



Conseil d'administration

334^e session, Genève, 25 octobre-8 novembre 2018

GB.334/PFA/6

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

PFA

Date: 2 octobre 2018

Original: anglais

SIXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport d'évaluation annuel (2017-18)

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 2017-18, évalué au regard de la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2018-2021. La deuxième partie traite des efforts visant à renforcer la mesure de l'efficacité globale du Bureau. 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 2019-2021 (voir le projet de décision figurant au paragraphe 89).

Objectifs stratégiques pertinents: Tous.

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

Incidences sur le plan des politiques: Les recommandations de ce rapport auront des incidences sur le plan des politiques.

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Aucune.

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: GB.332/PFA/8 et GB.331/PFA/8.

Table des matières

	<i>Page</i>
Introduction	1
Partie I. Mise en œuvre de la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation.....	3
Progrès réalisés dans l'achèvement des principales étapes	3
Résultat 1. Renforcement des capacités et des systèmes d'évaluation en vue d'une amélioration des pratiques et de l'utilisation.....	4
Sous-résultat 1.1 – Activités d'évaluation menées dans les délais prévus et conformément aux prescriptions de la politique d'évaluation.....	4
Sous-résultat 1.2 – Renforcement de la capacité d'évaluation du personnel dans les régions et les départements.....	7
Sous-résultat 1.3 – Prise en considération des ODD par les mandants engagés dans le suivi et l'évaluation des PPTD et des activités de coopération pour le développement	9
Sous-résultat 1.4 – Intégration de l'évaluation dans les PPTD et les activités de coopération pour le développement, en mettant notamment l'accent sur les ODD.....	10
Sous-résultat 1.5 – Capacité établie des régions et des départements à intégrer et utiliser l'évaluation	11
Résultat 2. Renforcement de l'intérêt de l'utilisation d'évaluations plus crédibles et de meilleure qualité (indépendance, crédibilité, utilité).....	12
Sous-résultat 2.1 – Utilisation d'évaluations stratégiques groupées pour collecter plus efficacement des informations à caractère évaluatif	12
Sous-résultat 2.2 – Amélioration de la qualité des évaluations internes, décentralisées ou centralisées.....	13
Sous-résultat 2.3 – Evaluations d'impact crédibles menées pour acquérir des connaissances en vue d'interventions efficaces.....	15
Sous-résultat 2.4 – Alignement renforcé du cadre d'évaluation sur le mandat et le contexte de l'OIT, notamment en ce qui concerne les ODD	16
Résultat 3. Renforcement de la base de connaissances des conclusions des évaluations et des recommandations en découlant	17
Sous-résultat 3.1 – Amélioration de l'accessibilité et de la visibilité des informations relatives aux évaluations grâce à <i>i-eval</i> Discovery	17
Sous-résultat 3.2 – Communication plus ciblée des conclusions des évaluations.....	18
Sous-résultat 3.3 – Meilleure utilisation des conclusions des évaluations et des recommandations en découlant par les mandants et la direction à des fins de gouvernance et de prise de décisions	19
Sous-résultat 3.4 – Evaluations utilisées pour répondre aux besoins stratégiques en matière de connaissances grâce à une analyse plus poussée des conclusions et des résultats des évaluations.....	24

Partie II.	Evaluation de l'efficacité et des résultats du BIT	25
	Malgré les difficultés actuelles, le temps est venu de réformer la manière d'évaluer l'efficacité et les résultats globaux	26
	Améliorer la conception, le suivi et l'établissement de rapports en ce qui concerne les résultats stratégiques du programme et budget et les PPTD en tant que piliers programmatiques de l'Agenda du travail décent.....	27
	Améliorer la capacité des évaluations à rendre compte de l'efficacité à un niveau plus élevé.....	29
	Affiner l'approche et la méthodologie en matière de méta-analyse utilisées pour rendre compte de l'efficacité.....	31
	Adopter une approche davantage porteuse de changements en vue d'élaborer un processus plus complet de validation de la performance de l'OIT aux niveaux national et mondial	31
Projet de décision		32

Introduction

1. Le présent rapport d'évaluation annuel rend compte des travaux menés par le Bureau d'évaluation (EVAL) d'août 2017 à août 2018. Le cycle de présentation des rapports est lié à la dernière session du Conseil d'administration de l'année civile. Au cours de la période à l'examen, des modifications non négligeables ont été apportées à la fonction d'évaluation du BIT compte tenu de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation du BIT conduite en 2016, des incidences des objectifs de développement durable (ODD) sur le cadre de résultats de l'OIT du point de vue de l'évaluation, et des réflexions en cours au sein de l'OIT pour améliorer la gestion axée sur les résultats.
2. Il est ressorti de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation du BIT conduite en 2016 que, depuis 2011, la fonction d'évaluation avait fait d'importants progrès se traduisant par la production de meilleurs produits d'évaluation et le renforcement de son indépendance structurelle, ce qui a donné lieu à des changements profonds en ce qui concerne les pratiques d'évaluation et la suite donnée aux conclusions formulées. Il a également été recommandé de revoir la politique d'évaluation de 2005 et le cadre de résultats de la Stratégie d'évaluation de l'OIT en matière d'évaluation pour 2011-2017, en tenant compte de l'évolution des contextes interne et externe. Par conséquent, une nouvelle politique d'évaluation a été élaborée, à l'issue de consultations approfondies auxquelles ont participé plus de 250 membres du personnel et mandants. A la suite de l'adoption de la politique d'évaluation révisée (novembre 2017), le Conseil d'administration a adopté la nouvelle Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2018-2021 (mars 2018).
3. Le cadre de résultats de la nouvelle stratégie d'évaluation marque une rupture avec la stratégie précédente. Il présente une théorie du changement claire, fondée sur 3 nouveaux résultats, 13 sous-résultats et 19 indicateurs. Venant en complément de la politique d'évaluation de 2017, il met en évidence les implications et les principaux domaines d'action qui en découlent. Il est en outre mis en adéquation avec les principaux documents d'orientation et de programme de l'OIT correspondants, en particulier le plan stratégique pour 2018-2021. Les informations contenues dans le rapport d'évaluation annuel seront synchronisées avec celles du rapport sur l'exécution du programme de l'OIT ayant trait à l'indicateur B.5 (Utilisation adéquate des constatations et recommandations découlant des évaluations indépendantes dans les décisions prises par la direction et le Conseil d'administration du BIT) du résultat facilitateur B (Gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation).
4. La première partie du présent rapport rend compte des progrès de la fonction d'évaluation dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie d'évaluation, en se référant à chaque résultat, indicateur et étape biennale mis en évidence dans le cadre de résultats de la stratégie. Les nouvelles politique et stratégie d'évaluation affichent non seulement une certaine continuité entre leurs objectifs, mais présentent aussi des principes forts qui permettront à la fonction d'évaluation du BIT d'atteindre le plus haut niveau de maturité ¹. Pour remédier en partie à la «lassitude de l'évaluation» constatée, des évaluations plus stratégiques et plus groupées pour des activités de projet et de programme sont envisagées. En outre, les approches, méthodes et cadres d'évaluation sont en cours de révision, l'objectif étant de faire en sorte qu'ils soient plus adaptés au mandat spécifique de l'OIT (tripartisme, dialogue social et activités normatives notamment) sans remettre en cause les critères d'évaluation

¹ Comme énoncé dans la matrice de maturité du Corps commun d'inspection (CCI). CCI: [Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies](#) (Nations Unies, Genève, 2014).

internationalement reconnu du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

5. Enfin, des programmes de formation et de renforcement des capacités en matière d'évaluation à l'intention du personnel du BIT, des mandants tripartites et d'autres parties prenantes sont élaborés et mis en œuvre sur demande. Ils portent principalement sur des compétences d'évaluation fondamentales et sur les liens entre l'Agenda du travail décent et les ODD du point de vue de l'évaluation. EVAL reste attentif aux principaux défis à relever, notamment la manière de mieux tenir compte des questions d'égalité hommes-femmes dans les évaluations ou la façon dont les évaluations pourraient permettre d'obtenir plus d'informations sur l'incidence des activités de l'OIT sur les bénéficiaires finaux et la pérennité de ces activités. Les produits et services de diffusion des connaissances relatives à l'évaluation revêtent un degré de priorité tout aussi élevé, car ils servent de pierre angulaire à une fonction d'évaluation crédible, responsable et capable d'éclairer la prise de décisions.
6. La deuxième partie du rapport présente un aperçu de la manière dont EVAL aborde les efforts déployés au sein de l'OIT pour améliorer la gestion axée sur les résultats en tenant compte de l'évolution des contextes interne et externe. Cette approche s'est progressivement affinée à la suite de plusieurs évaluations externes, des évaluations et examens indépendants de l'OIT ² et des récentes discussions sur la coopération pour le développement tenues dans le cadre de la Conférence internationale du Travail. A l'occasion de ces discussions, il a été expressément préconisé de mieux utiliser les outils de la gestion axée sur les résultats et les évaluations, y compris les évaluations d'impact, pour mettre en évidence les solutions efficaces et accroître la visibilité de l'Agenda du travail décent et de sa contribution à la réalisation des ODD ³.
7. S'appuyant sur les activités de mesure des résultats en matière de travail décent menées précédemment, les possibilités concrètes offertes par la nouvelle stratégie d'évaluation et les travaux en cours de l'équipe spéciale interne du BIT chargée de la gestion axée sur les résultats, la deuxième partie du rapport expose également des idées sur un processus complet de validation des résultats de l'Organisation. Le scénario optimal prévoit une transition de l'«évaluation de l'efficacité», fondée sur des méta-études de multiples évaluations de projet, à un système couvrant pleinement l'ensemble des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) et des résultats stratégiques du programme et budget, dans le cadre d'un cycle de planification de quatre ans. Cette transition se traduirait par une réduction du nombre d'évaluations de projet spécifiques, les activités de moindre ampleur de l'OIT étant évaluées au regard des évaluations d'un PPTD en particulier ou des résultats stratégiques du programme et budget. L'adoption de ce scénario ambitieux nécessiterait le consentement des donateurs et des principales parties prenantes ainsi que la mise à jour des protocoles. Cette évolution devrait améliorer la présentation de rapports et le suivi axés sur les résultats, et permettre de mieux évaluer l'efficacité à l'échelle de l'Organisation, conformément au programme et budget pour la période biennale 2018-19, dans lequel il est énoncé qu'«[i]l faudra faire preuve d'une certaine souplesse dans le choix des méthodes d'évaluation afin

² Au fil des ans, des examens externes et indépendants (à savoir l'exercice 2017 du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation du BIT pour la période 2011-2016 effectuée en 2016, le rapport sur la gestion axée sur les résultats établi en 2016 par le Commissaire aux comptes et divers rapports d'évaluation annuels du BIT depuis 2011) 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.

³ BIT: [Compte rendu provisoire, n° 7A](#), Conférence internationale du Travail, 107^e session, Genève, 2018; et [résolution concernant une coopération efficace de l'OIT pour le développement à l'appui des objectifs de développement durable](#).

de déterminer celles qui seront le mieux à même de produire des preuves crédibles et de prendre en compte les questions et critères essentiels».

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

Progrès réalisés dans l'achèvement des principales étapes

8. La première partie du rapport d'évaluation annuel décrit la performance de la fonction d'évaluation du BIT au regard de la nouvelle Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2018-2021. La théorie du changement pour la fonction d'évaluation revêt trois dimensions: i) la contribution de l'évaluation à l'efficacité et à l'efficience de l'OIT, qui exécute des politiques et programmes relatifs au travail décent; ii) le renforcement de la crédibilité et du rôle moteur de l'OIT par une culture intégrée de la responsabilité, de la transparence et de l'évaluation; et iii) la promotion des objectifs en matière de travail décent grâce à la mobilisation de partenariats nationaux et internationaux permettant de mesurer la contribution à la réalisation des ODD.
9. En résumé, la fonction d'évaluation fait progresser l'*efficacité*, la *crédibilité* et les *partenariats* en obtenant les trois résultats suivants ⁴:
 - résultat 1: renforcement des capacités et des systèmes d'évaluation en vue d'une amélioration des pratiques et de l'utilisation;
 - résultat 2: renforcement de l'intérêt de l'évaluation, grâce à l'utilisation d'évaluations plus crédibles et de meilleure qualité (indépendance, crédibilité, utilité);
 - résultat 3: renforcement de la base de connaissances des conclusions des évaluations et des recommandations en découlant.
10. L'efficacité de la fonction d'évaluation et la mesure dans laquelle elle peut répondre à tous les indicateurs énoncés dans la stratégie d'évaluation dépendent du cadre propice de l'OIT, notamment de sa culture de l'évaluation, de son apprentissage organisationnel et de sa gestion axée sur les résultats.
11. Si la nouvelle stratégie d'évaluation a été approuvée par le Conseil d'administration en mars 2018, il est rendu compte de l'état d'avancement en 2018 de chaque indicateur en prenant en considération des données sélectives de 2017, selon le cycle habituel de présentation des rapports qui est lié au calendrier des sessions du Conseil d'administration. La section ci-dessous est ordonnée par résultat stratégique. Pour en faciliter la lecture, sous chaque sous-résultat, l'état d'avancement vers l'étape biennale de l'indicateur correspondant est indiqué de la manière suivante: «réalisé», «en cours», «retardé» ou «les activités n'ont pas encore débuté».

⁴ Comme décrit dans la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2018-2021.

Résultat 1. Renforcement des capacités et des systèmes d'évaluation en vue d'une amélioration des pratiques et de l'utilisation

12. Pour le résultat 1, les cibles peuvent être atteintes en faisant en sorte de former le personnel du BIT et les mandants, de les aider et de les inciter à améliorer leurs compétences; d'appliquer les normes de qualité fixées par l'OIT en matière de gestion et d'utilisation des évaluations; d'élaborer et de tenir à jour des systèmes d'évaluation fiables qui favorisent une planification intégrée des évaluations.

Sous-résultat 1.1 – Activités d'évaluation menées dans les délais prévus et conformément aux prescriptions de la politique d'évaluation

Indicateur 1.1: Toutes les évaluations obligatoires sont achevées dans les délais et mises à la disposition de la direction, des mandants et des donateurs.	Base de référence: 90 % des évaluations indépendantes et 33 % des évaluations internes menées à bien.	Etat d'avancement
Etape biennale (2018-19): 95 % des évaluations indépendantes et 50 % des évaluations internes achevées dans les délais à la fin de la période biennale (cible).		En cours.

13. Des évaluations de projet indépendantes et internes sont essentielles pour la gestion axée sur les résultats et l'apprentissage organisationnel. Elles complètent les trois évaluations de haut niveau conduites chaque année par EVAL, conformément à la mission que lui a confiée le Conseil d'administration. La Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2018-2021 comprend un indicateur concernant le taux d'achèvement des évaluations de projet obligatoires.
14. La plate-forme *i-eval* Discovery permet de visualiser tous les projets nécessitant une évaluation et d'informer ainsi les mandants, les donateurs et les fonctionnaires du BIT du nombre d'évaluations prévues ou achevées (voir étape biennale 3.1). Au cours de la période considérée, 40 évaluations indépendantes pilotées par le BIT et une évaluation indépendante conjointe ont été menées à bien (soit un taux d'achèvement de 98 pour cent)⁵ en sus de 25 évaluations internes et d'une évaluation réalisée en externe (voir figure 1)⁶.
15. Le nombre d'évaluations indépendantes pilotées par le BIT ayant été achevées, qui s'élève à 41, est légèrement supérieur à celui de l'exercice précédent (33), mais est globalement conforme à la moyenne des huit dernières années (2010-2017), à savoir 43. Au mois de juillet 2018, le nombre d'évaluations requises pour l'exercice biennal 2018-19 était de 134. Ce chiffre devrait fluctuer en fonction des nouveaux projets approuvés et de ceux prolongés au cours des douze prochains mois.

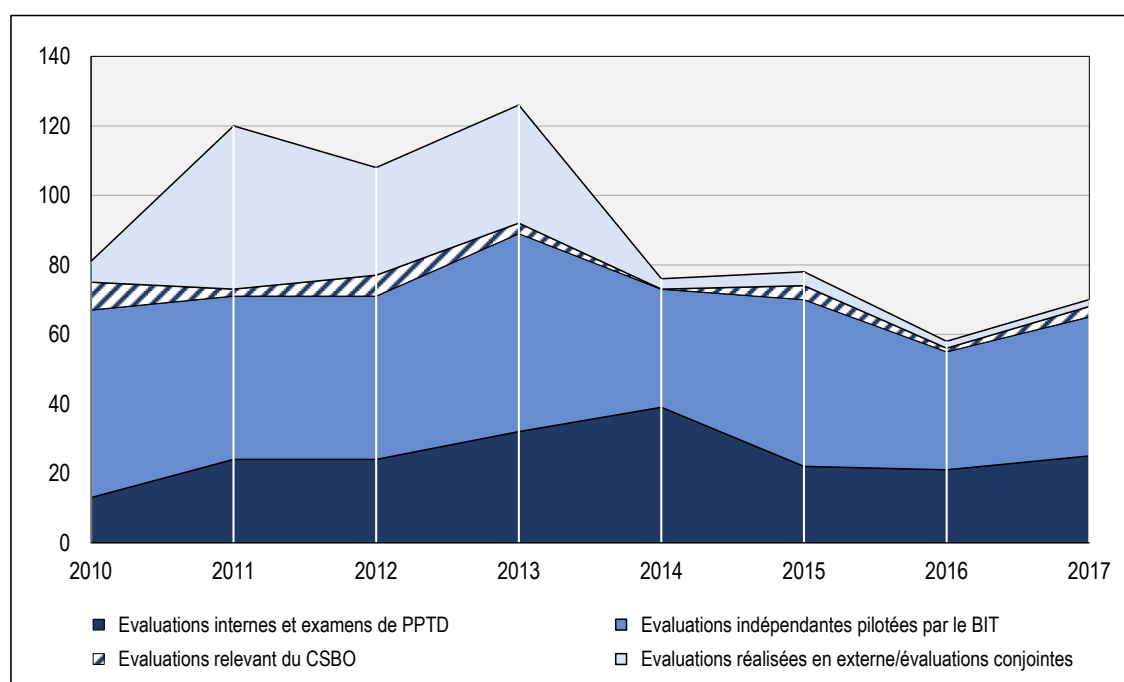
⁵ EVAL veille rigoureusement à ce que les évaluations soient achevées dans le respect du calendrier fixé. Toutefois, en 2017, alors qu'une évaluation indépendante devait être réalisée pour un projet bénéficiant de l'appui administratif de l'Unité de la finance sociale, le projet a été annulé, et le donateur a demandé la restitution de l'ensemble des ressources non utilisées. L'évaluation n'a donc pas été réalisée, contrairement à ce qui était prévu.

⁶ Voir étape biennale 3.3.2 sur l'état d'avancement de la suite donnée par la direction aux recommandations issues des évaluations indépendantes pilotées par le BIT. Le nombre d'évaluations conjointes ou réalisées en externe est imprévisible. Il dépend des politiques des donateurs et de l'évolution des financements conjoints.

16. Les taux de soumission pour les évaluations internes et les autoévaluations ⁷ ont été moins satisfaisants. Les autoévaluations (menées par les responsables de projet) ne sont pas supervisées par EVAL, et les évaluations internes (réalisées par des consultants et pilotées par les responsables de projet) ne font pas l'objet du même niveau de supervision que les évaluations indépendantes (menées par des consultants en évaluation extérieurs et pilotées par des responsables de projet impartiaux supervisés par EVAL). Bien qu'EVAL prie régulièrement les intéressés de se conformer aux exigences en matière d'évaluation, les taux de soumission pour les autoévaluations et les évaluations internes ont toujours été faibles. Au cours de la période considérée, 25 évaluations internes ont été achevées, soit nettement moins que les 69 rapports qui auraient dû être soumis. Le taux d'achèvement correspondant est donc de 36 pour cent (chiffre se rapprochant de la cible de 50 pour cent d'ici à la fin de l'année 2019).
17. Dans un souci d'amélioration des taux d'achèvement pour les évaluations internes et les autoévaluations, EVAL a lancé en avril 2017 le Programme de certification en matière d'évaluation interne (IECP) en vue de renforcer les capacités organisationnelles, et encourage les responsables de projet à insérer des éléments d'autoévaluation dans les rapports d'activité finaux. Cette dernière initiative a en outre l'avantage de réduire la charge de travail des responsables de projet en matière de présentation de rapports, car ils ne doivent ainsi en établir qu'un seul. Par conséquent, le présent rapport d'évaluation annuel comprend une recommandation visant à généraliser cette pratique.

Recommandation 1: Généraliser la bonne pratique consistant à insérer des éléments d'autoévaluation dans les rapports d'activité finaux au lieu d'établir séparément un rapport d'autoévaluation officiel.

Figure 1. Répartition par type d'évaluation, 2010-2017 *



* Une évaluation conjointe et une évaluation externe ont été achevées en 2017.

⁷ Les projets dont le budget est inférieur à 500 000 dollars E.-U. doivent faire l'objet d'autoévaluations, ceux dont le budget est de 500 000 dollars E.-U. à 1 million de dollars E.-U. d'évaluations internes et ceux dont le budget est supérieur à 1 million de dollars E.-U. d'évaluations indépendantes.

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

18. Chaque année, le Conseil d'administration est saisi d'un plan de travail glissant relatif aux évaluations de haut niveau proposées, qui est fondé sur les contributions reçues des mandants. Le tableau 1 expose les évaluations de haut niveau que le Conseil d'administration doit reconfirmer (2019-20) ou confirmer (2021-22). Le plan de travail glissant a une valeur purement indicative pour les évaluations prévues au-delà de la période biennale en cours et peut être modifié en fonction de l'évolution des besoins.

Tableau 1. Résumé des thèmes retenus aux fins d'évaluations de haut niveau, 2018-2022

		Niveau institutionnel ou niveau du résultat	Niveau du résultat	PPTD
		<i>Thème</i>	<i>Thème</i>	<i>Région/sous-région</i>
Nouveau	2022	Etablissement et utilisation de statistiques du travail ¹	Stratégies visant à promouvoir l'application des normes internationales du travail ²	Europe ³
	2021	Plan d'action pour l'égalité entre hommes et femmes ⁴	Promouvoir des politiques équitables et efficaces en matière de migration de main-d'œuvre ⁵	Asie ⁶
A confirmer	2020	Recherche et gestion des connaissances ⁷	Promouvoir les entreprises durables ⁸	Amériques ⁹
	2019	Partenariats public-privé de l'OIT ¹⁰	Formalisation de l'économie informelle ¹¹	Afrique ¹²
Achevé	2018	Evaluation indépendante des activités de renforcement des capacités menées par le BIT en 2010-2017 (tous les mandants)	Evaluation indépendante de haut niveau de la stratégie et des mesures de l'OIT visant à améliorer les perspectives d'emploi pour les jeunes, 2012-2017	Etats arabes – Evaluation de haut niveau du programme de travail de l'OIT au Liban et en Jordanie en ce qui concerne le travail décent et la réaction à la crise des réfugiés syriens

¹ Institutionnel: pas évalué auparavant; choix fondé sur des contributions reçues dans le cadre de consultations en 2018.

² Résultat: pas évalué en tant que résultat au cours d'au moins deux périodes biennales; choix fondé sur des contributions reçues dans le cadre de consultations en 2018.

³ PPTD: prévu en 2022 conformément au principe de rotation régionale.

⁴ Institutionnel: prévu au titre du plan d'action approuvé.

⁵ Résultat: 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. Cette évaluation était prévue pour 2019, mais, comme le département concerné a estimé que c'était trop tôt, il est à présent proposé de la réaliser en 2021.

⁶ PPTD: prévu en 2021 conformément au principe de rotation régionale.

⁷ Institutionnel: pas évalué auparavant; choix fondé sur des contributions reçues dans le cadre de consultations en 2017.

⁸ Déjà approuvé dans le rapport d'évaluation annuel 2016-17.

⁹ PPTD: prévu en 2020 conformément au principe de rotation régionale.

¹⁰ Institutionnel: décision du Conseil d'administration – document GB.326/POL/7.

¹¹ Déjà approuvé dans le rapport d'évaluation annuel 2016-17.

¹² PPTD: prévu en 2019 conformément au principe de rotation régionale.

Sous-résultat 1.2 – Renforcement de la capacité d'évaluation du personnel dans les régions et les départements

Indicateur 1.2.1: Les capacités d'évaluation du personnel du BIT sont renforcées.	Base de référence: A la fin de 2017, 77 membres du personnel avaient obtenu une certification en tant que responsables de l'évaluation, et 2 dans le cadre de l'IECP. Huit des certifications au titre du Programme de certification de responsable de l'évaluation ont été attribuées en 2016-17.	Etat d'avancement
Étape biennale (2018-19): Au moins 30 autres membres du personnel du BIT ont obtenu une certification en tant que responsables de l'évaluation ou évaluateurs internes.		En cours.

19. La précédente Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2011-2017 comprenait un indicateur combiné prévoyant la formation des mandants et du personnel du BIT en matière d'évaluation. La nouvelle Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2018-2021 sépare les deux composantes et prévoit un sous-résultat pour le personnel du BIT (1.2) et un autre pour les mandants (1.3) en ce qui concerne le renforcement des capacités d'évaluation.
20. Pour répondre aux demandes liées au lancement d'un grand nombre d'évaluations de projet internes et indépendantes chaque année, EVAL a élaboré des programmes de formation visant à améliorer les capacités organisationnelles dans ce domaine. Pour les évaluations indépendantes, il a conçu le Programme de certification de responsable de l'évaluation (EMCP) en 2012 afin de mettre à niveau la qualité de la gestion de l'évaluation et d'étendre le réservoir de candidats qualifiés. A ce jour, huit éditions de ce programme ont été organisées en partenariat avec le Département du développement des ressources humaines et le Centre international de formation de l'OIT à Turin⁸, et ont permis de délivrer des certifications à 81 fonctionnaires du BIT.
21. En outre, en 2017, EVAL a lancé l'IECP pour améliorer la qualité, la fréquence et l'utilité des évaluations internes. Comme pour l'EMCP, l'IECP est mis en œuvre dans le cadre d'une formule panachée comprenant un module d'enseignement à distance, un atelier et une phase d'accompagnement au cours de laquelle les bénéficiaires du programme conduisent une évaluation interne sous la supervision d'EVAL.
22. En 2018, sept bénéficiaires de l'EMCP et 11 de l'IECP ont satisfait à tous les critères de certification. Ainsi, EVAL a atteint près de deux tiers du chiffre prévu au titre de l'étape biennale, à savoir compter 30 fonctionnaires d'évaluation certifiés supplémentaires. Le tableau 2 présente le nombre de fonctionnaires ayant suivi la formation (pour obtenir la certification, il faut également réussir une épreuve pratique). Les données montrent que la participation varie selon les régions, ce à quoi il faut mettre fin pour garantir une culture de l'évaluation homogène dans l'ensemble du Bureau. La démarche en faveur d'une professionnalisation des fonctionnaires participant et contribuant aux activités d'évaluation du BIT fait figure de pratique optimale dans la communauté chargée de l'évaluation au sein du système des Nations Unies: plusieurs membres du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) prévoient de s'en inspirer.

⁸ La neuvième édition de l'EMPC se tiendra en octobre 2018.

Tableau 2. Fonctionnaires du BIT formés aux techniques de l'évaluation en 2018

Type de formation dispensée	Afrique	Amériques	Etat arabes	Asie et Pacifique	Europe	Siège	Total
Formation générale au suivi et à l'évaluation	35	5	3	7	99 *	0	149
Compétences en matière de gestion de l'évaluation	5	0	0	13	0	25 *	43
Compétences en matière d'évaluation interne	2	5	0	5	1	4	17
Total	42	10	3	25	100	29	209

* Chiffre prévu, car des cours de formation supplémentaires auront lieu au cours du quatrième trimestre de 2018.

Note: Toute formation de moins d'une journée est considérée comme une activité de sensibilisation et n'est pas comptabilisée dans le présent tableau.

Indicateur 1.2.2: Le réseau d'évaluation du BIT fonctionne sur la base de rôles clairement définis et de descriptions de poste précises.	Base de référence: Actuellement, les fonctions au sein du réseau d'évaluation (au niveau des départements et des responsables de l'évaluation) sont exercées à titre bénévole.	Etat d'avancement
		En cours.
Etape biennale (2018-19): Les fonctions en matière d'évaluation figurent dans la description de poste des points focaux pour l'évaluation au niveau des départements et des responsables certifiés de l'évaluation; ceux-ci font l'objet d'une évaluation normalisée dans le cadre de l'appréciation de leur comportement professionnel.		

23. Comme mis en évidence dans l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation du BIT conduite en 2016, il faut renforcer les mesures incitant les points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements, les responsables de l'évaluation et les évaluateurs internes à gérer et réaliser des évaluations. Cette nécessité est reconnue dans la nouvelle stratégie, qui, pour la première fois, comprend un indicateur ayant trait à la mesure dans laquelle le réseau d'évaluation du BIT fonctionne sur la base de rôles clairement définis et de descriptions de poste précises. La réalisation de cet indicateur permettrait d'accroître les incitations organisationnelles à entreprendre des tâches relatives à l'évaluation, étant donné que les activités menées à titre bénévole seraient officiellement reconnues.
24. EVAL cherche à mettre en place une structure incitative par laquelle les descriptions de poste et les évaluations annuelles du comportement professionnel feraient systématiquement état des tâches des points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements, des responsables de l'évaluation et des évaluateurs internes. A l'heure actuelle, les procédures de certification de l'EMCP et de l'IECP font bénéficier les intéressés d'une reconnaissance professionnelle (voir étape biennale 1.2.1), ce qui est considéré comme une mesure incitative. Toutefois, une amélioration est possible, notamment parce que ces tâches s'ajoutent à leurs fonctions courantes.
25. EVAL et le Département du développement des ressources humaines sont convenus de coopérer sur cette question et réfléchissent à la marche à suivre. Les principales questions à examiner sont celle de la prise en considération dans les évaluations du comportement professionnel de produits génériques et d'indicateurs de performance ayant trait aux tâches d'évaluation exécutées par des points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements, des responsables de l'évaluation et des évaluateurs internes (en veillant à une reconnaissance systématique et uniforme de leur importance); et celle de l'élaboration de textes normalisés sur les tâches d'évaluation à insérer dans les descriptions de poste des points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements qui jouent un rôle à plus long terme dans le réseau d'évaluation.

**Sous-résultat 1.3 – Prise en considération des ODD
par les mandants engagés dans le suivi et l'évaluation
des PPTD et des activités de coopération
pour le développement**

Indicateur 1.3: La formation en matière de suivi et d'évaluation est intégrée dans les programmes de formation et de renforcement des capacités destinés aux mandants, afin d'accroître leur participation aux évaluations.	Base de référence: Pour la période 2010-2017, 1 052 mandants ont été formés (dont 124 en 2016).	Etat d'avancement
Étape biennale (2018-19): Création de modules de formation et de renforcement des capacités en matière d'évaluation prenant en considération les questions liées aux ODD; ces modules seront intégrés dans les programmes destinés aux trois groupes de mandants.		Réalisé

26. Au cours de la dernière période d'évaluation stratégique (2011-2017), EVAL a renforcé les capacités de plus d'un millier de mandants en matière d'évaluation et de questions connexes. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) préconise que les parties prenantes nationales participent davantage aux examens par pays des progrès faits vers la réalisation des ODD et que les capacités nécessaires à cette participation soient en place. A cette fin, la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2018-2021 comprend un indicateur visant à rendre compte des mesures prises par EVAL pour faire bénéficier les mandants des initiatives de renforcement des capacités requises, de sorte qu'ils puissent participer efficacement aux examens de la situation du travail décent et de la réalisation des ODD à l'échelon national.
27. A la suite de travaux préparatoires rigoureux (étude approfondie des ouvrages spécialisés et évaluation de la validité sous la forme d'une enquête)⁹, EVAL a récemment mis la dernière main à la conception d'un programme de formation concernant les capacités de suivi et d'évaluation nécessaires pour apprécier les progrès faits vers la réalisation du travail décent et des ODD. L'évaluation des besoins a montré que les mandants de l'OIT sont disposés à contribuer activement aux processus d'examen et à acquérir les capacités nécessaires à cette fin.
28. Le programme de formation sera mis en œuvre en partenariat avec le Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV), le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) et d'autres départements essentiels, en tenant compte des besoins recensés au moyen de l'instrument de diagnostic de l'évaluabilité des PPTD (voir étape biennale 1.4). Menée en collaboration avec le Département de la coopération multilatérale (MULTILATERALS), une initiative visant à incorporer des modules relatifs aux notions d'évaluabilité et d'évaluation dans les programmes de formation de ce département relatifs aux ODD a été mise en œuvre en septembre 2018. Au cours du reste de l'année 2018 et pendant l'année 2019, EVAL cherchera à étendre ce réseau de collaboration à des institutions de formation nationales qui souhaitent contribuer au renforcement des capacités nationales en matière d'évaluation.

⁹ Pour réaliser l'enquête, 2 273 mandants ont été contactés, et le taux de réponse global a été proche de 15 pour cent.

Sous-résultat 1.4 – Intégration de l'évaluation dans les PPTD et les activités de coopération pour le développement, en mettant notamment l'accent sur les ODD

Indicateur 1.4: Nombre de PPTD et de projets de coopération pour le développement disposant de mécanismes et de processus d'évaluation bien en place et faisant participer régulièrement les mandants pour assurer le respect des exigences en matière de suivi et d'évaluation.	Base de référence: Aucune base de référence pour l'instant.	Etat d'avancement
		Réalisé
Etape biennale (2018-19): Un processus est mis au point et appliqué à titre expérimental sur un échantillon de PPTD pour garantir que les PPTD et les projets disposent de mécanismes (instruments de diagnostic) permettant d'évaluer leur évaluabilité, la bonne prise en considération des ODD et le niveau de participation des mandants au suivi et à l'évaluation.		

29. Comme toutes les institutions du système des Nations Unies, l'OIT est tenue de réfléchir à la manière dont elle mesurera sa contribution à la réalisation des ODD. Dans une démarche de réflexion sur ce que le Programme 2030 suppose pour l'OIT au niveau opérationnel, la politique d'évaluation pour 2017 et la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2018-2021, qui la complète, comprennent des étapes et des cibles nouvelles et spécifiques qui visent à évaluer à quel point l'OIT est prête à mesurer sa contribution à la réalisation des ODD ¹⁰.
30. Les études d'évaluabilité sont des outils de gestion axée sur les résultats pouvant servir de mécanismes d'alerte rapide pour repérer les forces et les faiblesses de la conception ainsi que du suivi et de l'évaluation des projets et programmes. Utilisé au cours de l'élaboration des PPTD et des activités de programme, l'instrument de diagnostic de l'évaluabilité aide le BIT à analyser les liens entre les PPTD et les ODD, ainsi que leur suivi et la capacité d'établir des rapports les concernant. En février 2018, EVAL a lancé un instrument de diagnostic de l'évaluabilité ¹¹ permettant d'évaluer rapidement la prise en considération des ODD dans les PPTD à l'échelon national.
31. L'instrument en question a été mis à l'essai en Argentine et à Sri Lanka, avec l'aide des bureaux régionaux et des bureaux de pays concernés. Il est envisagé d'en poursuivre l'expérimentation en Iraq et au Suriname pour faire en sorte que cet outil s'inscrive de la manière la plus efficiente dans l'actuelle démarche de l'OIT qui vise à favoriser l'élaboration d'une nouvelle génération de PPTD tenant mieux compte de l'aspiration des mandants à la réalisation de la justice sociale par le travail décent et à faire des PPTD des moyens efficaces de mettre œuvre le Programme 2030. Parallèlement, EVAL collabore avec le Département

¹⁰ Des études d'EVAL menées précédemment ont confirmé que la mesure dans laquelle un projet ou un programme peut être évalué du point de vue de sa contribution à la réalisation des ODD (évaluabilité) et de la participation des mandants aux exercices correspondants de suivi et d'évaluation serait fondamentale pour évaluer la bonne prise en considération des ODD. BIT: *The implications of the SDGs on ILO's results framework – remarks from an evaluative perspective* (Genève, Evaluation et series d'ODD, 2016).

¹¹ L'instrument de diagnostic permet d'effectuer une analyse par pays sous trois dimensions: i) la mesure dans laquelle les étapes d'un PPTD (conception, mise en œuvre, suivi et présentation de rapports) illustre la contribution de l'OIT aux ODD à l'échelon national; ii) le degré auquel les activités de suivi et d'évaluation au niveau national permettent d'assurer la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des ODD (en mettant l'accent sur le travail décent); et iii) les besoins des mandants en matière de capacités et les difficultés à promouvoir les activités de suivi et d'évaluation des ODD/du travail décent et à y participer.

de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM) à l'intégration de cet instrument, ou de certains de ses éléments, dans les supports d'orientation existants utilisés pour élaborer des PPTD. Cette initiative contribuera au renforcement des composantes d'évaluabilité des PPTD et améliorera ainsi la bonne prise en considération des ODD et le degré de participation des mandants aux activités de suivi et d'évaluation.

Sous-résultat 1.5 – Capacité établie des régions et des départements à intégrer et à utiliser l'évaluation

Indicateur 1.5: Intégration systémique des initiatives, autres que les activités d'évaluation obligatoires, prises par les régions ou les départements en matière d'évaluation.	Base de référence: Aucun recensement systématique de ces initiatives ou de leur utilisation n'a été fait depuis le rapport d'évaluation annuel de 2015.	Etat d'avancement
Etape biennale (2018-19): Recensement systématique de ces initiatives afin de mettre en place de bonnes pratiques à partir de l'expérience acquise dans les programmes phares ou les programmes de grande ampleur.		Les activités n'ont pas encore débuté.

32. Les derniers rapports d'évaluation annuels ont régulièrement fait état du lancement d'initiatives relatives à l'évaluation dans les régions et les départements. La nouvelle stratégie d'évaluation comprend un indicateur qui rend obligatoire la mesure des activités et des initiatives menées par des régions et des départements en matière d'évaluation. Ces activités mettent en évidence le rôle de l'évaluation dans l'amélioration des projets, des programmes et d'autres activités, dans le cadre de l'appui à la gestion axée sur les résultats et à l'apprentissage organisationnel. La liste ci-dessous présente certaines initiatives relatives à l'évaluation entreprises par des régions et des départements au cours de la période considérée:

- méta-analyses, synthèses et bilan de la situation dans des domaines thématiques précis, à l'échelle mondiale ou régionale ¹²;
- recours à des stratégies et à des systèmes complets de suivi et d'évaluation dans le cadre de projets et de programmes ¹³;
- évaluations et études d'impact ¹⁴;
- évaluations thématiques spécifiques à l'échelle régionale à l'appui de plans et de stratégies thématiques ¹⁵;

¹² Par exemple, BIT: *Meta-analysis of evaluations on ILO child labour programmes and projects in Africa 2009–2014* (Genève, 2017); BIT: *Stocktaking of ILO support to extend the coverage and effectiveness of social security systems in Asia and Pacific 2006–2015* (Genève, 2016); et BIT: *Stocktaking of ILO technical assistance and development projects on labour reform in Pacific Island countries 2012–2017* (Genève, 2018).

¹³ Par exemple, l'outil de gestion de l'impact de la protection sociale (non publié) et le cadre de suivi et d'évaluation pour une utilisation stratégique de l'évaluation de Better Work (non publié).

¹⁴ Par exemple, BIT: *Impact evaluation of pilot fair recruitment in the garment sector in Nepal-Jordan* (en cours d'établissement).

¹⁵ Par exemple, BIT: *Asia regional thematic evaluation of social protection 2012–2017* (Genève, 2017).

- initiatives visant tout particulièrement à renforcer les capacités de suivi et d'évaluation de la fonction d'évaluation du BIT dans les régions, y compris les cadres relatifs à la théorie du changement, aux activités de suivi et d'évaluation et à l'apprentissage ¹⁶;
- études évaluatives de modalités de programmation et de mise en œuvre ¹⁷.

33. La présentation systématique de rapports sur ces initiatives démontrera le rôle accru de l'évaluation dans l'Organisation, fournira des exemples pour d'autres départements et régions et favorisera l'apprentissage interorganisations. Le prochain rapport d'évaluation annuel rendra compte des premiers résultats du recensement systématique de ces initiatives.

Résultat 2. Renforcement de l'intérêt de l'utilisation d'évaluations plus crédibles et de meilleure qualité (indépendance, crédibilité, utilité)

34. Pour atteindre les cibles énumérées sous le résultat 2, il est indispensable d'élaborer des méthodes innovantes pertinentes par rapport au mandat de l'OIT et de suivre et d'évaluer l'action menée par l'Organisation à l'appui de la réalisation des ODD, en appliquant une approche plus stratégique et en regroupant les évaluations. Ce faisant, on disposerait de plus de temps et de ressources pour effectuer des évaluations de meilleure qualité. La réalisation des cibles contribuerait au maintien de la fonction d'évaluation sur une trajectoire ascendante, qui est celle d'une opération de grande qualité gagnant en maturité au sein du système des Nations Unies.

Sous-résultat 2.1 – Utilisation d'évaluations stratégiques groupées pour collecter plus efficacement des informations à caractère évaluatif

Indicateur 2.1: Evaluations stratégiques groupées établies en tant que modalité dans une proportion importante de programmes et de projets.	Base de référence: A l'heure actuelle, il n'a pas été recensé de processus ou procédure permettant d'effectuer des évaluations stratégiques groupées de projets de coopération pour le développement.	Etat d'avancement
		En cours.
Etape biennale (2018-19): Une méthodologie et une procédure sont élaborées pour les évaluations stratégiques groupées, dont une modalité de mise en commun des fonds destinés à l'évaluation; elles sont expérimentées dans 5 projets au moins.		

35. La nouvelle stratégie d'évaluation intègre un nouvel indicateur portant sur l'établissement des évaluations stratégiques groupées en tant que modalité dans une proportion importante de programmes et de projets, soulignant ainsi la nécessité pour la fonction d'évaluation d'élaborer des procédures et des méthodes adéquates tenant compte des orientations stratégiques de l'OIT. Comme il ressort également de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation du BIT conduite en 2016 ¹⁸, il est nécessaire de regrouper les

¹⁶ Par exemple, l'initiative du Bureau régional de l'OIT pour l'Asie et le Pacifique sur la théorie du changement dans les PPTD, lancée à titre expérimental dans trois pays.

¹⁷ Par exemple, l'étude du Bureau régional de l'OIT pour l'Asie et le Pacifique sur les mécanismes de gouvernance tripartite des PPTD en Asie et dans le Pacifique.

¹⁸ BIT: *Independent Evaluation of ILO's Evaluation Function, 2011–2016: Final Report* (Genève, 2016).

évaluations afin d'appliquer une approche plus stratégique et d'améliorer l'efficacité de l'utilisation des fonds destinés à l'évaluation.

36. Généralement, les évaluations sont regroupées lorsque des programmes ou projets mondiaux reposent sur des approches similaires et des objectifs communs. EVAL mène actuellement une étude consultative qui vise à réfléchir aux options, méthodes et procédures à retenir pour regrouper les évaluations de manière efficace, efficiente et appropriée. Cette étude traitera les questions suivantes: les principes et critères de regroupement; l'objectif et la portée des différents types de regroupement (par exemple, la manière dont ils pourraient permettre de tenir compte d'un plus large ensemble de PPTD); la complémentarité des exigences du donateur et du BIT en matière d'évaluation; l'adéquation des méthodes et modalités d'évaluation; et les questions de mise en œuvre, y compris, si possible, la mise en commun des fonds destinés à l'évaluation.
37. Les conclusions de l'étude seront mises en œuvre à titre d'essai. L'objectif final est d'arrêter éventuellement une procédure de regroupement des évaluations qui, pour autant que les conditions voulues soient réunies, pourrait être utilisée de plus en plus en tant que modalité principale. EVAL a demandé au Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV) de veiller à ce que les accords conclus avec les donateurs présentent une certaine cohérence entre eux en ce qui concerne la question de l'évaluation et de promouvoir l'option du regroupement des évaluations. Cela permettra de mettre à l'essai puis de déployer cette modalité, sous réserve de la disponibilité de mécanismes et de services d'appui permettant la mise en commun des ressources.

Sous-résultat 2.2 – Amélioration de la qualité des évaluations internes, décentralisées ou centralisées

Indicateur 2.2.1: Toutes les évaluations de projets de coopération pour le développement sont conformes aux normes et règles de l'OCDE et du GNUE et sont adaptées au mandat spécifique de l'OIT comme à ses besoins propres en matière d'apprentissage.	Base de référence: L'évaluation externe de la qualité réalisée pour la période 2015-2017 a montré que quelque 90 % des évaluations de projets de coopération pour le développement satisfont aux normes de qualité prescrites.	Etat d'avancement
Etape biennale (2018-19): Les principes directeurs seront mis à jour pour y intégrer de nouveaux modèles d'évaluation qui tiennent compte du mandat spécifique de l'OIT tout en maintenant la qualité.		En cours.

38. La nouvelle politique de l'OIT en matière d'évaluation et la stratégie correspondante considèrent le contrôle de la qualité comme une tâche essentielle et régulière incombant à EVAL. Au niveau décentralisé, les évaluations font intervenir différents fonctionnaires du BIT, dont beaucoup assument diverses fonctions d'évaluation à titre volontaire (voir étape biennale 1.2.2). EVAL assure la qualité des évaluations indépendantes de projets en établissant des principes directeurs détaillés en matière d'évaluation, en dispensant des formations (EMCP et IECF) et en appliquant une procédure d'approbation des évaluations découpée en différentes étapes. Il est comptable de l'indépendance et de la qualité de l'ensemble des évaluations indépendantes.
39. Le système interne de contrôle de la qualité d'EVAL est assorti de mécanismes d'évaluation ex post de la qualité qui sont activés à intervalles réguliers par des évaluateurs externes. Depuis 2007, huit évaluations de la qualité, au total, ont été effectuées sur des évaluations indépendantes de projets. La plus récente, réalisée en 2017, a permis de constater que plus de 90 pour cent des rapports évalués satisfaisaient aux exigences minimales de qualité globale. Malgré ce bon résultat, l'analyse a montré que la méthode d'évaluation et les efforts que les

évaluateurs ont faits pour tenir compte des questions de genre dans les évaluations pouvaient encore être nettement améliorés.

40. EVAL prévoit de commencer à effectuer régulièrement des évaluations de la qualité dès qu'une évaluation décentralisée aura été réalisée et approuvée par les spécialistes principaux de l'évaluation. Les consultants externes en évaluation de la qualité appliqueront un protocole de notation et attribueront une note à chaque rapport, ce qui validera par voie de conséquence l'évaluation d'EVAL. Ils enverront en outre un bref questionnaire au responsable de l'évaluation pour s'assurer du respect des principes directeurs en matière d'évaluation. EVAL sera ainsi en mesure de détecter rapidement les problèmes de qualité, de prendre immédiatement des mesures pour y remédier et de regrouper régulièrement les résultats aux fins de l'établissement de rapports.
41. Prenant acte de ce que les nouvelles politique et stratégie en matière d'évaluation préconisent d'opter pour de nouveaux modèles d'évaluation qui tiennent compte du mandat de l'OIT, EVAL s'emploie actuellement à définir des principes directeurs à cette fin (voir étape biennale 2.4.1). Ces principes se fonderont aussi sur le résultat des précédentes évaluations de la qualité, en particulier s'agissant des enseignements à en retirer, le but étant d'améliorer la qualité des rapports d'évaluation.

Indicateur 2.2.2: Capacités supplémentaires libérées à EVAL au siège afin qu'il puisse se concentrer sur les nouveaux modèles d'évaluation grâce à la réduction du contrôle des évaluations régionales des projets de coopération pour le développement.	Base de référence: L'évaluation indépendante conduite en 2016 a relevé que la question de l'indépendance au niveau régional constituait une priorité et a recommandé que les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions soient intégrés en tant que membres à part entière du personnel d'EVAL.	Etat d'avancement
Etape biennale (2018-19): Elaboration d'un rapport détaillé qui analyse la structure hiérarchique des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et comprend une présentation des cas de figure envisageables, dans le but de garantir le plus haut niveau d'indépendance possible.		En cours.

42. Selon l'évaluation indépendante conduite en 2016, la priorité absolue en matière d'indépendance était de revoir la structure hiérarchique des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions¹⁹. La nouvelle stratégie d'évaluation reconnaît aussi l'importance de cette question en intégrant un indicateur s'y rapportant.
43. L'évaluation indépendante attribuait le sous-investissement chronique dans le suivi et l'établissement de rapports à une situation dans laquelle les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions avaient dû assumer ces tâches, ce qui avait considérablement alourdi leur charge de travail. De plus, ce rôle double peut s'avérer préjudiciable à l'indépendance des fonctionnaires concernés et réduit le temps qu'ils peuvent dûment consacrer aux activités d'appui à la fonction d'évaluation.
44. Pour remédier à ce problème, l'évaluation indépendante recommande de renforcer l'indépendance structurelle des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions. La responsabilité de l'approbation finale des évaluations indépendantes décentralisées pourrait alors leur être déléguée, si bien que les spécialistes principaux de l'évaluation auraient plus de temps à consacrer à la supervision d'un volume plus important et d'une plus grande diversité

¹⁹ Les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions sont les évaluateurs désignés dans chacun des bureaux régionaux de l'OIT. Ils sont responsables de la supervision des évaluations dans leurs régions respectives. Il leur incombe également de superviser et d'accompagner le processus de planification, de gestion et de suivi des examens de PPTD et des évaluations de projets. Ce sont des professionnels de l'évaluation qui soutiennent les travaux menés par le BIT dans ce domaine.

d'évaluations stratégiques²⁰. EVAL a sollicité officiellement l'aide de la direction pour réaliser une étude comparative qui passerait en revue le mandat et la structure hiérarchique actuels des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions, et pour étudier les possibilités offertes par les dispositions du Statut du personnel du BIT qui pourraient être mises à profit pour renforcer leur indépendance.

Indicateur 2.2.3: Les évaluations institutionnelles en matière de gouvernance intègrent les normes et règles du GNUE et sont adaptées au mandat spécifique de l'OIT et à ses besoins propres en matière d'apprentissage.	Base de référence: L'étude indépendante réalisée en 2013 a confirmé que la qualité satisfaisait aux normes applicables, comme le confirme de nouveau l'évaluation indépendante conduite en 2016.	Etat d'avancement
		Les activités n'ont pas encore débuté.
Etape biennale (2018-19): Les protocoles seront mis à jour pour intégrer de nouveaux modèles d'évaluation qui tiennent compte du mandat spécifique de l'OIT tout en maintenant la qualité.		

45. Les évaluations de haut niveau des stratégies, des résultats stratégiques du programme et budget, des questions institutionnelles et des PPTD ont toujours été réalisées en tenant compte des politiques de l'OIT en matière d'évaluation et des principes directeurs d'EVAL, notamment des protocoles destinés à garantir la cohérence du procédé et de la méthode d'évaluation des résultats. Ces protocoles, fruits d'années d'expérience, reposent sur le respect des normes et règles du GNUE. Comme l'a confirmé l'évaluation indépendante conduite en 2016, l'application de procédures de gestion des évaluations et d'un processus complet d'assurance de la qualité a permis de garantir la conformité des évaluations du BIT avec les normes internationales. En dressant chaque année le bilan des enseignements tirés des évaluations de haut niveau, il a été possible d'améliorer graduellement la manière de procéder.
46. Etant donné que de nouveaux modèles d'évaluation tenant compte du mandat de l'OIT sont en cours d'élaboration et qu'une approche plus stratégique pour regrouper les évaluations est mise en place, les modalités et procédures à appliquer pour assurer la gestion de ces dernières seront mises à jour. Les protocoles devront aussi être modulés selon le caractère évolutif du cadre de résultats de l'OIT, le processus de planification et de programmation stratégiques et la direction dans laquelle il sera proposé d'orienter l'action future. Les éléments d'information à caractère évaluatif, notamment les évaluations de haut niveau, pourront ainsi servir de base pour évaluer l'efficacité de l'OIT en matière de développement et fournir des indications essentielles pour l'apprentissage institutionnel au bénéfice des mandants.

Sous-résultat 2.3 – Evaluations d'impact crédibles menées pour acquérir des connaissances en vue d'interventions efficaces

Indicateur 2.3.1: Les évaluations d'impact sont jugées crédibles et utilisées à l'appui d'interventions efficaces.	Base de référence: La qualité des évaluations d'impact n'est pas optimale ni uniforme, comme indiqué dans le bilan établi par EVAL en 2014. Une nouvelle analyse ex post de la qualité d'un échantillon d'évaluations d'impact, à réaliser en 2018, établira une nouvelle base de référence.	Etat d'avancement
		En cours.
Etape biennale (2018-19): Les évaluations d'impact réalisées par les départements techniques et les bureaux de l'OIT se sont améliorées grâce à la meilleure qualité de l'appui technique fourni par EVAL; 50 % des évaluations d'impact respectent mieux les orientations d'EVAL.		

²⁰ A l'heure actuelle, il incombe notamment aux spécialistes principaux d'EVAL d'évaluer les critères de qualité et d'indépendance des évaluations décentralisées.

47. La stratégie d'évaluation actuelle reconnaît que les évaluations d'impact sont importantes en ce qu'elles donnent des informations à caractère évaluatif sur les solutions efficaces dont l'OIT pourrait encourager et soutenir l'application. Plusieurs départements techniques et régions procèdent, à des fins d'acquisition de connaissances, à des évaluations et analyses mettant l'accent sur le niveau d'impact. EVAL apporte un appui technique et garantit l'assurance de la qualité dans la limite de ses capacités. Les départements et régions qui le souhaitent peuvent soumettre des propositions, plans et rapports d'évaluation pour examen par les experts techniques d'EVAL dans le cadre des services fournis par le centre d'assistance pour l'examen des évaluations d'impact.
48. On estime à 60 le nombre d'études ou évaluations d'impact qui ont été menées depuis 2009, mais seules quelques-unes d'entre elles ont été passées en revue par le centre d'assistance pour l'examen des évaluations d'impact qui a été créé en 2016. Un examen ex post de la qualité d'un échantillon de ces évaluations a été commandé et devrait permettre de définir le cadre nécessaire pour effectuer plus régulièrement des examens de la qualité. En application de ce cadre, les évaluations d'impact seront soumises à un examen obligatoire, et leur qualité attestée pourra servir à renforcer encore la crédibilité de la base de connaissances du BIT et de ses activités d'appui technique.

Sous-résultat 2.4 – Alignement renforcé du cadre d'évaluation sur le mandat et le contexte de l'OIT, notamment en ce qui concerne les ODD

Indicateur 2.4.1: Approches, modèles et méthodes d'évaluation spécifiques à l'OIT utilisées pour les évaluations à différents niveaux.	Base de référence: A l'heure actuelle, des approches et des modèles minimaux spécifiques à l'OIT sont utilisés dans les évaluations de l'Organisation.	Etat d'avancement
Etape biennale (2018-19): Cadre d'évaluation pilote élaboré et utilisé dans 5 évaluations pilotes; mise à jour des principes directeurs en matière d'évaluation.		En cours.

49. L'action normative, le dialogue social et la promotion de l'égalité et de la non-discrimination sont au cœur des travaux du BIT. Les méthodes et protocoles actuels d'EVAL fournissent les outils de base nécessaires pour évaluer les activités menées, en tenant compte du caractère unique de l'OIT en matière de mandat normatif et de dialogue social, ainsi que des questions relatives à l'égalité des sexes et à l'inclusion des personnes handicapées.
50. EVAL mène actuellement une étude visant à examiner les moyens d'aligner davantage les cadres d'évaluation sur le mandat spécifique de l'OIT. Les premiers résultats obtenus mettent en évidence la nécessité d'améliorer les approches, méthodes et cadres pour que les évaluations puissent appréhender et mesurer ces caractéristiques. D'après les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE, il ne fait pas de doute que les pratiques de dialogue social peuvent influencer sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des projets du BIT. Si les fondements normatifs sont en effet manifestes dans tous les projets du BIT, leur importance diffère d'un projet à l'autre. Les normes sont parfois au cœur des activités évaluées, tandis que dans d'autres cas elles occupent une place périphérique. Ainsi qu'il ressort des travaux menés, les approches, méthodes et cadres doivent être améliorés pour que les évaluations puissent appréhender et mesurer ces éléments contextuels essentiels, qu'ils revêtent une importance cruciale ou minime pour une activité et qu'ils soient intentionnels ou non intentionnels.
51. Les évaluations de la qualité menées par EVAL ont donné des pistes sur les moyens d'améliorer les évaluations (voir étape biennale 2.2) ayant trait à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. La réalisation de cet objectif n'a dans l'ensemble guère

progressé au fil des ans: moins de 10 pour cent des évaluations respectent pleinement les prescriptions du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Si les problèmes de conception doivent être traités sur plusieurs fronts, les évaluations de la qualité ont fourni à EVAL des idées sur la manière de mieux intégrer les considérations de genre dans les évaluations (voir sous-résultat 1.2 et étape biennale 2.2.1). EVAL réfléchit actuellement, en tenant compte des recommandations issues de l'évaluation indépendante conduite en 2016 et des divers doublons recensés dans l'évaluation de la qualité au sujet de la question de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, à des moyens différents de renforcer l'intégration de cette question dans les évaluations. La révision en cours des principes directeurs en matière d'évaluation vise notamment à mettre davantage l'accent sur la prise en compte du genre, du handicap et d'autres questions se rapportant à la discrimination.

Résultat 3. Renforcement de la base de connaissances des conclusions des évaluations et des recommandations en découlant

52. Pour renforcer la base de connaissances des conclusions des évaluations et des recommandations en découlant, il faut diffuser une plus large palette de produits de communication ciblés et d'outils de gestion des connaissances, notamment en lançant un système automatisé de suivi de la mise en œuvre par la direction des recommandations découlant des évaluations et en veillant à ce que la plate-forme *i-eval* Discovery incorpore l'ensemble des informations relatives aux évaluations. Prises ensemble, ces initiatives permettront à l'OIT de se bâtir une réputation d'organisation crédible, transparente et qui se fonde sur des données probantes.

Sous-résultat 3.1 – Amélioration de l'accessibilité et de la visibilité des informations relatives aux évaluations grâce à *i-eval* Discovery

Indicateur 3.1: <i>i-eval</i> Discovery contient toutes les évaluations planifiées ou achevées, y compris les recommandations, les enseignements tirés et les bonnes pratiques; elle est régulièrement consultée par des utilisateurs internes et externes; elle est considérée comme le portail d'accès aux informations relatives aux évaluations du BIT.	Base de référence: Base de référence initiale.	Etat d'avancement
		En cours.
Etape biennale (2018-19): Poursuite du développement et de l'utilisation d' <i>i-eval</i> Discovery et de la base de données <i>i-Track</i> pour appuyer la communication ciblée et l'utilisation des informations relatives aux évaluations (cible: augmentation de 25 % par rapport à la base de référence).		

53. EVAL est soucieux d'améliorer les systèmes de gestion des connaissances pour encourager l'utilisation des informations relatives aux évaluations. La nouvelle stratégie tient compte de cet élément, et une nouvelle étape biennale, qui permettra d'assurer le suivi systématique de la question, a été intégrée en conséquence.
54. Lancée en décembre 2016 puis affinée en août 2017 pour intégrer une fonction relative aux évaluations planifiées, *i-eval* Discovery est une application Web interactive et accessible au public, qui indique sur une carte l'ensemble des évaluations planifiées et achevées, en plus de donner la liste des recommandations, enseignements tirés et bonnes pratiques connexes. L'analyse des données fait apparaître une hausse du nombre d'utilisateurs de l'application, qui s'est élevée en moyenne à 61 % entre janvier et juin 2018 par rapport à la période allant d'août

à décembre 2017²¹. La cible correspondante est par conséquent d'ores et déjà dépassée et sera révisée au cours de la période couverte par le prochain rapport.

55. D'ici à la fin de l'année 2018, l'application *i-eval* Discovery aura été perfectionnée pour permettre à l'utilisateur d'effectuer des recherches par donateur et groupe d'évaluations. Sa base de données sera mise à jour en 2019 de manière à mieux incorporer les informations relatives aux évaluations. Il est également prévu de doter l'application de nouvelles fonctionnalités, qui permettront notamment de fournir à l'utilisateur des informations sur les diverses possibilités de regroupement des évaluations et sur les évaluations du Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO), conformément à la demande formulée par les mandants. De plus, sous réserve que l'infrastructure informatique du BIT le permette, l'application sera reliée aux autres plates-formes du Bureau afin d'offrir un accès facile aux outils de diffusion des résultats à l'échelle de l'Organisation.

Sous-résultat 3.2 – Communication plus ciblée des conclusions des évaluations

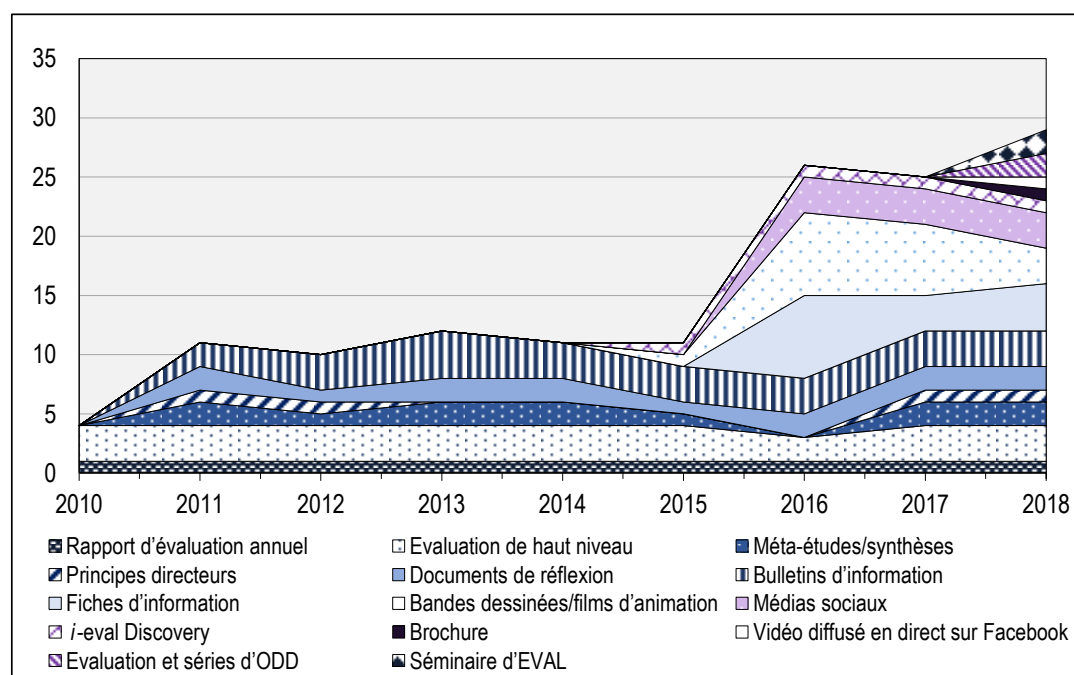
Indicateur 3.2: La stratégie de communication révisée permet de mieux cibler les conclusions des évaluations destinées à la direction, aux mandants et aux autres utilisateurs.	Base de référence: L'évaluation indépendante conduite en 2016 a reconnu les progrès réalisés (bulletins d'information, notes de réflexion, <i>i-eval</i> Discovery) mais a appelé à une meilleure présentation des conclusions des évaluations en vue d'améliorer leur utilisation.	Etat d'avancement
Etape biennale (2018-19): Une stratégie de communication et de repositionnement est conçue (cible: 2018) et déployée (cible: 2019) en collaboration avec le Département de la communication.		En cours.

56. Elaborer des produits de communication ciblés portant sur l'évaluation est indispensable pour améliorer la prise en compte des conclusions des évaluations et pour renforcer la culture de l'évaluation au sein de l'OIT. EVAL a fait rapport régulièrement sur cette question au Conseil d'administration par l'intermédiaire de précédents rapports d'évaluations annuels. La stratégie actuelle, qui prend acte de l'importance du lien existant entre la communication et l'évaluation, comporte une étape biennale sur ce point, systématisant ainsi pour la première fois la communication des informations correspondantes au Conseil d'administration.
57. EVAL élabore actuellement un plan de communication destiné à compléter la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2018-2021 et fondé sur les éléments suivants: les suggestions formulées par les membres du réseau d'évaluation, une méta-analyse des recommandations découlant d'un échantillon d'évaluations indépendantes, et une enquête menée auprès de fonctionnaires du BIT en poste sur le terrain et au siège. Le nouveau plan de communication définira les priorités et fixera un calendrier détaillé pour son déploiement. Il s'agira notamment de déterminer quels outils de communication utiliser s'agissant de chacune des priorités, en consultation avec le Département de la communication et de l'information du public (DCOMM).
58. Au cours de l'année écoulée, EVAL s'est servi de nouveaux outils pour mieux communiquer les informations relatives aux évaluations, en complément des moyens déjà utilisés. On trouvera à la figure 2 l'ensemble des produits et services qu'il a élaborés durant la période

²¹ La moyenne est ainsi passée de 2 540 à 4 175 utilisateurs.

2011-2018. Les chiffres correspondants font apparaître une tendance positive qu' EVAL compte voir se développer à mesure du déploiement du nouveau plan de communication.

Figure 2. Produits et services d'EVAL, 2011-2018



Sous-résultat 3.3 – Meilleure utilisation des conclusions des évaluations et des recommandations en découlant par les mandants et la direction à des fins de gouvernance et de prise de décisions

Indicateur 3.3.1: Les avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation au sujet du calendrier et de l'utilisation des évaluations incitent à une prise en compte plus rigoureuse des conclusions des évaluations dans les décisions politiques et stratégiques aux niveaux mondial et régional.	Base de référence: Le Comité consultatif d'évaluation s'est réuni en moyenne quatre fois par an, et une analyse qualitative a montré qu'il a tenu des débats stratégiques sur une quarantaine des évaluations institutionnelles en matière de gouvernance. Bien que les régions prennent part au Comité consultatif d'évaluation, il n'y a pas de comités consultatifs d'évaluation régionaux.	Etat d'avancement
		En cours.
Etape biennale (2018-19): Le Comité consultatif d'évaluation continue de se réunir régulièrement (quatre fois par an) et tient des débats stratégiques sur 50 % des évaluations institutionnelles en matière de gouvernance. Au début de 2019, un rapport sur l'utilité des comités consultatifs d'évaluation régionaux sera élaboré. Sous réserve de ses conclusions, deux régions auront, à la fin de l'année 2019, établi à titre expérimental un comité consultatif d'évaluation régional.		

59. 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. La stratégie d'évaluation précédente comportait une étape biennale demandant au comité de tenir au moins quatre réunions bien documentées par an pour examiner le suivi des évaluations de haut niveau demandées par le Conseil d'administration. L'étape figurant dans la nouvelle stratégie

d'évaluation est plus précise et prévoit quatre réunions par an et une analyse qualitative des débats stratégiques du Comité consultatif d'évaluation.

60. Le pourcentage de débats stratégiques utilisé comme base de référence dans le cadre de résultats a été déterminé à partir d'une analyse des délibérations du comité. Lorsque les plans de travail ou les rapports d'activité relatifs au suivi des évaluations en matière de gouvernance sont jugés insuffisants et retournés, ou lorsque le Comité consultatif d'évaluation demande aux départements ou aux directeurs régionaux concernés de fournir oralement des informations supplémentaires, cela indique que le comité a engagé un débat stratégique.
61. Le tableau 3 résume les décisions prises par le Comité consultatif d'évaluation pendant l'année en cours; 75 pour cent des évaluations de haut niveau examinées pendant la période considérée ont fait l'objet de débats stratégiques. Ce chiffre, ainsi que les quatre réunions qui ont eu lieu, portent à croire que le comité fait des progrès notables dans la réalisation de l'étape biennale.
62. Au début de 2018, le Comité consultatif d'évaluation a accepté de procéder à un examen en vue d'élargir sa composition à des représentants de toutes les régions. La nouvelle stratégie d'évaluation comprend une étape biennale relative à la création des comités consultatifs d'évaluation régionaux proposés dans l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de 2016. Ainsi, EVAL va lancer une étude sur l'utilité de ces comités régionaux et, si cela est jugé approprié, deux régions seront invitées à établir à titre expérimental un comité consultatif d'évaluation régional qui fera l'objet d'un examen avant la fin de la période biennale.

Tableau 3. Décisions du Comité consultatif d'évaluation concernant les évaluations de haut niveau, 2018

Evaluation de haut niveau	Etat d'avancement du plan de travail relatif au suivi	Examen des mesures effectives de suivi
Evaluation indépendante des stratégies et actions de l'OIT dans le cadre des PPTD dans la région occidentale des Balkans (2012-2015).	Intégralement appliqué.	En février 2017, le comité a renvoyé pour révision le plan de travail relatif au suivi de l'évaluation concernant la région occidentale des Balkans, parce que toutes les recommandations n'avaient pas été traitées. Le plan de travail a été approuvé en mai 2017, et un rapport d'activité a été demandé. Le rapport en question a été approuvé en mai 2018 et aucun autre rapport de suivi n'a été requis.
Evaluation indépendante des stratégies et actions de l'OIT dans le cadre des PPTD dans la sous-région du Mékong (2012-2017) *.	Approuvé.	Le comité a approuvé le plan de travail relatif au suivi après son examen initial en février 2018. Il était prévu qu'un rapport d'activité soit soumis six mois plus tard.
Evaluation indépendante des stratégies et actions de l'OIT consacrées à la création et à l'extension de socles de protection sociale (2012-2017).	Approuvé.	En février 2018, le comité a renvoyé le plan de travail relatif au suivi pour révision, parce que toutes les recommandations n'avaient pas été traitées. Ce plan a été approuvé en mai 2018, et le comité a demandé qu'un rapport d'activité sur les mesures prises lui soit présenté dans un délai de six mois.
Evaluation indépendante des activités sur le terrain et de la structure extérieure de l'OIT (2010-2016).	Pas encore approuvé.	En février 2018, le Comité consultatif d'évaluation a renvoyé le plan de travail relatif au suivi pour révision. En mai 2018, le Directeur général adjoint pour les programmes extérieurs et les partenariats (DDG/FOP) a été une nouvelle fois invité à réviser le plan, à y inclure des mesures visant à assurer sa mise en œuvre ultérieure puis à le soumettre de nouveau. Le DDG/FOP a été invité à soumettre de nouveau le plan de travail révisé au comité à sa prochaine réunion.

* Le plan de travail portant sur la sous-région du Mékong ayant été approuvé lors de l'examen initial, cet examen n'a pas été comptabilisé comme débat stratégique.

Indicateur 3.3.2: Amélioration du suivi des recommandations découlant des évaluations au moyen d'un contrôle systématique.	Base de référence: En 2016, 83 % des recommandations ont été mises en œuvre par la direction (en tout ou partie).	Etat d'avancement
Étape biennale (2018-19): Une application en ligne automatisée permettant à la direction de donner suite aux recommandations découlant des évaluations aura été mise en place, ce qui améliorera l'efficacité globale et maintiendra un taux élevé de mise en œuvre des recommandations (cible: 85 %).		En cours.

63. La politique d'évaluation pour 2017 exige des supérieurs hiérarchiques qu'ils donnent suite aux recommandations découlant des évaluations, que celles-ci soient indépendantes ou internes. Par le passé, EVAL, en plus d'indiquer si les recommandations avaient été mises en œuvre en tout ou partie ou n'avaient pas été suivies d'effet, assurait le suivi et conservait la trace des mesures prises par la direction dans les précédents rapports annuels présentés au Conseil d'administration. Il s'agit de la première étape stratégique qui rend compte de la mesure dans laquelle la direction donne suite aux recommandations découlant des évaluations, ce qui constitue une rupture notable par rapport à la stratégie précédente.
64. Au cours du premier trimestre de 2018, EVAL a lancé une application en ligne automatisée permettant de suivre l'état de mise en œuvre des recommandations par la direction et d'en rendre compte, avec le soutien du Département de la gestion de l'information et des technologies (INFOTEC). Cette application offre des outils de visualisation des données et clarifie les relations hiérarchiques, en vue de soutenir la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble de l'OIT.
65. Pour la période de référence, toutes les réponses données par l'administration aux 427 recommandations issues de 41 évaluations indépendantes ont été reçues. Au total, 88 pour cent des recommandations ont été appliquées ou partiellement appliquées, ce qui dépasse l'objectif biennal de 85 pour cent (voir tableau 4 et figure 3) et représente en outre une légère augmentation par rapport à la période de référence précédente (82,7 pour cent). Ces données témoignent d'un engagement ferme de la part des responsables de projet en faveur de la gestion axée sur les résultats et de l'apprentissage organisationnel. L'examen des recommandations pour la période considérée révèle que la majorité d'entre elles portent sur des thèmes liés aux questions organisationnelles (67 pour cent) et aux conditions de travail et à l'égalité (11 pour cent), comme indiqué à la figure 4.

Tableau 4. Suite donnée par la direction aux recommandations découlant des évaluations, 2017 ²²

Région administrative ou secteur	Rapports d'évaluation appelant des mesures de la part de la direction (41)		Recommandations		Intégralement appliquées	Partiellement appliquées	Aucune mesure prise
	Suite donnée		Dans les rapports	Suivies d'effet			
	Non	Oui					
Afrique	0	5	64	64	38	20	6
Amériques	0	6	56	56	27	26	3
Etats arabes	0	1	9	9	5	3	1
Europe et Asie centrale	0	4	42	42	18	16	8
Asie et Pacifique	0	18	195	195	97	66	32
Sous-total	0	34	366	366	185	131	50
BETTER WORK	0	1	15	15	11	1	3
DEVINVEST	0	1	7	7	2	5	0
EMP-SEED	0	1	7	7	7	0	0
FUNDAMENTALS	0	1	10	10	9	1	0
MIGRANT	0	1	8	8	7	1	0
WORKQUALITY	0	2	14	14	4	9	1
Sous-total	0	7	61	61	40	17	4
Total	0	41	427	427	225	148	54
Pourcentage (%)	0	100	0	100	53	35	12
					88 %		

²² Certains départements/bureaux ne figurent pas dans le tableau, soit parce que leur compétence administrative a été décentralisée 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. De plus, le fait qu'une recommandation soit comptabilisée dans la colonne «aucune mesure prise» peut signifier que la recommandation en question ne relève pas du domaine de compétence de l'OIT.

Figure 3. Evolution du suivi des recommandations découlant des évaluations, 2011-2017

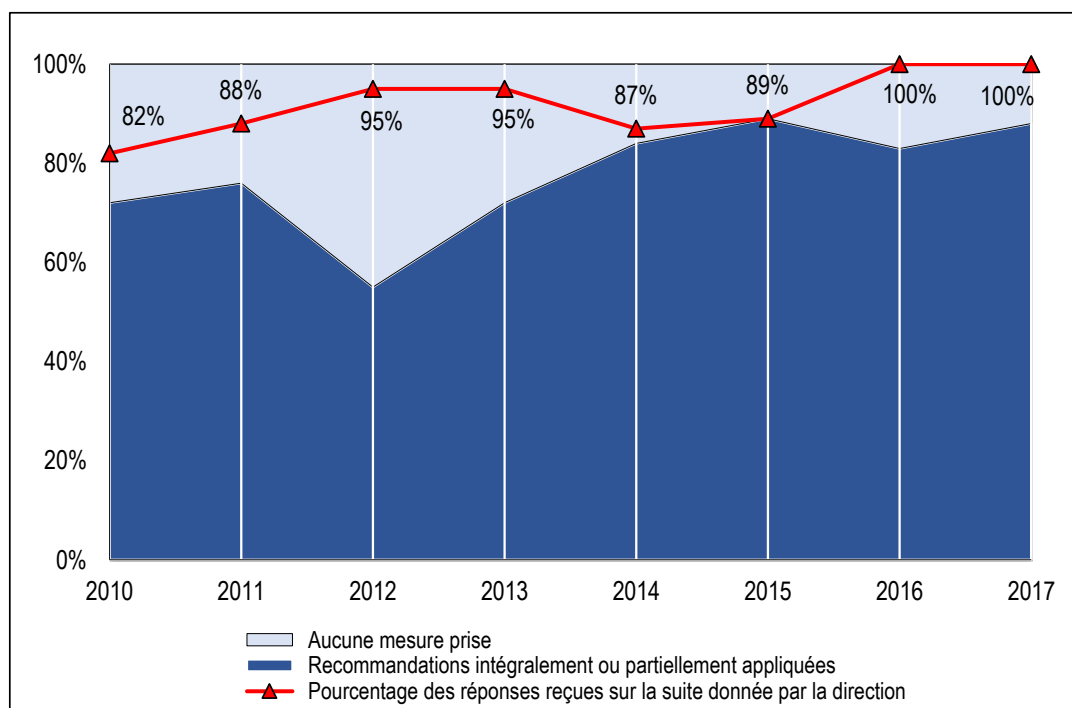
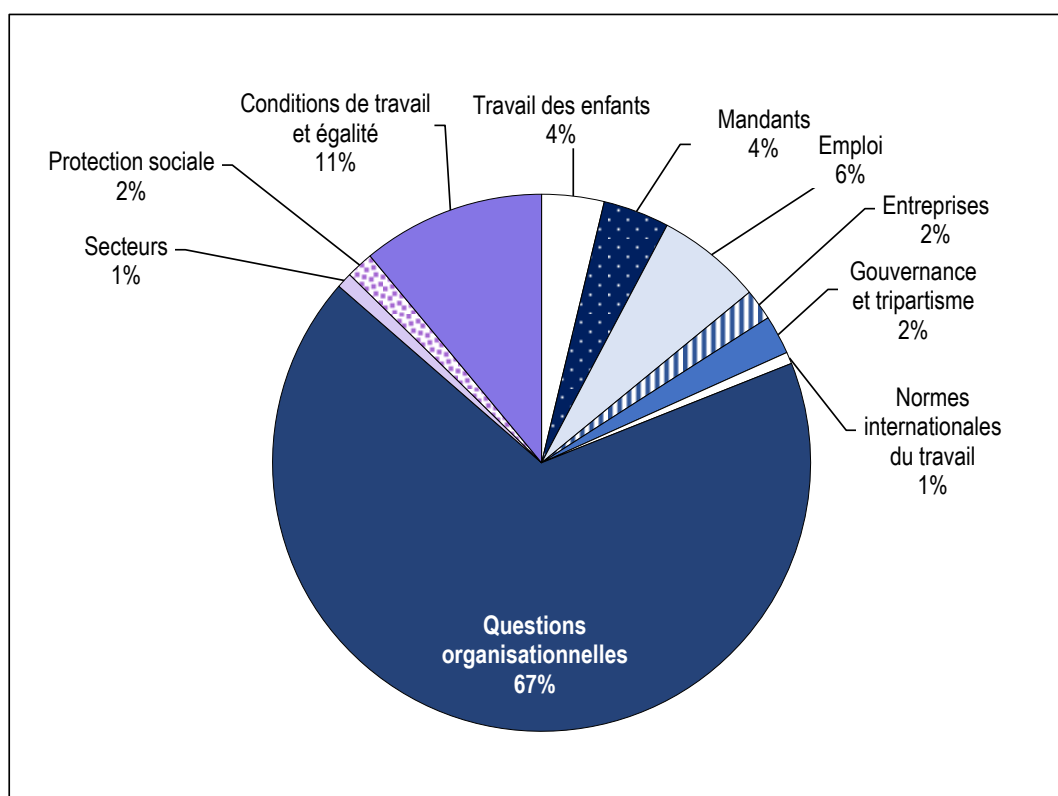


Figure 4. Recommandations par thème/sujet technique, 2017



Indicateur 3.3.3: Meilleure utilisation des évaluations dans les orientations stratégiques, les examens et les rapports en vue des plans stratégiques, des rapports sur le programme et budget et autres plans et stratégies de haut niveau.	Base de référence: Le rapport d'évaluation annuel rend compte de l'utilisation des recommandations et des enseignements tirés des évaluations (40-50 % pour la période 2010-2015, sur le fondement du bilan réalisé).	Etat d'avancement
Étape biennale (2018-19): A la fin de 2019, 75 % des recommandations découlant des évaluations et des conclusions des évaluations sont prises en compte en tout ou partie dans les orientations stratégiques et les rapports pertinents (par exemple les rapports d'exécution, les rapports sur le programme et budget 2020-21 et autres documents de stratégie et de programmation).		Les activités n'ont pas encore débuté.

66. Il importe que les conclusions et recommandations issues des évaluations soient utilisées pour éclairer les orientations stratégiques et les rapports pertinents. L'indicateur et l'étape correspondante qui figurent dans la nouvelle stratégie requièrent un rapport annuel quantitatif plus complexe que ne l'étaient les rapports précédents. La méthode de mesure qui est en cours d'élaboration fera appel à un ensemble de méthodes quantitatives et qualitatives. Il faudra à cette fin analyser de multiples documents du Conseil d'administration rendant compte du processus de prise de décisions organisationnelles et mener des enquêtes et des consultations auprès des départements et des régions sur l'utilisation et le suivi des évaluations.
67. Les exemples suivants sont donnés à titre indicatif: i) le nombre de références à des évaluations de haut niveau figurant dans le rapport sur l'exécution du programme de l'OIT en 2016-17 a doublé par rapport à 2014-15; ii) la Stratégie en matière de connaissances 2018-2021, approuvée en 2017, fait spécifiquement référence à une évaluation de haut niveau; et iii) l'analyse préliminaire des références à des évaluations dans les documents stratégiques de la période 2014-2017 montre que 23 pour cent font explicitement mention de l'utilisation des conclusions des évaluations; 13 pour cent, de l'importance des évaluations en tant qu'outils d'aide à la prise de décisions; et 10 pour cent, de la nécessité d'effectuer des évaluations sur de nouveaux sujets, les autres faisant mention des évaluations comme sujet d'intérêt.
68. Un exemple plus concret est l'évaluation indépendante du Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes 2010-2015, qui a été intégrée dans le rapport sur la mise en œuvre du Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes 2016-17 et a ensuite servi de base au nouveau Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes 2018-2021.

Sous-résultat 3.4 – Évaluations utilisées pour répondre aux besoins stratégiques en matière de connaissances grâce à une analyse plus poussée des conclusions et des résultats des évaluations

Indicateur 3.4.1: Les conclusions des évaluations sont analysées, synthétisées et recensées dans des produits de diffusion des connaissances qui appuient la planification et l'acquisition de connaissances.	Base de référence: Au cours de la période précédente de la stratégie, 22 notes de réflexion, méta-études et synthèses ont été élaborées.	Etat d'avancement
Étape biennale (2018-19): Processus établi pour déterminer les sujets en fonction des besoins stratégiques en matière de connaissances, en maintenant une moyenne d'au moins trois études par an.		Les activités n'ont pas encore débuté.

69. Les rapports d'évaluation et leurs conclusions contribuent à l'apprentissage organisationnel et à l'acquisition de connaissances. Les produits de diffusion des connaissances, comme les méta-études et les synthèses, analysent les conclusions des évaluations en fonction de thèmes et de domaines de travail précis afin de recenser les problèmes systémiques, les enseignements tirés et les bonnes ou mauvaises pratiques, ou pour évaluer la performance globale. Ils visent à répondre aux besoins en connaissances stratégiques nécessaires à la prise de décisions et de mesures de haut niveau. Depuis 2011, EVAL a produit 22 méta-études, synthèses et notes de réflexion.
70. La nouvelle stratégie d'évaluation est axée sur la mise en place d'un processus plus systématique d'analyse et de recensement des besoins en matière de connaissances qui peuvent être satisfaits grâce à ces études, au moyen de l'examen et du recensement des documents de gouvernance, de stratégie et de programmation pertinents, de l'inventaire des lacunes dans les connaissances et de l'examen du programme de l'OIT en matière de gouvernance et d'élaboration des politiques. Ainsi, EVAL développera un processus davantage axé sur la demande pour développer des produits de diffusion des connaissances à partir des nombreuses évaluations effectuées chaque année.

Examen de l'efficacité globale de l'OIT

Indicateur 3.4.2: Le rapport d'évaluation annuel donne chaque année un aperçu de l'efficacité globale de l'OIT.	Base de référence: L'analyse des résultats en matière de travail décent et de l'efficacité des activités de coopération pour le développement mises en œuvre par le BIT, qui couvre la période 2009-2016, est achevée; la méthodologie est en cours de révision.	Etat d'avancement Les activités n'ont pas encore débuté.
Etape biennale (2018-19): L'analyse réalisée pour 2017 et 2018 fournit une synthèse sur l'efficacité de l'OIT; nouvelle révision de la méthodologie pour faciliter l'analyse et la communication régulières d'informations dans le cadre du rapport d'évaluation annuel.		

71. Depuis l'introduction d'une stratégie d'évaluation en 2011, un indicateur de performance offrant une vue d'ensemble des conclusions et des questions relatives à l'efficacité globale de l'OIT est intégré au rapport annuel d'EVAL.
72. La nouvelle stratégie est spécifique dans son exigence d'une analyse régulière de l'efficacité de l'OIT à l'aide de méthodes de mesure améliorées. Les évaluations des résultats en matière de travail décent sont normalement effectuées tous les deux ans afin de fournir un échantillon suffisant de données d'évaluation et de faire évoluer régulièrement le cadre de résultats de l'OIT. Ces initiatives et processus devraient converger vers une nouvelle méthodologie qui facilitera l'analyse régulière et l'établissement de rapports à l'intention du Conseil d'administration. Cette année, le chapitre du rapport d'évaluation annuel traditionnellement consacré à l'efficacité (partie II) examine donc de nouvelles approches qui pourraient être explorées en vue de mettre en place aux niveaux national et mondial un processus de validation plus complet des performances de l'OIT.

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

73. La partie II du rapport donne un aperçu des contributions d'EVAL aux initiatives visant à améliorer la gestion axée sur les résultats au sein de l'OIT. Depuis 2011, EVAL fournit des évaluations annuelles portant sur certains aspects de l'efficacité de l'OIT, à savoir la pertinence stratégique, l'impact, la durabilité et l'efficacité. La nouvelle stratégie d'évaluation 2018-2021 préconise la poursuite de ces bilans annuels et souligne la nécessité

d'un examen méthodologique permettant une présentation et une validation plus complètes des résultats en matière de travail décent et de l'efficacité de l'OIT ²³.

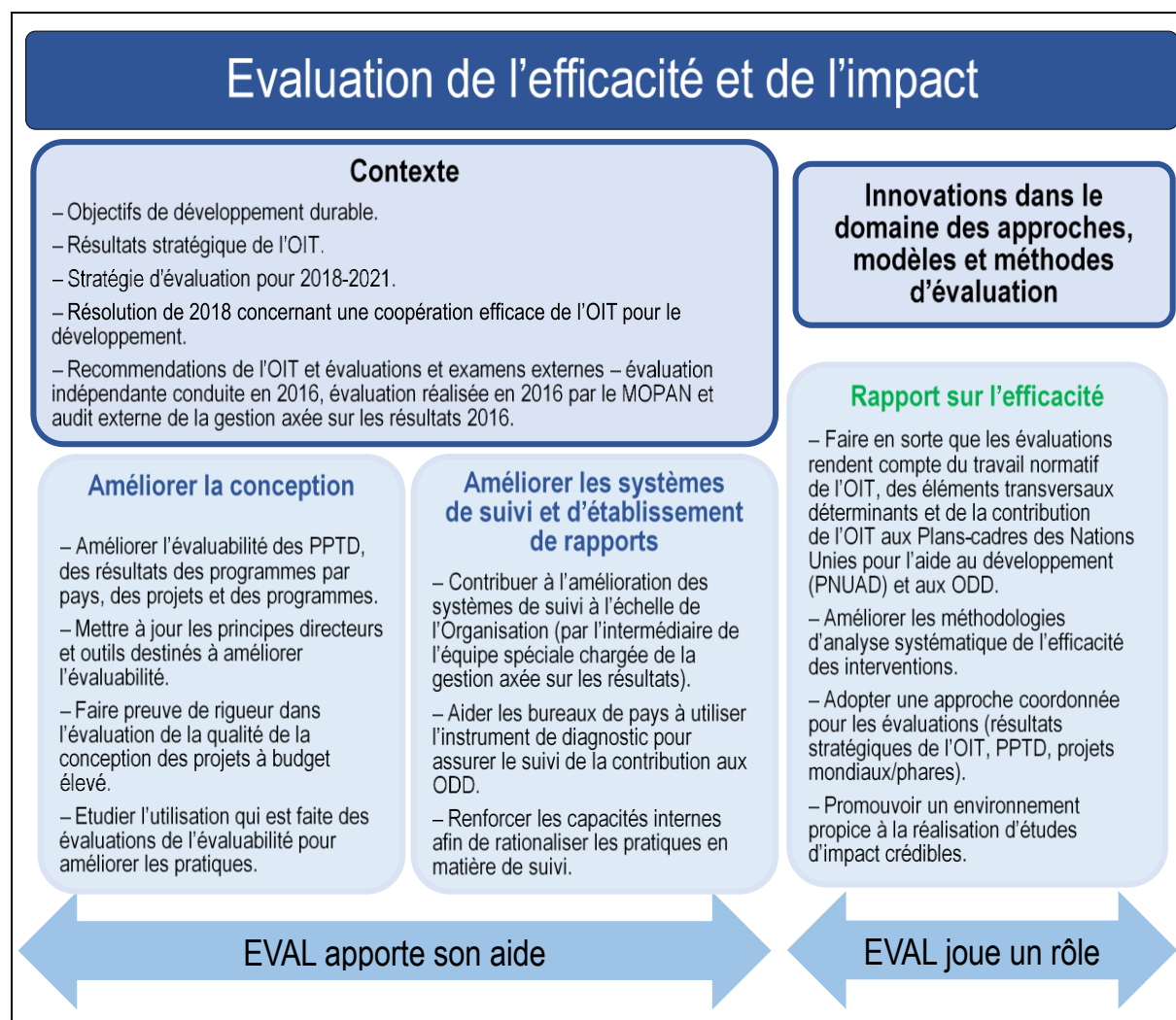
Malgré les difficultés actuelles, le temps est venu de réformer la manière d'évaluer l'efficacité et les résultats globaux

74. La nouvelle stratégie d'évaluation est présentée à un moment à la fois difficile et opportun. Elle peut apporter de l'originalité au fonctionnement d'EVAL. Le Programme 2030 en est déjà à sa troisième année de mise en œuvre, et l'accent est mis de plus en plus sur la nécessité de rationaliser le suivi et l'évaluation des ODD et l'établissement de rapports à leur sujet aux niveaux national et mondial. Ces préoccupations sont reflétées dans les documents de politique et de gouvernance de l'OIT. Par exemple, la résolution concernant une coopération efficace de l'OIT pour le développement à l'appui des ODD ²⁴, adoptée à la 107^e session (2018) de la Conférence internationale du Travail, réaffirme le rôle central des PPTD comme principal moyen d'aider les Etats Membres à atteindre ces objectifs. Elle appelle par ailleurs à «faire un meilleur usage de la collecte de données, des outils de la gestion axée sur les résultats et des évaluations, y compris les évaluations d'impact, afin de mettre en évidence les solutions efficaces, de contribuer à l'expansion des interventions et d'accroître la visibilité de l'Agenda du travail décent». Cette évolution, combinée aux travaux en cours de l'équipe interne du Bureau chargée de la gestion axée sur les résultats, offre une occasion unique d'innover.
75. EVAL joue un rôle de premier plan dans l'établissement de rapports sur l'efficacité des interventions. Pour ce faire, il soumet toutes les évaluations à une série continue de contrôles et propose des solutions plus directes au moyen de produits spécifiques. Il s'agit notamment des outils d'évaluation de l'évaluabilité, de l'instrument de diagnostic des ODD et des contributions à la conception des projets et des cadres de suivi et d'évaluation au stade de l'appréciation des documents de projet. EVAL s'efforce aussi d'améliorer la qualité, l'exhaustivité, la couverture et l'analyse des évaluations afin de fournir des données de base pour les rapports sur l'efficacité. La figure 5 illustre l'interdépendance de ces éléments et les efforts visant à améliorer la conception, le suivi et l'efficacité qui ont été déployés jusqu'ici.

²³ Etape biennale 3.4.2 pour 2018-19.

²⁴ Adoptée par la Conférence internationale du Travail à sa 107^e session, Genève, 2018, https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/107/reports/texts-adopted/WCMS_633137/lang--fr/index.htm.

Figure 5. Evaluation de l'efficacité et de l'impact: éléments clés et rôle d'EVAL



Améliorer la conception, le suivi et l'établissement de rapports en ce qui concerne les résultats stratégiques du programme et budget et les PPTD en tant que piliers programmatiques de l'Agenda du travail décent

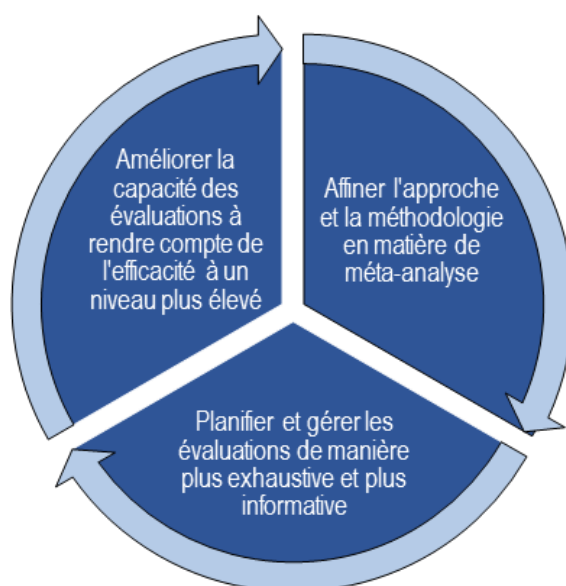
76. Les résultats stratégiques du programme et budget et les PPTD exigent des liens effectifs avec les ODD et devraient permettre un suivi et une évaluation solides de leur contribution aux ODD et à leurs indicateurs. Il importe autant de renforcer les capacités de suivi et d'évaluation des contributions collectives à l'Agenda du travail décent et aux ODD que de tirer parti de partenariats nationaux et internationaux pour promouvoir les objectifs du travail décent. Un instrument de diagnostic, mis au point par EVAL, est déjà disponible pour aider à évaluer et à améliorer l'évaluabilité des PPTD dans le contexte des ODD. Parallèlement, EVAL a élaboré un programme de formation à l'intention des mandants de l'OIT afin de renforcer leurs capacités de suivi et d'évaluation des PPTD et des ODD (voir étape biennale 1.3). EVAL soutient également des partenariats pour le renforcement des capacités afin d'améliorer les capacités nationales de mener des activités systématiques de suivi et d'examen.

77. Ces efforts doivent toutefois s'appuyer sur des pratiques améliorées en matière de suivi et d'établissement de rapports afin d'assurer une évaluation efficace de la contribution des résultats stratégiques et des PPTD à l'Agenda du travail décent et aux ODD. Les rapports d'évaluation annuels précédents ont souligné que la faiblesse des capacités des projets et programmes en matière de suivi et d'établissement de rapports restreint le volume de données disponible ainsi que l'éventail des méthodes et des questions qui peuvent être envisagées pour évaluer l'efficacité du développement au niveau des résultats en matière de travail décent, ainsi que pour mesurer l'impact des interventions du BIT. La création au sein du BIT d'une équipe spéciale chargée de la gestion axée sur les résultats et l'importance accrue accordée à l'élaboration de théories du changement claires constituent des améliorations substantielles pour combler ces lacunes. EVAL contribue à ce programme, mais les rapports d'évaluation continuent de mettre en lumière deux questions clés qui doivent être traitées pour atteindre les résultats souhaités: i) le renforcement des pratiques de suivi et d'établissement de rapports pour les activités financées par des ressources extrabudgétaires; et ii) l'établissement de responsabilités claires en matière de contrôle du respect des règles à l'échelle du Bureau.

Recommandation 2: Améliorer le cadre et les pratiques de suivi et d'établissement de rapports à l'échelle du Bureau pour les activités financées par des ressources extrabudgétaires et définir clairement les responsabilités.

78. Ces dernières années, les appels se sont multipliés pour que l'on rassemble des données et présente des rapports sur l'efficacité de l'OIT en matière de développement et le système multilatéral en général. Les rapports d'évaluation annuels précédents ont présenté des conclusions sur l'efficacité en synthétisant les nombreux rapports d'évaluation et en diffusant les conclusions récurrentes et systémiques. Cela se fait principalement au moyen d'une méta-analyse des évaluations au niveau des projets réalisée à l'aide d'un ensemble de critères de performance et de la mise en relation des conclusions et des résultats en matière de travail décent. Bien que la méthode actuelle de méta-analyse donne une indication valable sur le niveau de performance de chaque domaine, elle ne permet pas de mesurer ou de valider pleinement l'efficacité. Parmi les principaux problèmes à régler, on peut citer la prise en compte insuffisante, dans les évaluations de projets, de l'efficacité à un niveau plus élevé, la répartition disproportionnée du temps et des ressources nécessaires à la réalisation des évaluations de projets par rapport aux évaluations stratégiques, et le manque de ressources destinées aux évaluations a posteriori et aux études d'impact.
79. En effet, tout exposé détaillé sur l'efficacité de l'OIT doit être amélioré à trois niveaux, comme illustré dans la figure 6.

Figure 6. Rapports sur l'efficacité de l'OIT: améliorations possibles



80. Les sous-sections suivantes présentent les améliorations requises à chaque niveau et les efforts actuellement menés en ce sens.

Améliorer la capacité des évaluations à rendre compte de l'efficacité à un niveau plus élevé

81. Certaines difficultés rencontrées dans l'utilisation des évaluations de projets pour rendre compte de l'efficacité tiennent à des incohérences dans la manière dont ces évaluations prennent en compte les critères d'évaluation et les mandats de l'OIT. Ainsi, il convient notamment de mieux rendre compte, et de manière plus systématique, du rapport coût-efficacité et de la contribution des projets aux résultats stratégiques du programme et budget pertinents. Les résultats stratégiques ont déjà été mis en correspondance avec les ODD et pourraient être utiles pour recenser les informations permettant de rendre compte des résultats pour des cibles et indicateurs spécifiques des ODD.
82. Les lacunes ne peuvent être comblées qu'en veillant à ce que le contenu des rapports d'évaluation suive des directives normalisées et non négociables. Il est particulièrement important d'indiquer à quels aspects les évaluations devraient donner la priorité, par exemple à une analyse explicite du tripartisme, à la lutte contre la pauvreté, à l'inclusion ou aux activités normatives. EVAL mène actuellement une étude en vue d'élaborer des directives plus pratiques sur les modèles d'évaluation afin de mieux rendre compte des normes et du dialogue social dans divers projets (partie I, sous-résultat 2.4).
83. La figure 7 donne un aperçu des conclusions de la dernière étude réalisée sur les résultats en matière de travail décent, qui couvre la période 2013-2016. Les domaines pour lesquels la performance a été évaluée sont les suivants: i) importance et concordance stratégiques; ii) efficacité, durabilité et impact; et iii) efficacité de la gestion et de l'utilisation des ressources.

Figure 7. Aperçu des résultats en matière de travail décent et de l'efficacité des activités du BIT: méta-analyse des évaluations de la coopération pour le développement, 2013-2016

La performance en matière de coopération pour le développement a été évaluée au moyen de 26 indicateurs mesurés a posteriori. Dans l'ensemble, les résultats de l'évaluation dans les trois principaux domaines de performance, à savoir l'efficacité, la durabilité et l'impact, ont été jugés satisfaisants pour presque tous les projets; l'importance et la concordance stratégiques étaient relativement satisfaisantes; en revanche, l'exécution et l'efficacité de la gestion ont reçu des appréciations moins favorables.

Importance et concordance stratégiques

- L'importance de la contribution de presque tous les projets aux résultats des PPTD et du programme et budget a été clairement démontrée, mais d'autres aspects, comme la conception et la concordance, 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.
- La prise en compte des questions relatives à l'égalité hommes-femmes dans la conception des projets a recueilli l'une des notes les plus basses.

Efficacité, durabilité et impact

- La performance générale du BIT en ce qui concerne l'efficacité de la coopération pour le développement a été pour l'essentiel bonne et a obtenu la note la plus élevée. 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 sont révélées 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.

Exécution et efficacité de la gestion de l'utilisation des ressources

- La plupart des projets ont été bien notés sur les plans de l'exécution et de l'efficacité. 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 une part raisonnable de ressources provenant de sources extérieures au BIT.
- 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.

Dans la moitié environ 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 la moitié environ 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.

Affiner l'approche et la méthodologie en matière de méta-analyse utilisées pour rendre compte de l'efficacité

84. L'approche actuellement suivie en matière de méta-analyse exige que l'on modifie l'objet de ce type d'analyse et les documents de référence de base qui sont utilisés. Une solution qui commence à se dessiner consiste à être plus sélectif dans le choix des sujets/thèmes afin que l'analyse soit plus ciblée (plutôt que d'analyser les évaluations de projets pour tous les thèmes). Une option complémentaire consisterait à recenser des critères qui peuvent être utilisés pour commenter les préoccupations à l'échelle de l'organisation et les résultats en matière de travail décent. A l'heure actuelle, la méthode de la méta-analyse utilisée pour mesurer l'efficacité des projets fait appel à 26 critères répartis en trois grands domaines de performance. Des sous-ensembles plus petits peuvent être établis pour commenter les préoccupations à l'échelle de l'Organisation et les résultats en matière de travail décent. Prises ensemble, ces options devraient donner une vue d'ensemble plus stratégique et plus complète des résultats du programme et budget, des ODD connexes et des éléments transversaux déterminants. Dans le cadre de l'affinement de cette approche, EVAL étudiera la possibilité d'utiliser certaines évaluations d'impact pour démontrer l'efficacité du BIT en matière de développement. Cela viendrait compléter l'appui technique fourni par EVAL pour les évaluations d'impact menées au sein des départements (partie I, sous-résultat 2.3).

Adopter une approche davantage porteuse de changements en vue d'élaborer un processus plus complet de validation de la performance de l'OIT aux niveaux national et mondial

85. Une approche davantage porteuse de changements est nécessaire lorsque les évaluations sont effectuées, afin de mieux informer l'OIT sur sa capacité à atteindre ses résultats stratégiques, de permettre une couverture et une analyse complètes et de remédier en partie à la «lassitude de l'évaluation» éprouvée par des fonctionnaires du Bureau et des mandants. Le principe directeur consistant à adopter une approche programmatique à plus long terme des résultats et de l'impact de la coopération pour le développement, comme il est proposé dans la résolution concernant une coopération efficace de l'OIT pour le développement de l'OIT à l'appui des ODD que la Conférence internationale du Travail a adoptée à la 107^e session (2018), suppose également que les évaluations reposent sur une vision programmatique à plus long terme des activités de l'OIT. Il convient à cet effet d'adopter une approche novatrice sur les plans de la portée, de la couverture, de la gestion, des ressources, de l'utilisation des évaluations et de la culture de l'évaluation en général.
86. Le regroupement des évaluations, recommandé par l'évaluation indépendante conduite en 2016 et proposé dans la nouvelle stratégie d'évaluation, constitue un pas dans cette direction. Un avantage important du regroupement des projets en une seule évaluation thématique (résultats stratégiques du programme et budget) ou par zone géographique (pays dotés d'un PPTD) permettra de mettre l'accent sur l'interdépendance des résultats des projets, les réalisations de l'Organisation et l'impact, y compris les contributions à l'Agenda du travail décent et aux ODD.
87. Les PPTD et les résultats stratégiques du programme et budget sont les deux principaux points d'ancrage autour desquels le regroupement peut être planifié. Une approche cyclique de leur évaluation permettra de couvrir la plupart des résultats stratégiques du programme et budget et des PPTD, ainsi que certains projets mondiaux. Ainsi, les résultats communiqués seront mieux validés que ce n'est le cas avec l'approche actuelle des évaluations de haut niveau préparées pour examen par le Conseil d'administration, dont le champ d'application est relativement plus restreint.

- 88.** L'approche consistant à regrouper les évaluations exige une collaboration plus étroite avec la direction pour obtenir le consentement des donateurs aux processus d'évaluation intégrée. Il faut également repenser la gestion des ressources consacrées à l'évaluation et revoir la structure hiérarchique des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions dans le but de garantir le plus haut niveau d'indépendance possible. D'autres études sont en cours afin d'évaluer plus avant ces options et de mettre en place un processus de validation plus complet de la performance de l'OIT aux niveaux national et mondial.

Recommandation 3: Approuver le principe consistant à mettre en place un processus de validation plus complet de la performance de l'OIT aux niveaux national et mondial, conformément aux concepts exposés ci-dessus.

Projet de décision

- 89. *Le Conseil d'administration prend note du présent rapport et approuve les recommandations (paragraphe 17, 77 et 88) en vue de leur mise en œuvre par le BIT, dont les prochains rapports d'évaluation annuels rendront compte. Il confirme également les priorités définies dans le rapport concernant le programme de travail relatif aux évaluations pour 2019-2021.***