



Conseil d'administration

310^e session, Genève, mars 2011

GB.310/PFA/4/1

Commission du programme, du budget et de l'administration

PFA

POUR DÉCISION

QUATRIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Stratégies axées sur les résultats 2011-2015: Stratégie d'évaluation – Renforcer l'utilisation de l'évaluation

Aperçu

Question traitée

Le présent rapport résume la stratégie d'évaluation du BIT pour 2011-2015.

Incidences financières

La mise en œuvre intégrale de la stratégie aura des incidences financières qui ne sont pas quantifiées. La stratégie sera adaptée en fonction des décisions relatives aux ressources, s'il y a lieu.

Décision demandée

Paragraphe 37.

Documents du Conseil d'administration et instruments de l'OIT cités en référence

GB.310/PFA/4/2, GB.309/PFA/5/4, GB.309/PFA/5/5, GB.294/PFA/8/4, GB.294/PV, paragr. 208, GB.309/11(Rev.).

Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable.

I. Introduction

1. Le Conseil d'administration a adopté la politique et stratégie d'évaluation en 2005, à sa 294^e session¹. Fondée sur des règles et normes d'évaluation internationales, celle-ci visait à renforcer la responsabilisation, la transparence et l'amélioration de la qualité. Elle avait en outre pour objet de contribuer à l'élaboration de politiques et à la prise de décisions dans le cadre d'un système de gestion axée sur les résultats, afin d'optimiser l'affectation des ressources et leur gestion globale.
2. En novembre 2010, le Conseil d'administration a examiné les progrès réalisés globalement par le Bureau² ainsi que les constatations, conclusions et recommandations découlant de l'évaluation externe indépendante de la fonction d'évaluation³. De manière générale, l'évaluation externe indépendante a abouti à la conclusion que la politique d'évaluation du BIT est globalement bien conçue et ne nécessite que peu de modifications. Le vrai problème mis en lumière est celui de la mise en œuvre, qui nécessite un lien plus étroit entre évaluation et prise de décisions et des ressources sûres⁴. Un document distinct sur la mise en œuvre des recommandations qui découlent de l'évaluation externe indépendante est soumis à la commission à sa présente session⁵.
3. Globalement, la politique et stratégie d'évaluation de 2005 a été mise en œuvre, notamment par la création, en mars 2005, d'une unité d'évaluation centrale (EVAL), responsable de l'ensemble de la mise en œuvre de la politique d'évaluation du BIT, par la présentation de rapports d'évaluation annuels au Conseil d'administration et l'établissement d'un Comité consultatif d'évaluation permettant d'associer les cadres du BIT à la planification, à la mise en œuvre et au suivi des recommandations issues des évaluations et des enseignements à retenir, ainsi que par l'allocation de ressources à des activités de formation et de renforcement des capacités.
4. La stratégie révisée pour 2011-2015 reprend les points forts de la stratégie précédente et ses objectifs et résultats, en apportant des changements lorsqu'ils sont nécessaires⁶. Elle englobe les principes et valeurs essentiels tels que définis par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation pour les fonctions d'évaluation, et s'attache essentiellement à renforcer

¹ Documents GB.294/PV, paragr. 208, et GB.294/PFA/8/4: *Nouvelle politique et stratégie d'évaluation au BIT*.

² Documents GB.309/11(Rev.), paragr. 104 à 120, et GB.309/PFA/5/4.

³ Documents GB.309/11(Rev.), paragr. 166 à 187, et GB.309/PFA/5/5.

⁴ Document GB.309/PFA/5/5, paragr. 5 à 14, et recommandation 3 ii).

⁵ Document GB.310/PFA/4/2.

⁶ Objectifs et résultats de la politique d'évaluation du BIT de 2005 (Document GB.294/PFA/8/4, paragr. 10):

- renforcer à l'échelle du Bureau la transparence et l'obligation de rendre compte de l'impact des activités de l'OIT en faveur de ses mandants;
- faciliter la prise de décisions par les organes exécutifs et la haute direction en leur donnant les moyens d'apprécier objectivement l'efficacité, l'efficience, la pertinence, l'impact et la durabilité des activités de l'OIT;
- fournir des informations permettant d'incorporer les leçons de l'expérience en vue d'une amélioration continue des travaux de l'OIT.

l'indépendance, la crédibilité et l'utilité du travail d'évaluation. La stratégie d'évaluation incorpore en outre les grands principes directeurs énoncés dans le cadre stratégique de l'OIT pour 2010-2015. Selon ces principes, l'évaluation doit avoir pour but d'accroître le développement des connaissances et la responsabilisation dans les domaines relatifs au travail décent, aux droits et normes du travail à l'échelle internationale et à la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable (2008), et elle doit être plus pertinente et utile pour les mandants.

5. L'évaluation au BIT devrait contribuer à ce que les décisions soient prises sur la base d'une appréciation objective des stratégies, politiques, programmes et projets. L'approche globale maintiendra les mesures déjà mises en place pour assurer l'indépendance et la transparence de la fonction d'évaluation. Les nouvelles mesures auront pour but d'améliorer l'utilisation de l'évaluation aux niveaux de la gouvernance et de l'administration, et son utilisation par les mandants de l'OIT.

II. Résultats attendus

6. La stratégie d'évaluation est mise en œuvre dans le contexte du cadre stratégique et du programme et budget biennal. La stratégie d'évaluation pour 2011-2015 s'articule autour de trois résultats principaux qui correspondent largement à ceux de la stratégie précédente, mais mettent davantage l'accent sur les domaines nécessitant une attention plus ciblée, conformément à la recommandation de l'évaluation externe indépendante.

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

Stratégie

Améliorer l'efficacité du Comité consultatif d'évaluation

7. Le Comité consultatif d'évaluation a été établi en 2006 pour promouvoir le suivi institutionnel des constatations et recommandations résultant de l'évaluation indépendante et donner des avis au Directeur général sur les progrès réalisés par le Bureau à cet égard. Le comité conservera son rôle consultatif mais s'investira davantage dans l'examen du programme global des activités d'évaluation en formulant des avis à l'intention du Directeur général à ce sujet.
8. Les fonctions du Comité consultatif d'évaluation englobent toutes les évaluations indépendantes, l'accent étant toutefois mis sur les évaluations des stratégies et politiques, les évaluations des programmes par pays et les grandes évaluations thématiques. Tous les administrateurs ont la responsabilité de veiller à ce que les constatations, enseignements et recommandations découlant des évaluations soient utilisés à bon escient. Sans préjudice des obligations des administrateurs en matière de rapports ou de reddition de comptes, le Comité consultatif d'évaluation verra son rôle renforcé pour que le Directeur général puisse être assuré que le suivi des recommandations découlant des évaluations est adéquat et régulier.
9. Il faudra pour cela que le comité se réunisse plus souvent pour mener un dialogue interne sur la mise en œuvre de la politique et stratégie d'évaluation du BIT, et notamment choisir les thèmes d'évaluations indépendantes et formuler des recommandations à l'intention du Directeur général ou de l'unité d'évaluation, selon qu'il conviendra. Le rôle du comité sera élargi de manière à ce que les mandants aient des possibilités adéquates de tenir des consultations régulières sur les plans, les résultats et le suivi des évaluations, par exemple

pendant les réunions régionales, dans le cadre d'études de fond présentées lors des discussions récurrentes de la Conférence internationale du Travail ou en tant que contributions à des rapports techniques. Les directeurs exécutifs et les directeurs régionaux seront associés plus directement aux évaluations spécifiques grâce à un système de suivi plus rigoureux.

Choisir des thèmes d'évaluation de haut niveau en vue d'une utilisation stratégique

- 10.** Au niveau de la gouvernance, l'évaluation a pour but de fournir un éclairage sur la performance à l'échelle de l'Organisation dans le cadre du système de gestion axée sur les résultats, dont il sera tenu compte ensuite dans la prise de décisions de haut niveau sur les politiques, les stratégies et la responsabilisation. La haute direction et le Conseil d'administration participeront à la définition des priorités en matière d'évaluation, fixeront le calendrier et détermineront l'utilisation projetée de chaque évaluation de haut niveau.
- 11.** Un programme d'évaluation glissant sur une durée de trois ans sera présenté au Conseil d'administration chaque année en novembre. Ce plan sera actualisé tous les ans. Les thèmes d'évaluation seront choisis en fonction des critères établis, conformément aux directives existantes en matière d'évaluation, à la suite de consultations avec les mandants visant à définir leurs priorités et à incorporer des critères connexes.
- 12.** On trouvera en annexe une liste des thèmes proposés pour 2011, 2012 et 2013. Cette liste est le résultat de consultations internes auxquelles ont participé le Comité consultatif d'évaluation, la haute direction, le Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV), le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) et certains responsables de programmes ayant un lien direct avec les thèmes considérés. La liste sera elle aussi actualisée chaque année compte tenu des débats du Conseil d'administration.

Les rapports d'évaluation annuels sont établis sur la base de l'analyse des enseignements tirés et des recommandations découlant des évaluations

- 13.** L'évaluation externe indépendante a recommandé de mieux intégrer les résultats des évaluations dans le processus de programmation du BIT lié à la réalisation de résultats de haut niveau. Cette démarche a été facilitée grâce à la relation étroite entre EVAL et toutes les autres unités relevant de ED/MAS, qui permet d'intégrer les enseignements tirés par l'administration et d'indiquer à EVAL les domaines méritant son attention. Tout en continuant de soumettre des résumés des évaluations de chaque stratégie et de faire rapport sur le suivi, le Bureau rendra compte aussi de la réalisation d'objectifs à court et moyen termes en présentant pour chaque exercice biennal, dans le cadre du rapport d'évaluation annuel, une synthèse des conclusions, recommandations et enseignements tirés des projets et d'autres formes d'évaluation. Les résultats mis en évidence pourront ensuite servir de base à des décisions relatives à la planification de l'élaboration et de l'exécution du programme et budget ainsi qu'aux rapports correspondants. Cette manière de procéder viendra compléter un effort accru pour intégrer diverses formes d'évaluation dans le processus de programmation. En outre, les raisons de l'utilisation insuffisante des résultats des évaluations seront examinées du point de vue de la pertinence, du ciblage et de la qualité. Enfin, le Bureau continuera d'améliorer l'évaluabilité des mesures de la performance et établira un mécanisme permettant d'obtenir de manière plus systématique des données sur les résultats, grâce à une coopération plus étroite entre le Bureau de programmation et de gestion (PROGRAM) et EVAL.

Mesure

Indicateur	Base de référence	Objectif final
1.1. Fréquence et qualité des décisions et des avis du Comité consultatif d'évaluation sur la pertinence du programme d'évaluation pour les décisions de politique générale du Conseil d'administration et les objectifs stratégiques du Bureau; adéquation des mesures de suivi des résultats d'évaluation	Trois réunions en 2010; examen de thèmes pour l'année à venir seulement; pas d'examen de l'utilisation stratégique des recommandations découlant d'évaluations	Le Comité consultatif d'évaluation convoque des réunions et des forums où, après analyse et discussion des thèmes d'évaluation et du suivi, sont mis au point des plans et activités de suivi en vue d'une utilisation stratégique
1.2. Le rapport d'évaluation annuel fait la synthèse des recommandations et des enseignements tirés sur la base des évaluations	Rapport sur la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation sans analyse de l'efficacité en général du BIT	Rapport d'évaluation annuel sur la base de l'analyse des rapports d'évaluation
Étapes à franchir pendant les périodes biennales		
2010-11	2012-13	2014-15
2011: Calendrier, procédures et produits du Comité consultatif d'évaluation à préciser dans un nouveau plan d'action; relevé officiel des recommandations concernant le programme d'évaluation (2012-13); relevé des avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation sur l'application de recommandations spécifiques	Quatre réunions par an; relevé des recommandations concernant le programme d'évaluation (2013-14); relevé des avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation sur l'application de recommandations spécifiques	Quatre réunions par an; relevé officiel des recommandations concernant le programme d'évaluation (2015-16); relevé des avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation sur l'application de recommandations spécifiques
1.3. Informations relatives à la performance dans le rapport d'évaluation annuel sur la base de l'analyse des rapports d'évaluation. Résultats examinés par la Commission du programme, du budget et de l'administration	2013: Amélioration du rapport d'évaluation annuel sur la base des réactions de la Commission du programme, du budget et de l'administration; incorporation des résultats dans le programme et budget 2014-15	2015 : Rapport d'évaluation annuel du BIT utilisé pour élaborer un nouveau cadre stratégique et un nouveau programme et budget

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

Stratégie

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

14. Le Bureau entend définir les moyens de regrouper les travaux d'évaluation, surtout au niveau des projets dans le cadre de programmes ou de pays, ou encore par thème, en vue d'une utilisation plus rationnelle des ressources et pour stimuler l'acquisition de connaissances et la responsabilisation au sein de l'Organisation.
15. Depuis 2005, la fonction d'évaluation du BIT associe des responsabilités d'évaluation centralisées et décentralisées. Les évaluations indépendantes des stratégies et des programmes par pays de promotion du travail décent, qui sont menées au niveau de la

direction et gérées ou coordonnées directement par EVAL, sont considérées comme *centralisées*; tous les autres types d'évaluation sont *décentralisés* car leur gestion directe, y compris la dotation en ressources, sont avant tout du ressort des secteurs et des régions.

16. Les évaluations décentralisées portent sur les aspects du programme qui sont placés sous la supervision d'administrateurs, comme la coopération technique et la mise en œuvre des programmes par pays, l'examen des interventions techniques quelle qu'en soit la source de financement, y compris le Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) et la Coopération technique financée par le budget ordinaire (CTBO).
17. La politique d'évaluation constitue un cadre opérationnel qui répond à différents besoins et s'applique à des niveaux différents, comme on le verra plus en détail ci-dessous et au tableau 1. Les directeurs exécutifs et les directeurs régionaux de ceux qui gèrent les évaluations décentralisées en approuveront les thèmes et auront la responsabilité de la bonne marche des travaux d'évaluation conformément aux règles qui les régissent. ACTRAV et ACT/EMP seront chargés de l'évaluation des activités de coopération technique des travailleurs et des employeurs. Aux fins du contrôle de la qualité, le mandat de l'évaluation indépendante, les budgets, la sélection des consultants et la définition des méthodes seront supervisés par des responsables sectoriels ou régionaux de l'évaluation, et le rapport final sera approuvé par EVAL. Le rôle d'EVAL consistera essentiellement à donner des conseils et un appui technique aux secteurs et aux régions qui en feront la demande ainsi qu'à analyser les résultats des évaluations et à mettre en commun des données d'expérience afin de stimuler l'acquisition de connaissances au sein de l'Organisation. La responsabilité de la réalisation et du financement des évaluations décentralisées incombera aux administrateurs des projets ou des programmes.
18. Les évaluations de stratégies destinées à mesurer l'efficacité et l'impact du Bureau par rapport à des résultats spécifiques se poursuivront. Dans le contexte du cadre stratégique et des programmes et budgets, ces *évaluations de haut niveau* tendront surtout à vérifier que les stratégies correspondantes du cadre stratégique sont toujours pertinentes et à rechercher les moyens d'en améliorer l'efficacité, l'impact potentiel et la durabilité. En consultation avec les régions, EVAL coordonnera chaque année au moins une évaluation indépendante de programme par pays de promotion du travail décent. Les analyses par thème, les examens de projets et toutes les formes de bilan interne et d'autoévaluation seront décentralisés.
19. Des lignes directrices et des bonnes pratiques applicables aux *évaluations d'impact* et aux *évaluations conjointes* seront définies dans la nouvelle stratégie d'évaluation. Les évaluations d'impact répondent à la demande croissante des mandants et des partenaires internationaux, qui souhaitent une évaluation plus crédible de l'impact des programmes et projets du BIT. Cette forme d'évaluation peut être complexe, prendre du temps et être coûteuse car elle exige souvent une collecte systématique de données nécessaires pour établir les bases de référence indispensables à une analyse rigoureuse et reposant sur des éléments objectifs, qui permette d'attester ou de valider des résultats. EVAL, en collaboration avec les secteurs techniques et le Département des partenariats et de la coopération au développement (PARDEV), élaborera des directives et des normes de qualité et proposera des services consultatifs pour ce type d'évaluation. Quant aux évaluations conjointes, elles portent sur l'ensemble toujours plus large des travaux d'évaluation planifiés, gérés et financés conjointement par l'OIT et des partenaires nationaux et internationaux, le plus souvent en liaison avec le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et les programmes conjoints des Nations Unies au niveau national. EVAL donnera des orientations sur la façon de renforcer au maximum la participation de l'OIT.

Tableau 1. Evaluations de haut niveau et décentralisées: types, responsables désignés et fréquence

	Type d'évaluation	But principal	Responsable	Fréquence
Au niveau de la gouvernance Indépendante	Stratégie, politique	<ul style="list-style-type: none"> – Examiner les politiques ou questions institutionnelles principales – Apprécier l'impact, l'efficacité et les avantages des stratégies fondamentales de l'OIT décrites dans le programme et budget – Améliorer les stratégies et les politiques, ainsi que le fonctionnement du Bureau 	<ul style="list-style-type: none"> – EVAL est responsable de la planification et de la gestion – Le Conseil d'administration et la haute direction confirment les thèmes – Le Comité consultatif d'évaluation est chargé du suivi 	Deux par an ou plus en fonction des besoins et des ressources
	Programme par pays de promotion du travail décent	<ul style="list-style-type: none"> – Apprécier l'impact sur la promotion du travail décent et les résultats attendus à cet égard des programmes par pays, tels qu'ils sont inscrits dans le programme et budget – Contribuer au dialogue tripartite dans les pays sur l'impact, l'efficacité et la pertinence de l'action de l'OIT au niveau national 	<ul style="list-style-type: none"> – EVAL est chargée de la planification et de la gestion – Les bureaux régionaux sont responsables du financement de l'examen interne des programmes par pays 	EVAL procédera à une évaluation au moins une fois par an et fournira un appui aux régions pour l'évaluation interne d'un certain nombre de programmes par pays de promotion du travail décent
Décentralisée Indépendante/interne	Evaluation thématique	<ul style="list-style-type: none"> – Tirer des enseignements applicables à plusieurs domaines, y compris les réussites, pour innover et contribuer à l'acquisition de connaissances au niveau sectoriel/régional sur des interventions techniques et des stratégies spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> – Les secteurs techniques, d'autres groupes techniques et les régions sont chargés de la planification et de la gestion – EVAL est responsable de la supervision et du soutien s'il y a lieu 	En fonction du programme d'évaluations thématiques et d'évaluations d'impact
	Evaluation d'impact	<ul style="list-style-type: none"> – Apprécier les effets et l'impact d'interventions et de programmes spécifiques sur les bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Les programmes techniques et les régions sont chargés de la dotation en ressources 	
Décentralisée Externe/conjointe	Evaluation conjointe	<ul style="list-style-type: none"> – Evaluer avec les organisations partenaires des programmes conjoints administrés et exécutés avec le BIT 	<ul style="list-style-type: none"> – La gestion de la contribution du BIT à l'évaluation est supervisée par des responsables de l'évaluation au niveau régional ou sectoriel – EVAL est chargée de veiller à la qualité et au respect des règles – Les coûts sont pris en charge par le programme conjoint 	N'est pas soumis à un calendrier formel de planification et de remise de rapports

	Type d'évaluation	But principal	Responsable	Fréquence
Décentralisée Indépendante, interne ou auto-évaluation	Projet ¹	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluer des projets pour déterminer leur pertinence, leur efficacité, leur durabilité, et leur contribution à un impact plus large - Conception conforme aux programmes stratégiques de l'OIT et aux programmes par pays de promotion du travail décent 	<ul style="list-style-type: none"> - Les directeurs exécutifs et les directeurs régionaux sont chargés de veiller à l'application de la politique d'évaluation du BIT - La gestion de l'évaluation est supervisée par des responsables régionaux ou sectoriels de l'évaluation - EVAL assure un contrôle - Le coût de l'évaluation est imputé sur le budget du projet 	A mi-parcours ou à la fin du projet, ou conformément au plan d'évaluation de celui-ci

¹ Evaluation indépendante pour les projets d'un budget supérieur à 1 million de dollars E.-U., interne ou auto-évaluation pour les autres. La qualité des évaluations internes et des auto-évaluations pour les projets d'un budget supérieur à 500 000 dollars continuera d'être contrôlée.

Améliorer et élargir l'utilisation d'évaluations décentralisées

- 20.** Le Bureau adoptera une approche globale pour la planification d'évaluations de différents types auxquelles seront associés les secteurs et régions. Toutes les régions et tous les secteurs établiront des plans de travail sur deux ans qui pourront être examinés dans les différents services du Bureau en vue de dégager des possibilités de collaboration et de regroupement. Il faudra aussi pour cela prévoir comment utiliser les conclusions des évaluations internes et des auto-évaluations. Le calendrier, le champ et l'orientation des évaluations seront vérifiés pour assurer que celles-ci correspondent aux intérêts des mandants et du Bureau, qu'elles sont pertinentes et qu'elles englobent l'obligation de résultat.
- 21.** La qualité des évaluations internes et des auto-évaluations sera examinée par EVAL, dont les conclusions feront l'objet d'un rapport au Comité consultatif d'évaluation et au Conseil d'administration. Les rapports d'auto-évaluation seront validés dans le cadre d'un processus d'échantillonnage aléatoire, d'une sélection en fonction du risque ou dans le cadre de l'évaluation d'une stratégie ou d'un programme par pays. Ce travail sera effectué au moyen d'une compilation et d'une analyse informatisées des rapports.

Mesure

Indicateur	Base de référence	Cible 2010-2015
2.1. D'ici à 2015, 100 pour cent des programmes par pays de promotion du travail décent seraient dotés de mécanismes permettant d'inciter régulièrement les mandants à appliquer les procédures d'évaluation	s.o.	Résultats d'enquêtes périodiques a posteriori; les rapports sur les réponses des mandants et le suivi montrent que 80 pour cent des évaluations sont utilisées par les mandants 100 pour cent des rapports de projet finals attestent la participation des mandants et l'existence de plans de viabilité
2.2. Améliorer et élargir l'utilisation des évaluations pour la gestion (décentralisées)	Nombre d'auto-évaluations, d'évaluations internes, d'évaluations thématiques et d'évaluations d'impact réalisées par les secteurs et les régions (2009)	Toutes les régions et tous les secteurs ont mis en place des plans d'évaluation biennaux qui établissent un lien entre la responsabilisation en matière de gestion et l'acquisition de connaissances à l'intérieur de l'Organisation

Étapes à franchir pendant les périodes biennales

2010-11	2012-13	2014-15
2.1. 2011: Une étude initiale réalisée à l'intention des mandants sur la base des évaluations achevées en 2010 permet d'établir une mesure de référence	2013: Selon les informations communiquées, l'utilisation des évaluations par les mandants a augmenté d'au moins 25 pour cent par rapport au niveau de 2011	2015: Selon les informations communiquées, l'utilisation des évaluations par les mandants a augmenté d'au moins 50 pour cent par rapport au niveau de 2011
2.2. 2011: Le recours à des auto-évaluations pour aborder des questions organisationnelles a augmenté de 20 pour cent; dans 20 pour cent des cas, un rapport d'activité final est établi	Toutes les évaluations internes et les auto-évaluations sont accessibles et consultables dans la base de données du BIT	Dans 80 pour cent des cas, un rapport d'activité final (auto-évaluation) est établi pour des projets d'un montant supérieur à 500 000 dollars E.-U.; les résultats de la validation permettent de mesurer la validité et la fiabilité de l'évaluation et des rapports

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

Stratégie

Développer la capacité d'évaluation

- 22.** Afin d'harmoniser les travaux d'évaluation dans un même cadre politique et stratégique, le BIT a mis sur pied un réseau interne de professionnels de l'évaluation et de coordinateurs. L'un des volets importants de la stratégie consistera à poursuivre la mise en place de ce réseau, ce qui permettra de gérer de manière efficace les diverses activités d'évaluation décentralisée, d'harmoniser les rôles et responsabilités des responsables et des coordinateurs des évaluations décentralisées et de normaliser les méthodes d'évaluation décentralisée, y compris le contrôle du suivi.
- 23.** Le réseau d'évaluation est actuellement le principal moyen d'assurer que l'évaluation soit intégrée dans la conception des stratégies techniques, des activités de coopération technique et des services du BIT. L'amélioration de la base de connaissances professionnelles du réseau d'évaluation par la formation, le partage des connaissances et l'acquisition d'une expérience pratique en matière d'évaluation sera une priorité. Des initiatives spécifiques permettront de remédier aux problèmes recensés, par exemple en ce qui concerne la qualité et le bien-fondé des recommandations et des enseignements à retenir.

Renforcer la capacité d'évaluation des mandants

- 24.** Une seconde priorité sera de soutenir de façon plus systématique les capacités et pratiques des mandants de l'OIT en matière d'évaluation pour leur permettre d'évaluer les résultats de leurs programmes en faveur du plein emploi productif et du travail décent pour tous. Ces capacités et pratiques sont essentielles pour améliorer les résultats, qu'il s'agisse de la qualité, du ciblage ou de la viabilité des politiques et programmes nationaux. De plus, le Bureau aidera les mandants à axer davantage leur action sur les résultats par le biais d'expériences d'évaluations conjointes réussies.

25. La stratégie d'évaluation aura pour but d'améliorer les synergies au sein du Bureau pour coordonner l'aide apportée aux mandants, afin qu'ils renforcent les capacités d'évaluation et les activités connexes au niveau national. Ce but sera en partie atteint par des activités de formation dans les régions, de meilleures orientations et une meilleure communication. Le Centre international de formation de Turin sera à cet égard un partenaire clé.

Améliorer l'utilisation des systèmes de gestion des connaissances

26. Une méthode volontariste de partage des connaissances a été adoptée pour favoriser l'apprentissage à l'intérieur de l'Organisation et l'amélioration des activités techniques du BIT. Le Bureau a établi une base de données électronique sur l'évaluation (dénommée *i-Track*) qui permet de stocker et de partager les rapports d'évaluation, les constatations, les enseignements et les recommandations, et qui en facilite l'utilisation.
27. L'évaluation externe indépendante a recommandé d'améliorer le système d'acquisition de connaissances en le rendant plus simple à utiliser. Des améliorations seront apportées à *i-Track* pour que le système soit davantage axé sur la demande; elles feront partie des efforts actuellement déployés à l'échelle du Bureau pour mettre en place un nouveau système de gestion des connaissances, qui comporte en particulier une filière «politiques» destinée à déterminer l'efficacité de différentes politiques appliquées dans des contextes nationaux particuliers.

Mesure

Indicateur	Base de référence	Cible 2010-2015
3.1. Amélioration des capacités et pratiques d'évaluation du personnel du BIT et des mandants de l'OIT	Nombre de fonctionnaires et de mandants bénéficiant d'une formation technique et d'un soutien axé sur les aspects pratiques (2009)	D'ici à la fin de 2015, 225 mandants supplémentaires et 225 fonctionnaires du BIT possèdent des compétences spécialisées en matière d'évaluation ¹
3.2. En ce qui concerne le réseau d'évaluation, uniformisation des rôles et responsabilités à l'échelle du BIT	Aucune uniformisation des descriptions de poste pour les responsables des évaluations; on ne sait pas si les directives en matière d'évaluation sont respectées	Les responsabilités en matière d'évaluation sont indiquées dans les descriptions de poste; évaluations des résultats professionnels individuels, uniformisation des rôles et responsabilités
Etapes à franchir pendant les périodes biennales		
2010-11	2012-13	2014-15
3.1. 75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT acquièrent des connaissances spécialisées dans le cadre d'une formation assurée par le BIT	75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT acquièrent des connaissances spécialisées dans le cadre d'une formation assurée par le BIT	75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT acquièrent des connaissances spécialisées dans le cadre d'une formation assurée par le BIT
3.2. 2011: Des descriptions de poste génériques sont rédigées pour les fonctionnaires du BIT chargés des évaluations	2013: Adoption et mise en œuvre d'un document de gouvernance interne concernant le réseau d'évaluation: approche, rôles et responsabilités	

¹ Selon les estimations, les réseaux d'évaluation régionaux appuient le renforcement des capacités des mandants.

III. Financement

28. Les sources de financement de la fonction d'évaluation sont multiples et dépendent, dans une large mesure, de la capacité ou de l'activité qui doit être financée. A l'heure actuelle, les postes de fonctionnaires chargés des évaluations au sein d'EVVAL et les évaluations stratégiques de haut niveau sont principalement imputés sur le budget ordinaire. Les postes des fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation dans les régions sont financés par des fonds provenant à la fois du budget ordinaire, des recettes perçues au titre de l'appui du CSBO. Les postes créés spécialement pour le suivi et l'évaluation dans le cadre de projets et de programmes spécifiques sont financés par ces projets ou programmes.
29. La majorité des évaluations réalisées sont financées par les budgets des programmes ou de la coopération technique⁷. Conformément à la politique d'évaluation du BIT, au moins 2 pour cent du montant total des fonds devraient être mis en réserve pour financer des évaluations indépendantes. Ces fonds devraient être suffisants pour couvrir l'intégralité des coûts de gestion, de supervision et de réalisation de l'évaluation, comme cela est maintenant le cas pour le CSBO. Les coûts afférents à la gestion et à la supervision des évaluations au titre de la coopération technique seront directement imputés à la ligne budgétaire créée spécialement à cet effet dans le budget de coopération technique à l'étude. En outre, les donateurs seront encouragés à faire preuve d'une certaine souplesse pour la réalisation d'évaluations groupées portant sur des domaines techniques et/ou des zones géographiques similaires, en combinant les ressources pour améliorer le rapport coût-résultat du travail d'évaluation.

IV. Hypothèses et risques

30. La nouvelle stratégie d'évaluation vise principalement à améliorer l'utilisation des évaluations par le Conseil d'administration, la direction, les fonctionnaires et les mandants. Tous les éléments du programme et les objectifs correspondants donnent implicitement à penser que le BIT devrait continuer de promouvoir une culture de l'évaluation dans le cadre de laquelle les administrateurs et les mandants s'approprient le processus d'évaluation et s'en servent pour améliorer leurs propres champs d'activité. Cette attente repose sur l'hypothèse: i) qu'il existe une volonté d'intégrer l'évaluation dans la prise de décisions à tous les niveaux de gouvernance du Bureau; et ii) que la capacité d'évaluation sera adéquate pour améliorer la pertinence, les méthodes et l'acquisition de connaissances de sorte que les évaluations soient utiles.
31. La stratégie d'évaluation révisée du BIT est ambitieuse. Etant donné qu'il existe actuellement un déficit de ressources financières, on s'efforcera d'obtenir des fonds extrabudgétaires pour la formation des mandants et la mise sur pied d'une formation adaptée à des types d'évaluation et à des applications spécifiques dans ce domaine.

V. Suivi et évaluation de la stratégie d'évaluation

32. Un rapport annuel faisant la synthèse des constatations découlant d'évaluations réalisées au cours de l'année ou des années précédentes sera présenté au Conseil d'administration. Il analysera la performance globale du BIT pour ce qui est du cadre de résultats du cadre stratégique et recensera les améliorations à apporter et les enseignements à retenir au

⁷ Les régions devraient absorber les coûts de l'évaluation des programmes par pays de promotion du travail décent au moyen de fonds extrabudgétaires et/ou de fonds du budget ordinaire.

niveau de l'Organisation. Il fournira en outre des informations sur la qualité des rapports d'évaluation décentralisée et rendra compte régulièrement des résultats du suivi des évaluations de la gouvernance et de la gestion. Ce travail sera effectué au moyen d'une compilation et d'une analyse informatisées des rapports.

33. La stratégie d'évaluation 2011-2015 sera examinée avant la fin de 2015; cet examen permettra de recenser les facteurs de réussite et les obstacles à la réalisation des résultats attendus et de formuler des recommandations quant aux améliorations à apporter dans des domaines essentiels.

VI. Conclusions et point appelant une décision

34. Le présent document est largement inspiré des recommandations découlant de l'évaluation externe indépendante de 2010 ainsi que des constatations et recommandations examinées par la commission à sa session de novembre 2010. Il est aussi inspiré des travaux de l'atelier qui s'est tenu en décembre 2010, à l'occasion duquel de hauts fonctionnaires du BIT ont réfléchi à la voie à suivre pour l'avenir.
35. En résumé, la stratégie proposée recommande de considérer l'évaluation de façon plus «horizontale», ce qui permettra au BIT de tirer le meilleur parti possible des connaissances générées par les évaluations. Cela suppose que le rôle du Comité consultatif d'évaluation soit plus visible et davantage tourné vers l'action pour appuyer la planification, l'établissement des rapports et le suivi des évaluations. La stratégie révisée d'évaluation axée sur les résultats, qui est proposée dans le présent document, facilitera la supervision par le Conseil d'administration et permettra au Bureau de renforcer l'utilisation de l'évaluation pour améliorer la planification, le suivi et la mesure de la performance aux niveaux des politiques, des stratégies, des programmes et des projets.
36. La commission est invitée à donner un premier avis sur le programme des évaluations de haut niveau proposées pour 2012 et 2013.
37. ***La commission voudra sans doute recommander au Conseil d'administration de confier au Directeur général le soin de mettre en œuvre la stratégie d'évaluation 2011-2015 en tenant compte des commentaires et observations qu'elle a formulés.***

Genève, le 9 février 2011

Point appelant une décision: paragraphe 37

Annexe

Evaluations de haut niveau proposées pour 2011, 2012 et 2013

Année	Type d'évaluation	Thème des évaluations indépendantes	Calendrier	Justification
2011	Stratégie	Le monde du travail réagit de manière efficace à l'épidémie de VIH/sida (Résultat 8)	2011	Approuvé par le Conseil d'administration
	Programme par pays de promotion du travail décent	Programme par pays de promotion du travail décent de l'OIT pour l'Etat de Bahía (Brésil)	2011	Exemple d'un programme de promotion du travail décent portant sur une région d'un pays
	Stratégie	La discrimination dans l'emploi et la profession est éliminée (Résultat 17)	2011	Approuvé par le Conseil d'administration
Proposition 2012	Programme par pays de promotion du travail décent	Programme par pays de promotion du travail décent de l'OIT	2012	Le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique a sélectionné Sri Lanka, la Mongolie, le Népal ou le Bangladesh dans cet ordre; tous ces programmes par pays de promotion du travail décent sont parvenus à maturité
	Stratégie	Bilan comparatif par pays de politiques et programmes d'emploi nationaux, sectoriels ou locaux coordonnés (Résultat 1)	2012	Un rapport peut contribuer au suivi de la discussion récurrente sur l'emploi de la session de 2010 de la Conférence internationale du Travail; le résultat n'a pas encore été évalué; l'indicateur 1.2 (financement solidaire) doit faire l'objet d'une évaluation thématique en 2011
	Stratégie	Le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales (programme <i>Better Work</i> et optique sectorielle)	2012	Proposé comme évaluation thématique pour les besoins de la discussion récurrente à la session de 2013 de la Conférence internationale du Travail
Proposition 2013	Stratégie/ programme par pays de promotion du travail décent	Réexamen de la structure extérieure et renforcement des capacités des mandants	2013	Le Conseil d'administration a ordonné une évaluation pour examiner les progrès accomplis et l'efficacité du réexamen de la structure extérieure
	Capacités institutionnelles	Coopération technique du BIT et stratégie de mobilisation des ressources	2013	Proposé pour 2013
	Stratégie/capacité institutionnelle	Stratégie de gestion des connaissances au BIT (thème du programme et budget pour 2012-13)	2013	Proposé pour 2013