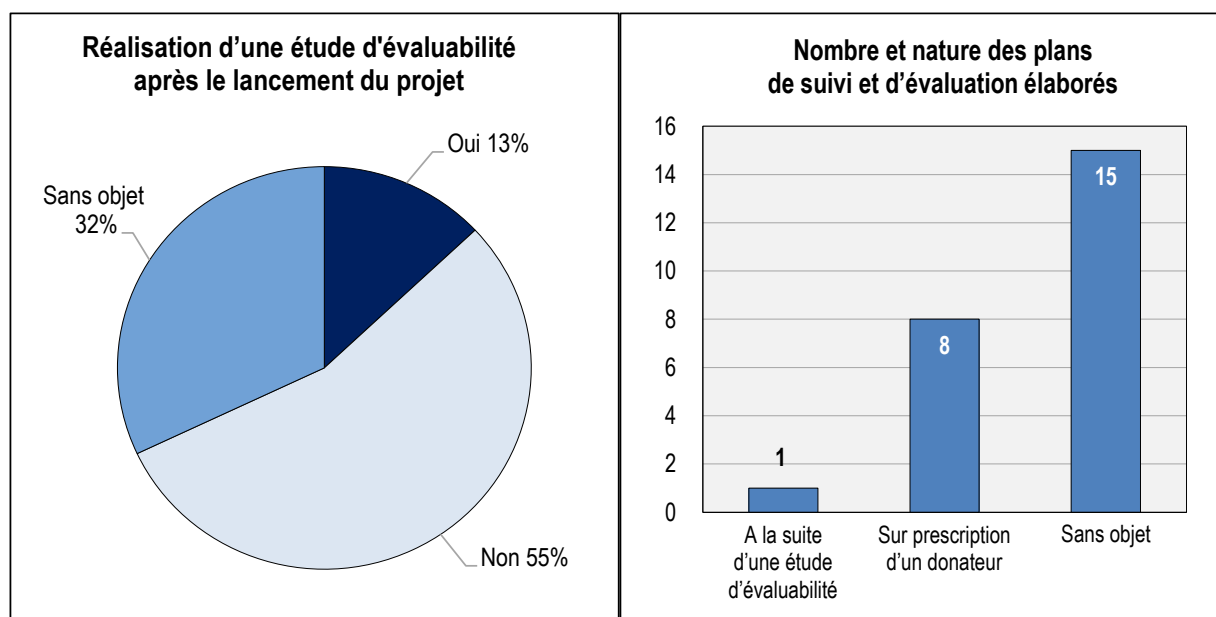
Figure 11. Degré d'intégration des contributions d'EVAL dans la conception finale des projets, en pourcentage



Etudes d'évaluabilité postérieures au lancement des projets

94. A peine 45 pour cent des projets sont dotés des fonds requis pour financer la réalisation d'une étude d'évaluabilité après leur lancement. En outre, très peu d'études de ce type ont été menées à bien (13 pour cent de l'ensemble des projets) et l'une d'entre elles seulement a eu des suites concrètes, à savoir l'élaboration d'un plan complet de suivi et d'évaluation (voir figure 12). Ce piètre résultat peut s'expliquer en partie par l'usage limité qui est fait des notes d'orientation sur le sujet, par le statut ambigu – obligation ou simple recommandation – des études d'évaluabilité et par la méconnaissance des attributions et des responsabilités en matière d'élaboration des plans de suivi et d'évaluation.
95. Les programmes phares et d'autres initiatives ou cadres de programmes de portée mondiale peuvent favoriser la mise en place de plans de suivi et d'évaluation plus complets, mieux structurés et multidimensionnels permettant d'attester les réalisations à tous les niveaux, y compris les résultats moins ciblés.

Figure 12. Réalisation d'études d'évaluabilité après lancement, et nombre et nature des plans d'évaluation élaborés



96. Compte tenu de la mise en œuvre du Programme 2030 et de la nécessité d'évaluer la contribution de l'OIT à ce processus, il va être de plus en plus important de disposer de cadres et de plans de suivi et d'évaluation adaptés. EVAL continuera de fournir un appui à PARDEV et aux départements techniques en vue d'améliorer les cadres de suivi et d'évaluation élaborés au stade de la conception des projets.
97. Des mesures plus radicales devront être prises pour que les projets à budget élevé fassent l'objet d'études d'évaluabilité dans l'année suivant leur lancement. La méta-étude montre qu'il faut prendre d'urgence des mesures pour renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation de ce type de projet.
98. L'initiative que PROGRAM a prise en juin 2017 en vue de constituer une équipe spéciale chargée d'améliorer les systèmes de planification, de suivi et d'évaluation axés sur les résultats offre une bonne occasion d'examiner les autres problèmes qui se posent à l'échelle de l'Organisation.
99. **Recommandation 2:** *Compte tenu de l'importance que revêt le renforcement des systèmes de suivi et d'évaluation des projets à budget élevé (c'est-à-dire dont le budget est supérieur à 5 millions de dollars E.-U.), des études d'évaluabilité devraient être obligatoirement entreprises dans un délai d'un an à compter du lancement de chaque projet de façon à ce qu'un solide plan de suivi et d'évaluation puisse être établi.*

Projet de décision

100. *Le Conseil d'administration prend note du présent rapport et approuve les recommandations (paragraphe 23 et 99) devant figurer dans le plan d'action glissant du BIT pour la mise en œuvre des recommandations dont il sera rendu compte dans le rapport d'évaluation annuel 2017-18. Il confirme également les priorités définies dans le rapport concernant le programme de travail relatif aux évaluations pour 2018-2020.*

Annexe

Politique d'évaluation du BIT (2017)

I. Objet, concepts, règles et utilisation de l'évaluation au sein de l'Organisation

Introduction: les raisons de la révision de la politique d'évaluation dans un contexte international en mutation

1. Inspirée par des normes et règles acceptées sur le plan international, la première politique d'évaluation du BIT a été adoptée en 2005 en vue de renforcer la fonction d'évaluation. Cette politique et sa mise en œuvre ont fait l'objet d'une évaluation indépendante en 2010, processus qui a permis d'aboutir à une fonction d'évaluation améliorée et indépendante. Une stratégie d'évaluation assortie de délais a été élaborée afin de mettre en œuvre la politique; et les progrès réalisés vers les objectifs visés ont été présentés une fois par an au Conseil d'administration dans le rapport d'évaluation annuel.
2. La fonction d'évaluation a de nouveau fait l'objet d'une évaluation indépendante en 2016 en vue d'apprécier sa performance globale depuis 2011. Dans le document intitulé *Independent Evaluation of ILO's Evaluation Function 2011–2016* (BIT, 2017), il est pris acte, outre la bonne qualité des évaluations fournies, des progrès considérables réalisés dans la mise en place d'une fonction d'évaluation indépendante dotée de systèmes et de procédures très structurés. Cette évaluation indépendante a fait apparaître la nécessité de créer un système intégré de planification des évaluations, de mieux tirer parti des conclusions des évaluations et d'améliorer les méthodes d'évaluation afin de mieux appréhender le mandat normatif et la structure tripartite de l'OIT. Les recommandations formulées à cette occasion visaient à remédier à ces problèmes et, dans un même temps, à mettre la fonction d'évaluation en conformité avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et avec la version révisée des *Normes et règles d'évaluation* (GNUE, 2016) du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).
3. La nouvelle politique d'évaluation s'inscrit dans le prolongement de la précédente et s'appuie sur la récente évaluation indépendante de la fonction d'évaluation et sur les consultations approfondies menées auprès du personnel et des mandants. Il s'agit d'un document ambitieux qui vise à amener progressivement la fonction d'évaluation du BIT au niveau le plus élevé de la matrice de maturité établie par le Corps commun d'inspection (CCI) ¹.

Objectif de la nouvelle politique d'évaluation

4. L'évaluation est destinée à encourager la reddition des comptes et l'apprentissage. Elle vise à comprendre pourquoi – et dans quelle mesure – des résultats, voulus ou non, sont atteints. L'évaluation peut orienter la planification, la programmation, l'établissement du budget, la mise en œuvre et la préparation de rapports; elle peut également contribuer à l'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles et à l'efficacité organisationnelle ².
5. La nouvelle politique d'évaluation vise à:

¹ Le Corps commun d'inspection classe la fonction d'évaluation du BIT dans le groupe I, ce qui signifie que le Bureau d'évaluation (EVAL) devrait passer prochainement au niveau 4 de la matrice de maturité du CCI. *Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies* (JIU/REP/2014/6), p. 21.

² GNUE: *Normes et règles d'évaluation*, 2016, p. 10.

- renforcer le partage des connaissances produites dans le cadre des travaux de fond du BIT, ainsi que les processus, approches et dispositifs institutionnels prévus aux fins de la réalisation de ces travaux;
 - renforcer les complémentarités entre l'évaluation et les autres fonctions de contrôle et de suivi au sein du Bureau;
 - préciser les normes applicables à la participation des mandants au processus d'évaluation;
 - préciser la répartition des attributions au sein du BIT en ce qui concerne les tâches liées à l'évaluation ³.
6. La politique d'évaluation et sa mise en œuvre sont fondées sur des normes et règles acceptées sur le plan international, telles que les *Normes et règles d'évaluation* du GNUE (2016) et les principes du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) applicables à l'évaluation de la coopération pour le développement ⁴. La Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable ainsi que la résolution concernant la manière de faire progresser la justice sociale par le travail décent, qui met l'accent sur la gestion axée sur les résultats, fournissent des orientations globales supplémentaires. Les faits nouveaux survenus dans le système des Nations Unies seront pris en considération dans l'application de la politique.

La culture de l'évaluation au BIT: une vision commune

7. L'approfondissement d'une culture institutionnelle durable de la responsabilisation mutuelle fondée sur un processus d'appropriation par les parties prenantes sur la transparence et sur l'amélioration de la qualité est une vision ambitieuse partagée par le Conseil d'administration et le Bureau. Au cœur de cet engagement se trouve l'idée que l'évaluation doit être au service de l'amélioration de la performance, de l'efficacité et de l'apprentissage aux fins de la réalisation de l'Agenda du travail décent. Il est essentiel que les membres du Conseil d'administration, ainsi que les partenaires extérieurs, aient la certitude que les fonctions d'évaluation du Bureau sont systématiquement exercées de manière transparente, indépendante, fiable, crédible et professionnelle. Une théorie du changement sera élaborée afin de développer cette vision et cette mission de manière à mieux faire connaître le rôle de l'évaluation au sein du BIT, à l'orienter et à en démontrer l'utilité.

³ La politique ne s'applique pas au Centre international de formation de l'OIT à Turin (Centre de Turin), qui dispose de ses propres procédures d'évaluation interne.

⁴ GNUE: *Normes et règles d'évaluation*, 2016; Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, OCDE/CAD (2010), *Evaluer la coopération pour le développement – Récapitulatif des normes et standards de référence*; OCDE/CAD (2002), *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*.

Définition de l'évaluation

8. L'OIT adopte la définition de l'évaluation établie par le GNUE⁵. Il convient de ne pas confondre l'évaluation avec d'autres activités, telles que le suivi de la mise en œuvre et la présentation de rapports à ce sujet, l'audit, l'inspection, l'enquête ou l'évaluation du comportement professionnel. Même si elle repose sur l'analyse de données, l'évaluation n'est pas un travail de recherche fondamentale, car elle vise principalement à apprécier la valeur ou les résultats de mesures concrètes prises pour atteindre un objectif.

Mise en œuvre de la politique d'évaluation

9. La politique d'évaluation est un document ambitieux qui énonce les principes applicables en la matière. Une stratégie d'évaluation assortie de délais, alignée sur le Plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021, définit les résultats et les cibles qui doivent guider la mise en œuvre de la politique. Les circulaires pertinentes du Système de gestion des documents de gouvernance interne (IGDS) relatives au rôle du Bureau d'évaluation (EVAL) et les principes directeurs en matière d'évaluation seront mis à jour, selon les besoins, afin de les aligner sur la politique. Toute dérogation à la politique devra faire l'objet d'une procédure décrite dans les principes directeurs.

Intégrer l'évaluation à la gestion axée sur les résultats

10. Le système de gestion axée sur les résultats est mis en œuvre au BIT par le biais d'un plan stratégique à moyen terme et d'un programme et budget biennal. Le Bureau veillera à ce que les cycles des principales évaluations de programme soient synchronisés avec les différentes étapes des cycles de planification, de programmation et de budgétisation.
11. Les conclusions et recommandations issues des évaluations seront utilisées au cours de la préparation des propositions de programme et de budget afin d'établir un lien plus étroit entre les décisions budgétaires et les résultats escomptés. Une attention particulière sera accordée à la manière dont les responsables de programme utilisent les informations découlant des évaluations pour améliorer les cibles et indicateurs de performance, qui servent à mesurer la contribution de certaines activités à la réalisation des objectifs et des résultats.
12. Le Bureau s'est engagé à se doter d'une **capacité de suivi et de présentation de rapports** adéquate, de manière à ce que les activités de l'OIT puissent être plus largement et plus facilement évaluables. Un environnement favorable aux évaluations doit comporter les éléments suivants:
 - un cadre logique et un cadre de résultats pour les documents de planification et de projet qui permettent de suivre les progrès réalisés au regard des étapes et des cibles définies et d'en rendre compte et qui se fondent sur l'application systématique de la théorie du changement;

⁵ «Une évaluation a pour objet d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une performance institutionnelle. Elle permet d'analyser le niveau de réussite, à la fois en termes de résultats escomptés et inattendus, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité. Elle s'appuie pour cela sur des critères tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Une évaluation doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles et utiles, qui permettent d'intégrer en temps voulu les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des organisations et des parties prenantes.» GNUE (2016). *Normes et règles d'évaluation*, p. 10.

- des systèmes complets de suivi et d'évaluation, ainsi que des dotations de personnel pour les unités administratives et les projets, en fonction de l'importance et de la nature des travaux, qui répondent à des exigences minimales conformes aux seuils fixés par la stratégie d'évaluation ou les principes directeurs en la matière;
 - des incitations institutionnelles encourageant le personnel à participer aux activités d'évaluation, à utiliser les évaluations et à en tirer des enseignements.
13. La fonction d'évaluation du BIT privilégiera l'appui à des activités complémentaires visant à rendre les projets plus largement évaluables, d'une manière qui ne porte pas atteinte à son indépendance. Il s'agira notamment d'apprécier, sous l'angle de la capacité d'évaluation, la conception des projets proposés au stade de l'évaluation formelle, y compris des plans prévoyant l'intégration de mesures de référence et la dotation de ressources aux activités, afin de pouvoir évaluer de façon critique des travaux novateurs ou des travaux pilotes.

II. Principes directeurs de la politique d'évaluation du BIT

Principes fondamentaux de l'évaluation

14. Le Bureau s'engage à assurer l'indépendance, la crédibilité, l'utilité, l'impartialité, la transparence et l'indépendance de l'évaluation en appliquant les six principes fondamentaux suivants:
- *Adhésion aux bonnes pratiques internationales.* La politique d'évaluation du BIT sera conforme aux normes, règles et bonnes pratiques d'évaluation acceptées sur le plan international et sera harmonisée avec celles du système des Nations Unies dans le contexte des méthodes de gestion axée sur les résultats.
 - *Conformité au mandat et à la mission de l'OIT.* L'approche et les méthodes retenues par le BIT en matière d'évaluation tiendront compte de la structure tripartite de l'OIT, de son action au service de la justice sociale et de ses mandats normatifs et techniques.
 - *Professionnalisme.* Les évaluations seront gérées par des personnes qui ont les compétences et la formation nécessaires en matière de gestion des évaluations et elles seront conformes aux normes de qualité fixées par l'OIT dans ce domaine. Elles seront menées par des experts techniques et des évaluateurs qualifiés qui conjugueront leur expérience et leur expertise du domaine technique et de l'évaluation avec l'ensemble des compétences voulues. Les évaluateurs devront respecter les normes éthiques et techniques les plus élevées, faire preuve de rigueur méthodologique et remplir tous les critères en matière de professionnalisme, d'impartialité et de crédibilité, y compris s'agissant du traitement responsable des informations confidentielles.
 - *Transparence et apprentissage.* Les évaluations seront menées dans le cadre d'un processus transparent, auquel seront associées les parties prenantes, selon les besoins, afin de garantir l'exactitude factuelle des données et la pleine adhésion des intervenants. Les conclusions et recommandations des évaluations seront communiquées aux mandants, aux donateurs, au BIT et aux autres institutions et partenaires concernés, afin d'éclairer les processus décisionnels et de contribuer à l'apprentissage organisationnel.
 - *Indépendance des processus.* Le BIT veillera à la séparation entre les responsabilités en matière de gestion et de mise en œuvre des évaluations et les fonctions de gestion opérationnelle des politiques, programmes et projets; il sélectionnera les évaluateurs à partir d'un large groupe de personnes, diversifié en fonction de critères prédéterminés, afin d'éviter tout risque de conflit d'intérêts.
 - *Egalité entre hommes et femmes et non-discrimination.* Les évaluations seront menées de manière à tenir dûment compte des questions d'égalité entre hommes et femmes et de non-discrimination aux stades de la conception, de l'analyse et de la présentation de rapports, tout en respectant les normes et règles du GNUE en matière d'égalité entre les sexes.

Principes applicables aux méthodes d'évaluation au sein du BIT

15. La fonction d'évaluation du BIT a vocation à *renforcer encore l'utilité des évaluations par des méthodes particulièrement adaptées au contexte de l'Agenda du travail décent de l'OIT et des objectifs de développement durable (ODD)*. Les méthodes et cadres d'évaluation seront participatifs, centrés sur l'humain, respectueux des droits de l'homme et de l'égalité des sexes et adaptés au mandat et au contexte propres à l'OIT, mais devront tenir dûment compte des faits nouveaux et des approches à l'échelle du système des Nations Unies. Les résultats des travaux de recherche menés par le BIT et les observations de la commission d'experts devraient être intégrés dans les évaluations, selon les besoins.
16. Afin de contribuer à l'apprentissage organisationnel, la fonction d'évaluation fera appel à des outils comme certaines évaluations d'impact et méta-études, afin d'apprécier l'efficacité des activités du Bureau en faveur du développement et leur impact, notamment sa contribution au travail décent et à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
17. Les évaluations au sein du BIT seront menées de la manière la plus efficace et efficiente possible. A cette fin, les évaluations d'activités de projet et de programme qui relèvent de thèmes ou de cadres programmatiques identiques ou similaires, ou qui se déroulent au même endroit, seront regroupées, pour autant que les accords de financement, le calendrier et l'objet spécifique et la nature des activités le permettent. On s'appuiera à cet égard sur les principes et approches établis en matière de regroupement des évaluations. Appliquée de manière systématique, cette méthode permettra d'effectuer des évaluations plus stratégiques et de couvrir davantage de questions liées à la performance, comme la contribution à l'Agenda du travail décent et aux ODD.

III. Types d'évaluation et responsabilités

18. Les *évaluations indépendantes* sont gérées par EVAL ou par des fonctionnaires du BIT indépendants, supervisées par EVAL et conduites par des fonctionnaires d'EVAL ou des évaluateurs externes indépendants. Les *évaluations internes* sont gérées par le personnel du BIT, avec l'appui de consultants ou de fonctionnaires du Bureau qualifiés, et suivent une procédure d'évaluation en bonne et due forme. Les *autoévaluations*, gérées et menées par les responsables de programme concernés du BIT, ne sont pas indépendantes mais contribuent toutes à l'apprentissage organisationnel au sein de l'OIT. Les *évaluations externes* sont des évaluations des activités du BIT qui sont commandées, gérées et réalisées par des entités extérieures à l'Organisation (le plus souvent des donateurs) pour s'acquitter de l'obligation qui leur incombe de rendre compte de l'action menée. Les conclusions de ces évaluations peuvent être utiles pour l'OIT, mais ne sauraient ni se substituer à l'apprentissage organisationnel ni répondre aux besoins de l'OIT en matière de reddition de comptes.
19. Les évaluations indépendantes des stratégies et politiques, les évaluations des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) et certaines évaluations thématiques sont considérées comme des *évaluations centralisées*. Il s'agit d'évaluations indépendantes qui sont gérées et coordonnées par EVAL. Les *évaluations décentralisées* regroupent les évaluations thématiques (autres que celles gérées par EVAL), les évaluations de projet, les évaluations d'impact, les évaluations conjointes et les examens internes, lesquels incluent les autoévaluations. Leur financement relève principalement de la responsabilité des départements du BIT et des régions. Les évaluations de projets et les évaluations conjointes obligatoires, indépendantes et décentralisées sont gérées dans le cadre du système de gestion des évaluations établi et supervisé par EVAL, sur la base d'un réseau de responsables de l'évaluation certifiés, de points focaux pour l'évaluation au niveau des départements et d'évaluateurs désignés au niveau régional. Les *évaluations à mi-parcours* sont menées pendant la phase de mise en œuvre, les *évaluations finales* ont lieu à l'achèvement du

programme ou du projet; il est parfois procédé à des *évaluations ex post* un certain laps de temps après l'achèvement du programme ou du projet, afin d'en étudier les réalisations sur le long terme et la durabilité.

Evaluations des stratégies et des politiques

20. Des évaluations seront consacrées aux stratégies et résultats des politiques de l'OIT en vue d'apprécier leur efficacité et leur impact. Il s'agira d'évaluations de haut niveau qui s'inscriront dans les cadres établis par les documents stratégiques de planification et de programmation pertinents, tels que le plan stratégique, le programme et budget et les éléments transversaux. Elles s'attacheront essentiellement à vérifier que les stratégies et politiques conservent toute leur pertinence et à rechercher les moyens d'en améliorer l'efficacité, l'impact potentiel et la durabilité. Les évaluations peuvent porter en particulier sur certains résultats du cadre de résultats de l'OIT ou sur une stratégie ou approche institutionnelle. Chaque année, EVAL proposera des thèmes au Conseil d'administration et conduira au moins deux évaluations de ce type.

Evaluations des programmes par pays de promotion du travail décent

21. C'est principalement au moyen des PPTD que l'OIT fournit un appui aux pays et qu'elle apporte sa contribution aux programmes par pays de l'Organisation des Nations Unies. L'OIT soutient les évaluations indépendantes des PPTD afin de fournir à ses partenaires nationaux et internationaux une évaluation impartiale et transparente des activités qu'elle mène dans ces pays. Ces évaluations constituent un moyen de valider les résultats obtenus et la contribution de l'Organisation à la réalisation des objectifs de développement nationaux, au travail décent et aux résultats des programmes par pays, comme prévu dans le programme et budget. Les évaluations des PPTD peuvent être regroupées par sous-région ou par activités et projets de coopération pour le développement. Chaque année, EVAL conduira au moins une évaluation de ce type, l'intention étant d'en accroître le nombre au fur et à mesure que le regroupement et l'intégration des évaluations de projets au BIT deviendront pratique courante. Les régions procéderont à des examens des programmes par pays à des fins de gestion et d'apprentissage.

Evaluations thématiques

22. Les évaluations thématiques portent sur des aspects, thèmes et processus spécifiques, et peuvent aussi cibler des secteurs, des problématiques ou des dispositifs particuliers. Elles permettent aux programmes techniques et aux régions de l'OIT d'analyser en profondeur l'efficacité et l'impact d'approches précises. Les évaluations de ce type peuvent s'inspirer des enseignements tirés de l'exécution de projets, tant au BIT qu'à l'extérieur, et être axées sur des thèmes dont l'importance dépasse le cadre d'un projet donné. Il appartient normalement aux responsables des programmes techniques de l'OIT de conduire et de financer ces évaluations thématiques selon un calendrier préétabli, avec le soutien d'EVAL.

Evaluations d'impact

23. Les évaluations d'impact ont pour objet d'apprécier les «[e]ffets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non»⁶. Une évaluation d'impact se distingue généralement par l'axe conceptuel et méthodologique qu'elle suit pour déterminer sous quelle forme et dans quelle mesure l'impact d'une action peut être imputé à tel ou tel facteur, y compris des politiques, programmes ou interventions. Au BIT, les évaluations d'impact visent principalement l'acquisition de connaissances sur les moyens d'action qui sont efficaces et

⁶ Comité d'aide au développement de l'OCDE, 2002.

elles relèvent de la responsabilité des départements techniques. EVAL fournit un cadre d'orientation pour les évaluations d'impact et permet de bénéficier d'évaluations ex post de la qualité et d'échanges de données d'expérience au sein d'une communauté de pratique.

Evaluations conjointes

24. Les évaluations conjointes sont prévues dans les documents de projet/programme conjoint ou dans les accords conclus avec les donateurs. Elles peuvent être compatibles avec les exigences du BIT en matière d'évaluation. Selon le Comité d'aide au développement de l'OCDE, les évaluations conjointes peuvent aider à traiter les problèmes d'attribution en appréciant l'efficacité des programmes et des stratégies, la complémentarité des actions menées par les différents partenaires ainsi que la qualité de la coordination de la coopération pour le développement.

Evaluations de projet

25. Les évaluations indépendantes de projets évaluent en quoi les projets et programmes de coopération pour le développement sont un moyen pour l'OIT d'apporter à ses mandants des résultats qui correspondent aux niveaux définis dans son programme et budget et dans les PPTD. Elles prennent en considération la pertinence, l'efficacité et l'efficacé du projet ainsi que la pérennité des résultats obtenus, et permettent aussi de vérifier le bien-fondé des hypothèses quant à la capacité du projet à s'inscrire dans un ensemble plus large d'incidences sur le développements. Grâce aux évaluations de projet, il est possible:

- d'améliorer la performance des projets et de contribuer à l'apprentissage organisationnel;
- d'aider les responsables de la gestion des ressources et des activités d'un projet à pérenniser les résultats en matière de développement;
- d'évaluer l'efficacité de la planification et de la gestion sous l'angle des effets escomptés;
- de contribuer à la réalisation des objectifs en matière de responsabilisation en faisant en sorte que les parties prenantes du projet, notamment les donateurs et les partenaires nationaux, tiennent compte des enseignements tirés des évaluations dans leur processus décisionnel.

26. Les règles applicables aux évaluations internes et autoévaluations indépendantes portant sur des projets sont établies par EVAL, qui les révisé périodiquement et les énonce dans ses principes directeurs en matière d'évaluation. Ces évaluations sont fonction du montant du budget du projet, afin de tenir compte du niveau de risque pris par l'OIT en termes d'investissement, et de la durée du projet, afin de tenir compte des besoins et possibilités d'ajustement. Ces règles prévoient également la réalisation d'études d'évaluabilité obligatoires pendant la phase de lancement de projets à budget élevé. Le financement de ces évaluations continuera d'être prévu dans le budget des projets, sur la base de critères prédéterminés énoncés dans les principes directeurs en matière d'évaluation, afin que les évaluations soient considérées comme faisant partie intégrante de la mise en œuvre des projets.

IV. **Gouvernance de l'évaluation au BIT: cadre institutionnel, rôles et responsabilités**

Programme d'évaluation et programme de travail

27. La fonction d'évaluation du BIT intégrera la planification des évaluations à tous les niveaux en vue:

- d'établir une base factuelle solide à l'appui des évaluations de haut niveau;
- de permettre l'établissement de budgets intégrés et la réalisation d'évaluations plus stratégiques, notamment le regroupement des évaluations chaque fois que cela peut se traduire par un gain d'efficacité et d'efficience, afin de réduire autant que possible le nombre d'évaluations et de parvenir à des conclusions, des résultats et des impacts stratégiques de plus large portée;
- d'établir un lien et une complémentarité entre les études d'évaluation, la documentation relative aux connaissances et les travaux de recherche pertinents.

28. **Evaluations centralisées:** Pour faire en sorte que les évaluations soient effectuées en temps voulu, circonscrites à des questions précises et axées sur les résultats, EVAL proposera chaque année au Conseil d'administration, en même temps qu'il lui soumettra son rapport d'évaluation annuel, un programme d'évaluation glissant concernant les principales évaluations indépendantes, en particulier au niveau stratégique et au niveau de l'élaboration des politiques.

29. **Evaluations décentralisées:** Des évaluations obligatoires, indépendantes ou internes, feront partie d'un processus de planification et de programmation intégrées mis en œuvre et supervisé par EVAL, sur la base d'accords de financement et de documents de programme et de projet approuvés. Il incombe aux directeurs de département et aux directeurs régionaux de veiller, par l'intermédiaire du Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV), à ce que les budgets des projets prévoient des crédits pour les évaluations, conformément à la politique d'évaluation. Les directeurs de département et les directeurs régionaux sont tenus de s'assurer que les évaluations relevant de leur autorité administrative sont menées à bien dans les délais prévus. Les activités d'évaluation qui ne sont pas obligatoires sont gérées par les départements du BIT et les régions.

Présentation au Conseil d'administration de rapports sur les évaluations

30. Les résultats des évaluations de haut niveau sont communiqués au Conseil d'administration dans le cadre de sa Section du programme, du budget et de l'administration (PFA). Un rapport d'évaluation annuel est présenté à la Section PFA afin de donner un aperçu de la fonction d'évaluation au BIT; ce rapport couvre les évaluations de tout niveau et de tout type, y compris celles qui sont menées à l'échelle du Bureau. A la lumière des évaluations centralisées et des évaluations décentralisées, des examens de synthèse et des méta-études, le rapport d'évaluation annuel traitera également de l'efficience et de l'efficacité de l'Organisation dans la mise en œuvre de l'Agenda du travail décent, tout en mettant l'accent sur certains enseignements organisationnels et problèmes de gouvernance. Le rapport d'évaluation annuel portera également sur la suite donnée aux évaluations par la direction et dressera la liste des évaluations achevées ou en cours.

Comité consultatif d'évaluation pour la supervision de l'utilisation des évaluations

31. Le Comité consultatif d'évaluation, créé en application des bonnes pratiques, fait fonction de mécanisme de supervision de l'utilisation, de la mise en œuvre et du suivi des enseignements et des recommandations découlant des activités d'évaluation du BIT. Il est chargé de promouvoir le suivi institutionnel des conclusions des évaluations indépendantes et des recommandations qui ont été acceptées, et de fournir des informations et conseils pertinents au Directeur général sur les progrès réalisés par le Bureau.
32. Son domaine de compétence englobe toutes les évaluations indépendantes, et plus particulièrement les évaluations des stratégies et des résultats, les évaluations des programmes par pays et les grandes évaluations thématiques. Le comité peut aussi examiner les observations reçues sur les plans et les mesures de suivi concernant un certain nombre de grands projets de coopération pour le développement revêtant une importance stratégique particulière.

Evaluation aux niveaux des régions et des départements du BIT

33. *Les réseaux d'évaluation régionaux et départementaux* contribuent à la planification et à la mise en œuvre des activités d'évaluation des projets de coopération pour le développement. Au niveau des régions, le réseau comprend des évaluateurs désignés au sein des bureaux régionaux, qui apportent leur concours à la planification et à la mise en œuvre des activités d'évaluation avec l'aide de responsables de l'évaluation certifiés. La structure hiérarchique dont relèvent les évaluateurs désignés ainsi que leurs responsabilités seront réexaminées afin que les évaluations menées dans les régions présentent le niveau d'indépendance et d'impartialité le plus élevé possible. La création d'organes consultatifs régionaux, sur le modèle du Comité consultatif d'évaluation institué au niveau central, peut améliorer le suivi des évaluations et l'apprentissage à l'échelon régional sur des questions systémiques.
34. Au niveau des départements, le réseau comprend des points focaux chargés des questions d'évaluation au sein des départements, qui apportent leur concours à la planification et à la mise en œuvre des activités d'évaluation avec l'aide de responsables de l'évaluation certifiés. EVAL fournit des conseils et une assistance techniques au réseau et conserve un dernier droit de regard pour garantir la qualité et l'indépendance des activités. Le système du BIT destiné à inciter le personnel à participer aux évaluations sera révisé afin d'encourager cette participation et l'utilisation des résultats des évaluations. Il s'agira, entre autres, de passer en revue les descriptions de poste et les rapports d'évaluation du comportement professionnel eu égard aux compétences recensées en matière d'évaluation, et d'établir des rapports hiérarchiques clairs à l'intention des membres du personnel investis de certains rôles et responsabilités dans le processus d'évaluation.
35. EVAL assurera le contrôle final de l'évaluation des projets décentralisés par une vérification appropriée de la qualité. Des examens ex post d'assurance-qualité des évaluations indépendantes de projets et obligatoires continueront d'avoir lieu une ou deux fois par an et seront étendus à un échantillon d'évaluations internes en fonction des ressources et des capacités disponibles.

Structure et rôle du Bureau d'évaluation

36. EVAL veille à l'utilisation cohérente et ciblée des évaluations au sein du Bureau. Il est chargé d'administrer la fonction d'évaluation et de veiller à l'application adéquate de la politique d'évaluation. La structure et les modalités de fonctionnement d'EVAL ont vocation à préserver son indépendance.
37. Le directeur d'EVAL relève directement du Directeur général. Le titulaire de ce poste devrait posséder les qualifications et l'expérience nécessaires dans le domaine de l'évaluation et dans les domaines connexes de la planification stratégique, de la recherche fondamentale et

opérationnelle et de la gestion des connaissances; il devrait également justifier d'excellentes aptitudes à la gestion et à la direction. Ces critères seront appliqués à chaque recrutement d'un nouveau directeur d'EVAL.

38. EVAL est responsable de l'élaboration des politiques, de la définition des directives opérationnelles et de la réalisation des contrôles qualité des évaluations pour les projets, programmes, partenariats et stratégies. De même, il gère les évaluations de haut niveau. Avec l'appui du Comité consultatif d'évaluation, EVAL est responsable du contrôle systématique de la suite donnée aux recommandations qui ont été acceptées par la direction et doit faire rapport à ce sujet au Conseil d'administration. EVAL est censé se tenir au fait des derniers développements dans le domaine de la théorie et des méthodes d'évaluation. Il est également censé participer à la constitution de réseaux internes et externes, dans le cadre des efforts visant à renforcer la politique et les pratiques d'évaluation au BIT.

Politique du Bureau en matière de diffusion des résultats des évaluations

39. L'OIT souscrit à la norme du GNUE sur la politique en matière de divulgation et met à la disposition du public les principaux produits d'évaluation, afin de renforcer la responsabilisation du Bureau à l'égard du public. La version finale des rapports d'évaluation est diffusée conformément à la directive du Bureau intitulée *Classification des ressources d'information du BIT*, IGDS Numéro 456 (Version 1). Pour ce qui est des évaluations indépendantes de projets, l'ensemble des principales parties prenantes du projet – c'est-à-dire le donateur, les mandants nationaux et les grands partenaires nationaux ainsi que les fonctionnaires du BIT concernés – reçoivent une copie de la version finale du rapport. Cette attribution incombe au responsable de l'évaluation et à PARDEV. Dans un souci de transparence et d'accessibilité, toutes les informations relatives aux évaluations sont archivées dans le répertoire central des documents d'évaluation; ces informations peuvent être consultées au moyen d'une plate-forme publique en ligne qui utilise des moyens de diffusion facilement accessibles et s'adresse à des publics spécifiques.

V. Ressources financières destinées à l'évaluation

40. Dans le cadre global du programme et budget de l'OIT, le Bureau assure le financement par le budget ordinaire de la fonction d'évaluation fondamentale du BIT, afin de garantir que la politique et la stratégie d'évaluation pourront être mises en œuvre, selon les besoins et en fonction du niveau des activités de l'OIT. Le financement de l'évaluation des activités relevant de ressources extrabudgétaires sera garanti moyennant l'inscription dans les budgets de projet d'un montant affecté spécialement à cette fin. On s'emploiera à utiliser d'une manière plus efficace et plus stratégique les fonds destinés à l'évaluation des activités relevant de ressources extrabudgétaires en intégrant l'ensemble des sources de financement et en regroupant les évaluations à chaque fois que cela sera possible sur les plans de la stratégie et de la procédure. De plus, la question de la création d'un fonds d'affectation spéciale pour les évaluations permettant de mettre en commun les crédits affectés à l'évaluation de petits projets sera étudiée. L'objectif global sera de faire en sorte que le montant des dépenses d'évaluation rapporté aux dépenses totales s'approche de la fourchette des 1,5-2 pour cent recommandée dans les normes internationales en matière d'évaluation.

VI. Utilisation des évaluations dans le cadre du suivi postérieur à l'évaluation

Suite donnée par la direction aux recommandations et suivi

41. Le Bureau s'est engagé à renforcer la participation des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation afin de faire en sorte que les conclusions et recommandations issues des évaluations soient orientées vers l'action. C'est dès le stade de la planification qu'il convient de s'interroger sur l'utilisation qui sera faite d'une évaluation, et non au moment où le rapport final est soumis. Dans la mesure du possible, les évaluations devraient pouvoir être utilisées en dehors du seul cadre du programme ou projet sur lequel elles portent.
42. Le Bureau s'attache à promouvoir l'utilisation et le suivi des évaluations au moyen d'un processus interactif associant l'ensemble des parties prenantes. La direction devra ainsi intégrer les résultats des évaluations et les recommandations qui en découlent dans les politiques et programmes et procéder à un suivi systématique de ces recommandations. Plus précisément, le Bureau fait en sorte que:
 - les évaluations centralisées soient soumises aux mécanismes de suivi des mesures prises par la direction, sous le contrôle du Comité consultatif d'évaluation;
 - toutes les évaluations décentralisées, qu'elles soient indépendantes ou internes, fassent l'objet d'un suivi par la direction;
 - la mise en œuvre des mesures de suivi prises par la direction au titre des évaluations décentralisées donne lieu à une surveillance systématique, y compris dans la durée, qui consiste notamment à analyser le niveau de mise en œuvre et d'utilisation de ces mesures;
 - le rapport d'évaluation annuel d'EVAL continue de fournir au Conseil d'administration une vue d'ensemble de la mise en œuvre des mesures de suivi prises par la direction au titre des évaluations décentralisées.

Utilisation des évaluations comme produits de diffusion des connaissances

43. Le Bureau continuera d'élaborer, à partir des évaluations, des produits de diffusion des connaissances (méta-études, examens de synthèse, méta-analyses et notes de réflexion). Les connaissances peuvent être diffusées à l'occasion de conférences, d'ateliers, de séances de formation ou de séminaires. Les grands projets peuvent intégrer une stratégie de diffusion dans leur plan de suivi et d'évaluation afin de cibler un public précis. Les rapports d'évaluation sont archivés de manière systématique et les connaissances produites (enseignements tirés et bonnes pratiques émergentes) sont mises à disposition sur une plate-forme Web accessible au public.

VII. Cadre pour le renforcement de la capacité d'évaluation

44. Afin de promouvoir une utilisation de qualité des évaluations dans le contexte des ODD et de développer encore davantage la culture de l'évaluation, les capacités d'évaluation internes du BIT et celles des mandants seront renforcées, le cas échéant en collaboration avec d'autres institutions des Nations Unies.
45. Les formations dispensées au BIT mettront l'accent sur la gestion des évaluations et sur les évaluations internes, l'objectif global étant d'améliorer la qualité et d'accroître le nombre de responsables de l'évaluation.

Participation des mandants

46. Le renforcement de la capacité d'évaluation des mandants consistera en particulier à associer les partenaires sociaux aux activités de renforcement des capacités d'évaluation menées par les Nations Unies et qui ont trait aux ODD et à encourager les mandants à participer davantage au processus d'évaluation.
47. En fonction des capacités et de la demande, les mandants tripartites et autres parties prenantes seront associés plus systématiquement aux évaluations (par exemple, élaboration du cahier des charges, activités de diffusion) afin de renforcer leur intérêt pour l'évaluation et d'encourager l'utilisation des évaluations en tant qu'instrument de dialogue social.

VIII. Conclusion

48. La politique d'évaluation permettra au Conseil d'administration d'exercer une surveillance méthodique et cohérente et constituera un système de suivi de l'apprentissage organisationnel pour les activités du BIT. Elle permettra au Bureau de renforcer l'utilisation des évaluations en vue d'améliorer la planification, le suivi et la mesure de la performance aux niveaux des stratégies, des programmes et des projets.
49. La politique d'évaluation et les stratégies connexes seront évaluées par une équipe d'évaluation indépendante, à l'issue d'une période de cinq ans, afin d'apprécier leur impact sur le fonctionnement et la performance du Bureau.