



Conseil d'administration

322^e session, Genève, 30 octobre-13 novembre 2014

GB.322/PFA/6

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

PFA

Date: 30 septembre 2014

Original: anglais

SIXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport d'évaluation annuel 2013-14

Objet du document

Le présent document consiste, dans sa première partie, en un rapport sur le travail d'évaluation effectué par le BIT pendant la période 2013-14, évalué au regard de sa stratégie axée sur les résultats pour la période 2011-2015. La deuxième partie récapitule les résultats de plusieurs études se rapportant à l'efficacité du Bureau dans la réalisation des objectifs à court et à moyen terme. Le Conseil d'administration voudra sans doute prendre note du présent rapport, approuver les recommandations qui figureront dans le plan d'action glissant pour la mise en œuvre des recommandations et suggestions du rapport d'évaluation annuel et confirmer les priorités concernant le programme de travail pour 2016-17 (voir le projet de décision au paragraphe 73).

Objectif stratégique pertinent: Concerne tous les objectifs stratégiques.

Incidences sur le plan des politiques: Les résultats des évaluations de haut niveau pourraient avoir des incidences sur le plan des politiques.

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Aucune.

Suivi nécessaire: Le Bureau d'évaluation du BIT incorporera les recommandations approuvées dans son plan d'action glissant pour la mise en œuvre des recommandations et suggestions figurant dans les rapports d'évaluation annuels (annexe I).

Unité auteur: Bureau d'évaluation (EVAL).

Documents connexes: GB.322/PFA/7.

Introduction

1. Depuis 2011, le rapport d'évaluation annuel rend compte de la performance de la fonction d'évaluation du BIT, évaluée au regard de sa stratégie axée sur les résultats. Il examine également certains aspects de l'efficacité globale du BIT. La première partie du rapport porte sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des trois résultats définis dans la stratégie d'évaluation axée sur les résultats. La deuxième partie évalue l'efficacité globale dont le BIT fait preuve pour mettre en œuvre le cadre stratégique. L'annexe I donne un aperçu des mesures prises par le Bureau au sujet du plan d'action glissant pour la mise en œuvre des recommandations et suggestions figurant dans les rapports d'évaluation annuels précédents; elle présente également une liste actualisée des évaluations de haut niveau approuvées et proposées pour les années à venir.
2. Le rapport de cette année marque le franchissement d'un cap: celui de la deuxième phase de la période 2011-2015 sur laquelle porte la stratégie d'évaluation axée sur les résultats. Un atelier biennal centré sur le bilan des activités, auquel ont participé des membres du réseau d'évaluation du BIT en novembre 2013, a permis de conclure que des progrès notables avaient été accomplis dans la mise en œuvre des trois résultats définis dans la stratégie d'évaluation. Il a ainsi été pris note de la performance particulièrement bonne en matière d'harmonisation des méthodes d'évaluation à l'échelle du Bureau et de développement des capacités d'évaluation. Les participants ont fait cependant remarquer que des défis importants restaient à relever, notamment la demande croissante d'une amélioration des évaluations sur les plans quantitatif et qualitatif, la qualité inégale des recommandations et des enseignements à retenir dans certains rapports d'évaluation, la prise en compte insuffisante des questions d'égalité hommes-femmes dans les rapports d'évaluation et le problème persistant de la sous-exploitation des rapports d'activité à des fins de gouvernance et de gestion. Ce dernier problème est encore aggravé par la masse d'informations contenues dans les 80 rapports d'évaluation et quelques produits chaque année.
3. En collaboration avec le Comité consultatif d'évaluation, le Bureau d'évaluation du BIT (EVAL) a continué de prendre des mesures pour résoudre les problèmes soulevés dans les rapports, tout en répondant aux attentes à propos de ce qui pourrait être réalisé. Les rapports d'évaluation sont des analyses systématiques reposant sur des éléments objectifs qui permettent de valider les résultats et les bonnes pratiques. Il est dès lors indispensable que les responsables de programme et de projets soient fermement déterminés à s'engager dans un suivi adéquat des progrès et des résultats. Afin de faciliter l'adoption des conclusions formulées dans les évaluations, EVAL a ajouté à son éventail d'activités un certain nombre de méta-études et d'examen systématiques en faisant la synthèse des résultats et des enseignements tirés des nombreuses évaluations entreprises chaque année. En outre, EVAL a continué d'effectuer régulièrement des évaluations indépendantes de la qualité des rapports d'évaluation.
4. Le présent rapport fait également état du débat actuel, d'ailleurs fort pertinent, sur la nécessité de disposer de solides cadres logiques et de mécanismes de suivi et d'information. Il évoque également le rôle joué par les évaluations d'impact s'agissant de répondre à la nécessité de disposer d'informations qualitatives et quantitatives probantes sur ce qui fonctionne et ne fonctionne pas. Les conclusions et recommandations formulées à ce sujet proviennent d'un examen effectué par EVAL, qui a comparé les constatations précédentes sur «l'évaluabilité» du cadre de gestion axée sur les résultats avec les mesures récentes prises par le Bureau dans le cadre de sa réforme en cours ou dans la perspective de l'élaboration du cadre stratégique pour 2018-2021. En outre, il a été tenu compte des nouveaux documents produits par EVAL en 2014, notamment une étude portant sur des

essais d'évaluation d'impact au sein de l'Organisation ainsi qu'une méta-analyse de 15 examens de programmes nationaux de promotion du travail décent (PPTD).

5. La fonction d'évaluation du BIT a fait l'objet d'une évaluation externe indépendante en 2010 sur laquelle repose la stratégie d'évaluation pour 2011-2015. Certains signes laissent à penser que la mise en œuvre de cette stratégie porte ses fruits, ce qui devrait permettre au BIT de progresser dans la concrétisation de sa vision d'une «évaluation pleinement réalisée au sein du BIT qui permette de fournir des données probantes en vue de faire de l'OIT une organisation plus performante, efficace et compétente qui influence davantage la vie des personnes qu'elle sert». Une deuxième évaluation indépendante, envisagée pour 2016, donnera des informations plus abouties sur les réalisations et les lacunes à combler en vue de concrétiser cette vision.

Partie I. Mise en œuvre de la stratégie d'évaluation du BIT pour 2011-2015

Progrès réalisés dans l'achèvement des principales étapes de la stratégie

6. Cette partie du rapport présente les progrès réalisés à ce jour dans l'achèvement des étapes biennales 2014-15 au regard des trois résultats définis dans la stratégie d'évaluation du BIT pour la période 2011-2015. Elle précise également les difficultés particulières rencontrées ainsi que les enseignements dont EVAL pourra tirer profit dans sa stratégie et sa pratique futures. Etant donné que le Bureau s'achemine vers l'adoption d'un nouveau programme et budget et d'un plan stratégique transitoire pour 2016-17, il conviendrait d'adapter la stratégie d'évaluation en ajoutant des étapes appropriées pour couvrir cette période plus longue. Le fait de prolonger la période actuellement couverte par la stratégie permettra ainsi de faire bénéficier la future stratégie d'évaluation du BIT de l'évaluation externe indépendante à laquelle sera soumise la fonction d'évaluation (envisagée pour 2016) et de l'aligner sur le nouveau cadre stratégique couvrant la période 2018-2021. Les étapes et cibles pour 2016-17, y compris le report de l'évaluation externe indépendante en 2016, ont été ajoutées à la matrice des résultats pour la stratégie d'évaluation (annexe II).
7. *Recommandation 1*: Prolonger la stratégie d'évaluation pour 2011-2015 d'une période biennale (2016-17) et reporter l'évaluation externe indépendante en 2016.

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

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

Etape biennale 1.1 (2014-15): Quatre réunions par an; relevé officiel des recommandations concernant le programme d'évaluation; relevé des avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation sur l'application de recommandations spécifiques

B. Suivi des évaluations de haut niveau

8. Cette année, les réunions du Comité consultatif d'évaluation ont été marquées par une plus grande participation des responsables opérationnels, par des examens approfondis du suivi des évaluations de haut niveau et une utilisation accrue de ces évaluations, par l'intérêt

grandissant des participants pour le processus d'examen et par le renforcement des échanges de connaissances. EVAL a fait et diffusé de façon systématique tous les comptes rendus de ces réunions (encadré 1).

Encadré 1

Le Comité consultatif d'évaluation considéré par les commissaires aux comptes comme une «bonne pratique» de gouvernance

Dans leur rapport de 2013, les commissaires aux comptes ont relevé avec satisfaction que la mission du Comité consultatif d'évaluation et ses principes directeurs sont bien établis. Ils ont salué l'importance accordée par le comité à l'utilisation, à la mise en œuvre et au suivi des enseignements tirés et des recommandations découlant des activités d'évaluation.

Le comité a été en particulier apprécié pour ses bonnes pratiques en matière de prise de décisions et son rôle consultatif, ses décisions prises en temps opportun, ses discussions au sujet de la planification et de l'exécution des évaluations, son suivi des décisions en coordination avec d'autres départements du BIT et ses conseils aux parties responsables. Le Comité consultatif d'évaluation a donc été inscrit sur la liste des bonnes pratiques de gouvernance.

9. EVAL s'est attaché à renforcer la «culture de l'utilisation de l'évaluation» au sein du BIT. Ainsi, depuis février 2013, le Comité consultatif d'évaluation a invité les responsables opérationnels des programmes évalués à examiner les suites données aux conclusions des évaluations. Par ailleurs, reconnaissant la nécessité de s'impliquer davantage dans le processus d'examen, il a aussi décidé que ses membres, dans la mesure où ils n'étaient pas liés aux programmes évalués, devraient participer à l'examen visant à s'assurer de la pertinence du suivi des recommandations formulées dans le cadre des évaluations de haut niveau. Cette nouvelle pratique a produit des effets encourageants. Un aperçu des observations faites par EVAL et le Comité consultatif d'évaluation sur la pertinence des suites données aux récentes évaluations de haut niveau est donné ci-après.
 - **Evaluation indépendante du PPTD pour l'Inde: 2007-2012:** Le plan d'action pour le suivi de l'évaluation du PPTD pour l'Inde a suggéré de renforcer la capacité de l'unité de programmation et de coopérer davantage avec les partenaires sociaux afin de contribuer à clarifier le plan de mise en œuvre élaboré par le bureau de New Delhi. L'Inde a depuis lors approuvé un nouveau PPTD qui tient compte de la plupart des recommandations formulées.
 - **Evaluation indépendante concernant l'approche sectorielle du travail décent adoptée par l'OIT:** L'ensemble des recommandations ont été mises en œuvre, mais on note que l'examen en cours du Département des politiques sectorielles (SECTOR) s'emploiera à résoudre certains des problèmes structurels et de gouvernance soulevés dans le cadre de l'évaluation.
 - **Evaluation indépendante de la stratégie de l'OIT visant à assurer l'intégration de politiques d'emploi inclusives:** Le suivi des politiques de l'emploi s'inscrit sur le long terme, certaines des recommandations étant toujours en cours d'application (des travaux de recherche et des études ont été effectués) tandis que d'autres doivent encore être mises en œuvre.
10. *Sur la base de ces rapports, les membres du Comité consultatif d'évaluation ont convenu de l'adéquation du suivi des évaluations de haut niveau de 2012.*
11. Le Comité consultatif d'évaluation a examiné les plans de travail élaborés pour le suivi des évaluations de haut niveau de 2013. Il convient de relever particulièrement les éléments ci-après.

- **Evaluation indépendante de la stratégie de l'OIT en matière de sécurité et santé au travail: Les travailleurs et les entreprises bénéficient de meilleures conditions de sécurité et santé au travail:** Au cours des dix dernières années, le BIT a vu ses capacités de recherche et de collecte de statistiques en matière de sécurité et santé au travail se réduire. Il s'agit là d'une priorité institutionnelle de taille, et il convient de combler les lacunes recensées dans la mise en œuvre des recommandations.
- **Evaluation indépendante de la stratégie de l'OIT visant à promouvoir le travail décent dans les Etats arabes: Evaluation groupée pour la Jordanie, le Liban et le territoire palestinien occupé:** Toutes les recommandations n'ont pas été mises en œuvre en raison de problèmes complexes à l'échelle locale et au niveau des mandants. Néanmoins, des progrès notables ont été réalisés.
- **Evaluation indépendante de la stratégie de l'OIT visant à promouvoir les entreprises durables et le travail décent:** Au niveau du plan de travail, les progrès tardent à se manifester. Le Comité consultatif d'évaluation n'est toujours pas en mesure de l'approuver.

12. *Sur la base des plans de travail présentés, les membres du Comité consultatif d'évaluation ont convenu que la première étape du processus de suivi pour deux des trois évaluations de haut niveau de 2013 s'est déroulée de façon adéquate et que la demande d'approbation du plan d'action pour l'évaluation de haut niveau relative à la promotion des entreprises durables et du travail décent était toujours en cours d'examen.*

C. **Evaluation de la performance du BIT**

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

13. Conformément à la stratégie d'évaluation pour la période 2011-2015, EVAL effectue chaque année un certain nombre d'analyses complémentaires, telles que des méta-évaluations, des rapports de synthèse et des notes de réflexion, qui fournissent de précieuses indications sur l'efficacité globale du BIT et servent de base aux stratégies et processus de planification futurs. La deuxième partie de ce rapport présente les conclusions et recommandations issues des analyses effectuées cette année.
14. Le plan d'action glissant pour la mise en œuvre des recommandations formulées dans ces analyses est utilisé pour en suivre l'évolution et rendre compte des suites données par le Bureau à ces recommandations. Les mesures de suivi mettent en évidence les activités menées par les unités concernées sur la base des recommandations formulées (annexe I). En 2014, EVAL a mené à bien trois évaluations de haut niveau, dont les principales conclusions et recommandations ont été présentées dans le document du Conseil d'administration intitulé «Discussions sur les évaluations de haut niveau: Stratégies et programmes par pays de promotion du travail décent»¹.
15. La deuxième partie du rapport d'évaluation annuel fait le point sur les questions d'efficacité recensées dans les trois derniers rapports annuels et présente les conclusions des études complémentaires menées en 2014. Parmi ces études figurent une synthèse des interventions sur la promotion du travail, une méta-analyse de 15 examens de PPTD et une analyse des évaluations d'impact du BIT. Il est prévu que le document et ses recommandations servent de base au cadre stratégique pour la période 2018-2021 et

¹ Document GB.322/PFA/7.

renforcent la gestion axée sur les résultats (GAR) au sein du BIT, conformément à ce que prévoit cette étape.

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

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

16. La stratégie d'évaluation pour la période 2011-2015 prévoit de soumettre la fonction d'évaluation du BIT à une évaluation externe indépendante en 2015. Etant donné que le Bureau s'achemine vers un plan stratégique de transition pour 2016-17, de nouvelles étapes et cibles ont été ajoutées à la stratégie d'évaluation actuelle axée sur les résultats afin d'en tenir compte. En revanche, comme indiqué précédemment, cela nécessite également un report de l'évaluation externe en 2016 afin que la prochaine stratégie d'évaluation puisse s'appuyer sur cette évaluation externe et s'aligner sur le prochain cadre stratégique pour la période 2018-2021.

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

17. Chaque année, le directeur d'EVAL engage des consultations avec l'équipe de direction, le Comité consultatif d'évaluation et les mandants afin de choisir les thèmes devant faire l'objet des futures évaluations de haut niveau. Ces thèmes sont entérinés par le comité et approuvés par le Conseil d'administration. Tout autre thème recommandé par la Conférence internationale du Travail figure dans la liste finale. Introduite en 2013, cette innovation a remplacé les évaluations de PPTD à titre individuel par des évaluations groupées à l'échelon sous-régional (Etats arabes). Ces évaluations groupées se sont poursuivies en 2014 (Afrique du Nord) et sont programmées pour 2015 (Caraïbes). Le choix des évaluations stratégiques, habituellement centrées sur des résultats stratégiques, est devenu moins évident avec l'introduction des domaines de première importance (ACI) et la transition vers un nouveau programme et budget ainsi qu'un nouveau cadre stratégique privilégiant un nombre plus restreint de résultats.
18. Pour faire face à ces changements, il conviendra d'adopter une approche plus thématique en matière d'évaluation stratégique, comme c'est déjà le cas avec l'évaluation, menée en 2014, de l'action engagée par l'OIT pour promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail qui couvre quatre résultats stratégiques. Les thèmes approuvés l'an dernier pour 2015, qui font actuellement l'objet de travaux préparatoires, sont les suivants: le renforcement de la conformité des lieux de travail par l'inspection du travail (stratégie/ACI); une évaluation de la stratégie en matière de coopération technique (capacités institutionnelles); et les PPTD dans les Amériques (Caraïbes). Sur la base de consultations préalables, le tableau 1 donne un aperçu du plan d'action glissant provisoire pour les évaluations stratégiques couvrant la période 2015-2017.

Encadré 2
Classement tiré de l'analyse menée en 2014 par le Corps commun d'inspection
du système des Nations Unies
Le Bureau d'évaluation du BIT classé parmi les trois premiers du système des Nations Unies

En attendant l'évaluation externe, il est utile d'examiner les conclusions d'autres évaluations externes et indépendantes portant sur la performance de la fonction d'évaluation du BIT. En 2014, le Corps commun d'inspection a mené à bien une analyse du degré de maturité des fonctions d'évaluation – au niveau central ou à l'échelle de l'organisation – des 28 organismes des Nations Unies qui participent au Corps commun d'inspection. L'analyse reposait sur sept critères et sous-critères. D'après le rapport, le Bureau d'évaluation du BIT se classe parmi les trois premiers du système des Nations Unies.

Sur la base d'un indice de maturité en cinq points, la fonction d'évaluation du BIT a obtenu une très bonne note et s'est bien – voire très bien – classée sur l'ensemble des critères de référence, notamment un cadre d'action favorable, la qualité comme gage de crédibilité, la pertinence et la capacité d'adaptation pour répondre aux demandes en matière d'organisation et la capacité de réagir au changement et aux difficultés, l'indépendance et l'impartialité et, enfin, l'utilité de la fonction du point de vue des suites données aux évaluations.

Tableau 1. Résumé des thèmes retenus aux fins d'évaluation pour 2015 et thèmes présélectionnés pour 2016-17

	Année	Type d'évaluation	Thème de l'évaluation indépendante	Motif
Approuvé	2015	Stratégie/ACI	Mise en conformité des lieux de travail par l'inspection du travail	Evaluation en 2005 (peut donner suite à la discussion du Conseil d'administration de 2012)
	2015	Capacités institutionnelles	Stratégie de coopération technique	Reporté de 2013 pour cause d'examen interne
	2015	PPTD	Amériques	Dernière discussion en 2009; Amérique centrale
Proposé	2016	PPTD	Europe	Dernière discussion en 2011 – prévu selon le système de roulement
	2016	Capacités institutionnelles	Structure extérieure du BIT	Reporté de 2013
	2016	Résultat/ACI	Emplois et qualifications pour la croissance	L'évaluation du niveau de gouvernance du programme de développement des compétences du BIT remonte à 2014
	2017	PPTD	Asie	Dernière discussion en 2012 – prévu en 2017 selon le système de roulement
	2017	Capacités institutionnelles	Activités de renforcement des capacités organisées par le BIT	Proposé par le Comité consultatif d'évaluation et approuvé par la majorité des groupes de mandants consultés
	2017	Résultat/ACI	Création et extension des socles de protection sociale	La dernière évaluation du niveau de gouvernance de la sécurité sociale remonte à 2010

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

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

19. Bien que les cibles et les étapes définies dans la stratégie actuelle relative au résultat 2 (dont il est rendu compte aux sections 2.1 et 2.2) ne soient probablement pas les plus pertinentes pour mesurer l'harmonisation et la transparence, EVAL s'est employé à atteindre les objectifs s'y rapportant et a entrepris de nombreuses autres activités connexes, comme cela est exposé ci-après.

Codifier et mettre à jour les procédures et directives

20. Une deuxième version actualisée de la publication *ILO policy guidelines for results-based evaluation* a été élaborée en 2013 avec le concours et la collaboration de responsables régionaux de l'évaluation. Plusieurs nouveaux modèles et deux nouveaux protocoles² ont été ajoutés pour combler les lacunes qui avaient été décelées et, partant, faciliter l'évaluation des PPTD. Au total, 15 des notes d'orientation et listes de contrôle ont été révisées pour cette deuxième édition. Le dossier documentaire, qui comprend les principes directeurs susmentionnés et les modèles, notes d'orientation, listes de contrôle, outils et protocoles supplémentaires, devrait être vu comme évolutif et facilement adaptable à l'évolution de la situation pour ce qui concerne la communauté chargée de l'évaluation au sein du système des Nations Unies et, plus spécifiquement, les pratiques du BIT en matière d'évaluation.
21. EVAL a effectué une méta-analyse de 15 des 33 examens de PPTD afin de recenser les enseignements et les bonnes pratiques à retenir concernant les produits et les résultats. Une nouvelle note d'orientation sera élaborée en 2015 pour remplacer l'ancien instrument d'orientation pour l'examen biennal des programmes par pays.

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

22. Le réseau d'évaluation du BIT a été renforcé de manière à permettre, à la suite de la réforme récente de la structure du Bureau, une participation plus active des départements du siège, dont des représentants ont pris part à l'atelier biennal organisé par EVAL en novembre 2013. De concert avec les responsables régionaux à temps plein de l'évaluation, les coordonnateurs des départements jouent maintenant un rôle important dans la planification et la coordination des nombreuses évaluations de projets internes et indépendantes (entre 90 et 130 rapports annuels, y compris les évaluations internes).
23. Le réseau d'évaluation du BIT a bénéficié des cours de formation dispensés dans le cadre du Programme de certification de responsable de l'évaluation (EMCP), qui a débuté l'année dernière et grâce auquel un nombre accru de fonctionnaires qualifiés sont désormais en mesure, au sein du BIT, de mener des évaluations (paragraphe 40-42).

² Ces protocoles sont les suivants: *High-level Evaluation Protocol for Outcome/Strategy Evaluations* et *High-level Evaluation Protocol for DWCP Evaluations*.

Atelier biennal à l'intention des membres du réseau d'évaluation

24. EVAL a organisé un atelier biennal pour favoriser les échanges d'informations sur la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation du BIT, lequel a eu lieu du 11 au 13 novembre 2013. Quatre des cinq responsables régionaux de l'évaluation, des fonctionnaires d'EVAL et des représentants du Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM), du Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV), du Département de la gouvernance et du tripartisme (GOVERNANCE), du Département des entreprises (ENTERPRISES), du Département de la protection sociale (SOCPRO) et de SECTOR ont assisté à l'atelier. Quatre domaines d'action clés y ont été proposés pour la période concernée, à savoir: améliorer la qualité de l'évaluation; élaborer une stratégie de communication efficace; parachever la rédaction des descriptions de poste officielles pour les responsables de l'évaluation; analyser l'accroissement de la demande en matière d'évaluation.

Collaboration entre EVAL et le Centre international de formation

25. EVAL et le Centre international de formation du BIT à Turin (Centre de Turin) explorent les possibilités de renforcement de leur collaboration. En 2014, EVAL a effectué une évaluation indépendante de l'une des innovations majeures des programmes de formation du Centre, à savoir les «académies», à la demande du Directeur et du Conseil du Centre.

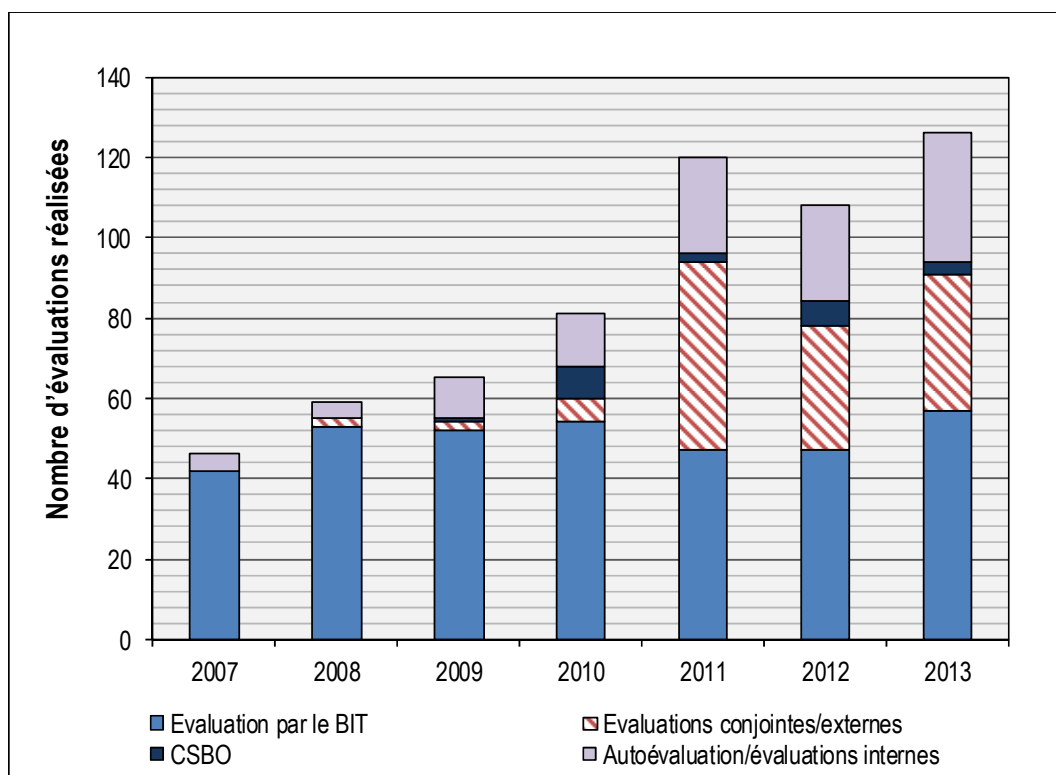
Contrôle par EVAL de la section Evaluation et analyse d'impact du Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC)

26. EVAL a évalué la performance de la section Evaluation et analyse d'impact du Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC), qui a été créée en 2001 pour assurer la gestion des évaluations indépendantes. Il en ressort que la section a continué de s'acquitter des fonctions qui lui avaient été confiées, que ses politiques sont cohérentes avec celles d'EVAL et qu'elle a apporté une contribution notable à l'apprentissage organisationnel au sein de l'IPEC. L'évaluation a aussi permis de relever quelques incohérences et problèmes d'efficacité qui doivent être abordés.

Un ensemble croissant et de plus en plus complexe d'évaluations de projets (évaluations décentralisées)

27. EVAL a connu une augmentation de 45 pour cent de ses activités depuis l'introduction de la *Stratégie axée sur les résultats 2011-2015: Stratégie d'évaluation – Renforcer l'utilisation de l'évaluation*. Depuis 2013, les activités d'évaluation ont augmenté de 10 pour cent, un chiffre qui s'explique principalement par l'augmentation du nombre des évaluations indépendantes pilotées par le BIT. La figure 1 montre un graphique représentant le nombre d'évaluations réalisées depuis 2007. Une liste complète des évaluations réalisées en 2013 figure dans la version longue du présent rapport, qui peut être consultée sur la page Web d'EVAL (<http://www.ilo.org/eval>).

Figure 1. Répartition par type d'évaluation, 2007-2013



28. Sur les 94 évaluations indépendantes réalisées, 48 ont fait l'objet de l'exercice de suivi effectué par les responsables de programme. Les autres étaient des évaluations conjointes pilotées en externe ou n'ont pas été jugées appropriées pour cet exercice. Un résumé des suites données par les responsables de programme en 2013 est présenté au tableau 2.
29. A la quatrième année d'exécution de cet exercice de suivi, EVAL peut faire état d'une évolution positive pour ce qui est des suites données par les responsables directs. Les recommandations ont fait l'objet d'un examen plus attentif et approfondi, de sorte qu'un plus grand nombre d'entre elles ont été *intégralement* ou *partiellement* appliquées par rapport aux années précédentes.
30. Depuis le début de l'exercice de suivi en 2010, d'importantes améliorations ont été apportées dans deux domaines précis. Le nombre d'évaluations qui font l'objet d'un suivi de la part des responsables de programme est en constante augmentation, de même que le nombre de recommandations appliquées en temps opportun, 72 pour cent d'entre elles ayant été appliquées complètement ou partiellement. EVAL fait en sorte que toutes les évaluations ne relevant pas de l'IPEC fassent l'objet de l'exercice de suivi. Quant à l'examen du suivi des évaluations relevant de l'IPEC, il est effectué par ce programme en vertu des pouvoirs qui lui ont été délégués et qui s'appuient sur le rapport d'activité final ou d'autres moyens. Bon nombre des suites à donner concernant l'IPEC n'avaient pas encore été appliquées en 2013, et les chiffres correspondants figurent au bas du tableau 2.

Tableau 2. Suite donnée par les responsables de programme aux évaluations menées en 2013 ¹

Région/ secteur	Suites données par les responsables (48 rapports)		Nombre total de recommandations	Intégralement appliquées	Partiellement appliquées	A appliquer	Aucune mesure prise
	Non	Oui					
Afrique	3	6	55	32	11	3	9
Amériques	0	1	8	3	2	3	0
Etats arabes	0	2	23	4	2	0	17
Europe et Asie centrale	0	2	14	8	6	0	0
Asie et Pacifique	1	9	81	28	38	3	12
Sous-total	4	20	181	75	59	9	38
Emploi	0	2	25	11	1	1	12
Déclaration	0	1	11	8	3	0	0
Problématique hommes- femmes	0	1	8	2	3	1	2
Protection sociale	2	2	15	10	2	0	3
Sous-total	2	6	59	31	9	2	17
Total	6	42	240	106	68	11	55
Pourcentage	-	-	-	44	28	5	23
	-	-	-	72		-	-
IPEC	0	16	208	27	13	163	5

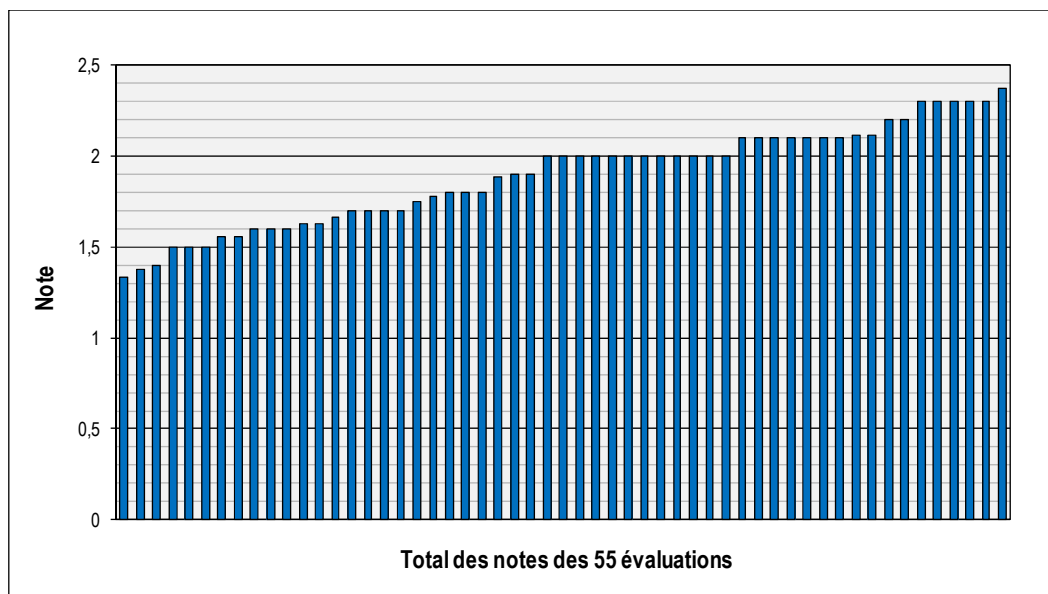
- = non applicable. ¹ L'IPEC a présenté 16 évaluations indépendantes qui ont fait l'objet d'un suivi au moyen de son propre mécanisme interne. Ces évaluations sont prises en compte séparément du fait du nombre élevé de recommandations à appliquer qui fausserait la performance globale.

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

- 31.** EVAL s'emploie à faire en sorte que des évaluations indépendantes crédibles de ses stratégies, programmes et projets soient réalisées en réponse aux attentes des mandants et des donateurs de l'OIT et conformément aux normes internationales.
- 32.** Des contrôles indépendants de la qualité des évaluations ont été régulièrement effectués depuis 2005 dans le but d'améliorer la qualité des rapports. Le dernier exercice indépendant du genre a porté sur les rapports d'évaluation de la période 2012-13. Des consultants indépendants ont été engagés pour réaliser une étude sur les responsables d'évaluations et examiner un échantillon de 55 rapports. La figure 2 montre que, pris dans leur ensemble, 5,5 pour cent des rapports (soit trois rapports) ont obtenu une note comprise entre 1 et 1,4; 42 pour cent (23 rapports) une note entre 1,5 et 1,9; et 53 pour cent (29 rapports) une note égale ou supérieure à 2, ce qui indique que la qualité de la majorité des évaluations ont été jugées acceptables ou proches d'un niveau acceptable ³.

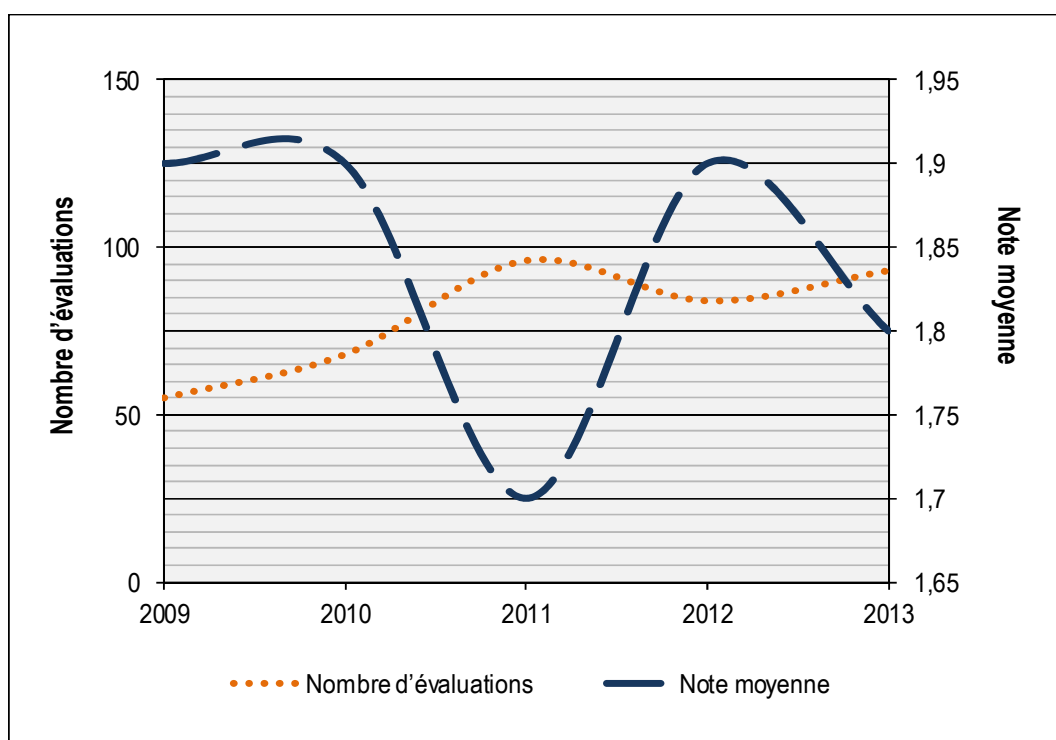
³ Le système de notation est le suivant: 0 = qualité inacceptable; 1 = qualité insuffisante; 2 = qualité acceptable; 3 = grande qualité.

Figure 2. Moyenne des notes obtenues par les rapports d'évaluation examinés



33. Comme le suggère la figure 3, il semble y avoir une corrélation négative modérée entre le nombre d'évaluations indépendantes (quantité) qui sont réalisées pendant une année donnée et la qualité des rapports produits. Cette constatation peut signifier que les capacités actuelles du système d'évaluation du BIT sont très peu élastiques et que, si le nombre d'évaluations continue de croître sans augmentation correspondante des capacités de contrôle, alors il est probable que la qualité des rapports s'en ressentira.

Figure 3. Lien entre le nombre d'évaluations et la note moyenne des évaluations, par année

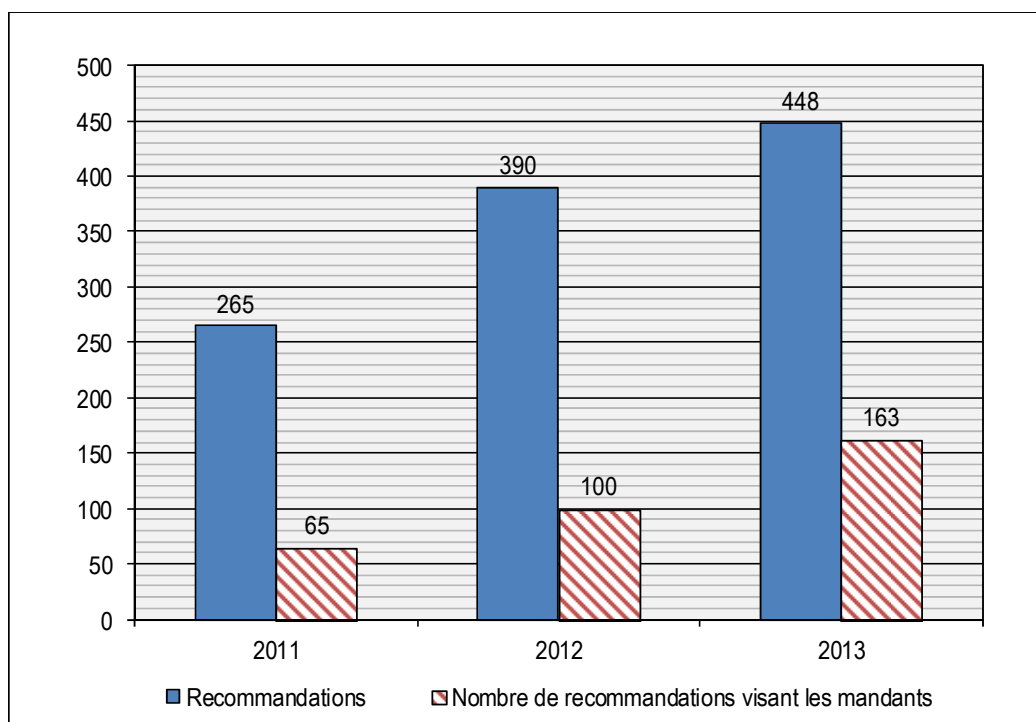
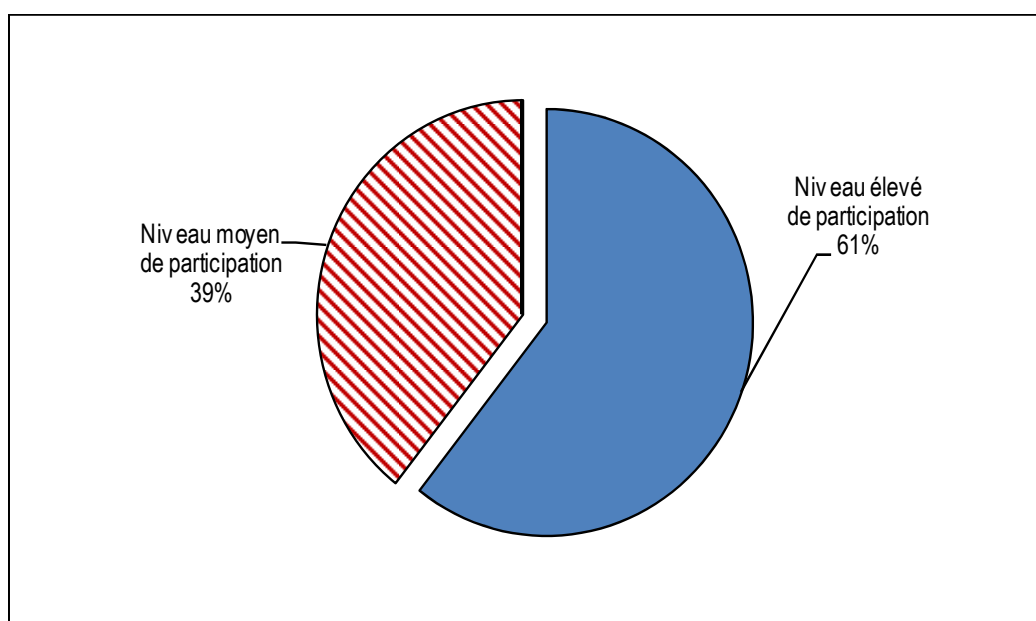


34. Les consultants ont analysé l'évolution de la qualité des rapports d'évaluation en général et par région. Ils ont conclu que, dans l'ensemble, la qualité des rapports présentés en 2012-13 était légèrement meilleure que celle des rapports présentés en 2011-12. Du fait de la taille restreinte de l'échantillon, il n'a guère été possible de discerner des tendances claires au niveau régional. Néanmoins, l'on peut dire que la qualité était globalement homogène d'une région à l'autre, les rapports issus de la région Asie obtenant une note légèrement supérieure à la moyenne tandis que les notes des rapports provenant des pays arabes se situaient un petit peu au-dessous de cette moyenne.

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

Etape biennale 2.1 (2014-15): 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

35. Cette étape est clairement sur le point d'être franchie. Les recommandations visant une action avec ou pour les mandants ont augmenté de 10 pour cent par rapport à l'année précédente.
36. Les mandants sont de plus en plus souvent visés par les recommandations formulées dans les rapports de projet (figure 4). Par conséquent, leur participation s'est accrue de plusieurs façons. Surtout, cela les a incités à s'appropriier les produits et résultats des projets, a favorisé la participation des parties prenantes à l'élaboration et à l'approbation du mandat des évaluations et a donné lieu à des forums de discussions au terme du processus d'évaluation. S'agissant des évaluations ne relevant pas de l'IPEC ayant fait l'objet de l'exercice de suivi effectué par les responsables de programme, 71 recommandations sur 240 visaient les mandants. Parmi celles-ci, environ 60 pour cent concernaient les ministères compétents, 33 pour cent les mandants en général, 4 pour cent les travailleurs et 3 pour cent les employeurs. La participation des mandants au suivi des recommandations a été jugée élevée ou modérée dans 100 pour cent des cas. Par rapport à 2012 – année où la collecte de données a commencé –, la participation des mandants au suivi des recommandations s'est accrue de quelque 30 pour cent en 2013 (figure 5).

Figure 4. Nombre de recommandations visant les mandants**Figure 5. Niveau de participation des mandants au suivi des recommandations issues des évaluations, 2013-14**

Etape biennale 2.2 (2014-15): Dans 80 pour cent des cas, un rapport d'activité final (autoévaluation) est établi pour des projets d'un montant supérieur à 500 000 dollars E.-U.; les résultats de la validation permettent de mesurer la validité et la fiabilité de l'évaluation et des rapports

37. EVAL poursuit son action en vue de franchir cette étape 2014-15 et a intensifié ses efforts visant à rassembler et diffuser des évaluations internes et des autoévaluations pour les projets d'un montant supérieur à 500 000 dollars E.-U. Après leur réception, les rapports sont conservés dans la base de données d'EVAL.
38. Les rapports d'évaluation interne et d'autoévaluation relatifs à des projets fournissent des données précieuses pour les évaluations finales ou les méta-évaluations et montrent à quel point il importe que les responsables directs et le personnel affecté aux projets participent au travail d'évaluation. EVAL va continuer d'encourager le personnel affecté aux projets à présenter régulièrement ces rapports en vue de leur intégration dans sa base de données. Le tableau 3 montre une légère augmentation du nombre d'exams de PPTD en 2013. Le nombre d'évaluations internes ou d'autoévaluations relatives à des projets qui ont été présentées a également augmenté, et EVAL va continuer d'encourager la présentation plus systématique de telles évaluations en vue de leur intégration dans la base de données centralisée relative à l'évaluation.

Tableau 3. Evaluations internes et autoévaluations présentées à EVAL, 2008-2013

Evaluations internes et autoévaluations	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Examens de PPTD	2	1	4	8	6	7
Rapports d'évaluations internes et d'autoévaluations émanant de projets de coopération technique	6	8	12	24	34	31

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

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

Mandants et fonctionnaires du BIT formés aux techniques de l'évaluation en 2013-14

39. Le troisième résultat de la stratégie axée sur les résultats visant à accroître le recours à l'évaluation (2011-2015) prévoit le développement de la capacité d'évaluation par l'amélioration des connaissances, des compétences et des outils. Les deux priorités relatives à cet objectif sont, d'une part, une institutionnalisation accrue de l'évaluation au BIT et, d'autre part, l'appui au développement de la capacité d'évaluation des mandants.
40. Pour gérer les questions stratégiques qui se posent en matière de formation, EVAL a adopté une stratégie axée sur trois éléments: 1) la formation des mandants; 2) la formation du personnel; et 3) le Programme de certification de responsable de l'évaluation (EMCP). Le programme de certification, qui a été lancé en 2012, est fondé sur une démarche de pratique guidée, qui fait suite à un cours de formation de trois jours. Les personnes qui suivent le programme retrouvent leurs fonctions et, sous supervision, gèrent une évaluation grâce aux connaissances acquises et aux outils et techniques de gestion qui leur ont été

fournis pendant l'atelier. Une fois l'évaluation achevée avec succès, un certificat est délivré.

41. Pour l'heure, quatre formations relevant de l'EMCP ont eu lieu (deux à Turin, une en Afrique et une dans la région Asie et Pacifique). Les résultats de l'évaluation montrent que les participants ont globalement estimé qu'il s'agissait d'une formation de grande qualité. Par exemple, les résultats des cours dispensés à Turin et en Afrique⁴ ont révélé que les participants attribuaient la meilleure note aux formateurs, suivis de l'organisation, des méthodes d'apprentissage et de la réalisation des objectifs. Bien que toutes les notes attribuées aient été élevées, les moins bonnes concernaient la prise en compte de la dimension hommes-femmes et l'obtention de renseignements préalables.
42. Globalement, en matière de formation, la cible pour la période de mise en œuvre de la stratégie a déjà été atteinte (tableau 4), et même largement dépassée, en particulier pour ce qui est des mandants. La région qui a le plus bénéficié de ces activités de formation est l'Afrique, suivie de la région Asie et Pacifique.

Tableau 4. Nombre de fonctionnaires du BIT et de mandants ayant bénéficié d'une formation à l'évaluation, 2013-14

Personnes formées	Afrique	Amériques	Etats arabes	Asie et Pacifique	Europe	Siège	Total
Mandants	93	0	0	0	3	0	96
Fonctionnaires du BIT	0	0	0	7	5	0	12
Fonctionnaires du BIT formés dans le cadre de l'EMCP	21	0	1	4	2	7	35
Total	114	0	1	11	10	7	143

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

Etape biennale 3.2 (2012-2015): Adoption et mise en œuvre d'un document de gouvernance interne concernant le réseau d'évaluation: approche, rôles et responsabilités

43. Dans la mesure où aucune étape n'est fixée pour 2014-15, cette section se rapporte à la période biennale précédente au regard de la cible 2010-2015: Les responsabilités en matière d'évaluation sont indiquées dans les descriptions de poste; évaluation des résultats professionnels individuels; uniformisation des rôles et responsabilités. Le réseau d'évaluation comprend les fonctionnaires d'EVAl, les responsables régionaux de l'évaluation et les points focaux pour l'évaluation des départements du siège.
44. Les spécialistes de l'évaluation étaient auparavant recrutés sur la base de la description de poste «administrateur de programmes». De nouvelles descriptions de poste pour les responsables des évaluations de niveaux P2 à P5 ont été élaborées par EVAl pour mieux tenir compte de leurs compétences et responsabilités. Les descriptions de poste émanant du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ont été examinées avec le concours du Département du développement des ressources humaines (HRD) en ce qui concerne les compétences et responsabilités, en vue de parachever la première description de poste officielle du BIT relative au personnel chargé des évaluations. Les nouvelles descriptions de poste doivent encore être formellement approuvées.

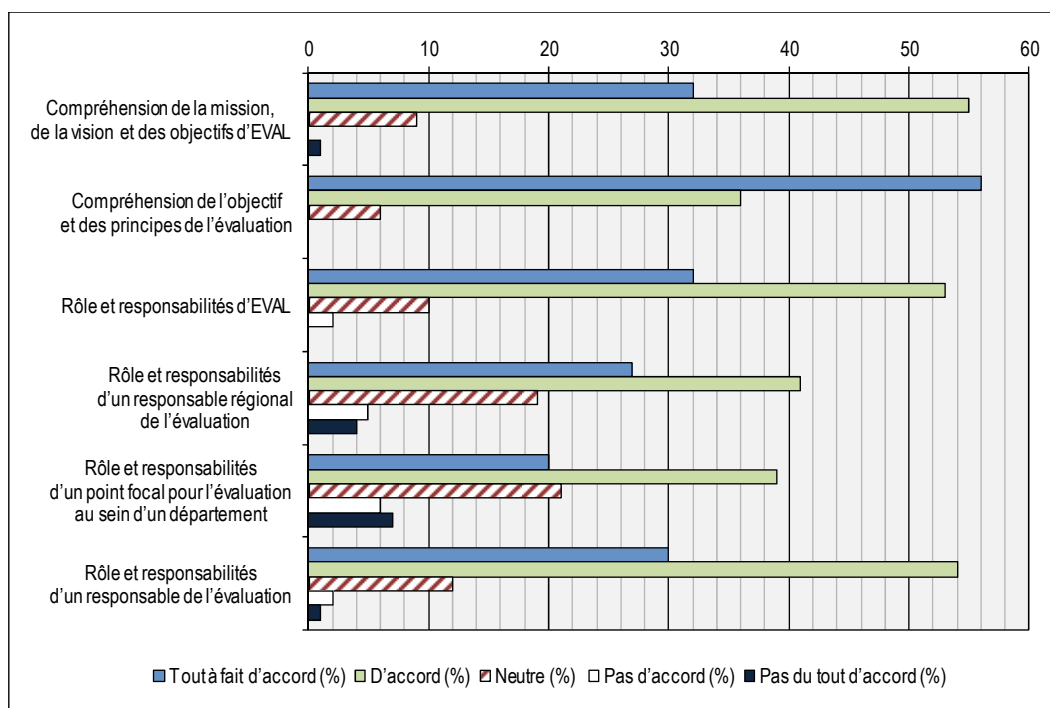
⁴ Les résultats ne tiennent pas compte des notes attribuées par les participants aux cours de formation organisés dans la région Asie et Pacifique car les résultats n'étaient pas disponibles au moment de l'élaboration du présent rapport.

45. La normalisation des rôles et responsabilités en matière d'évaluation dans les régions a bénéficié de la collaboration entre le Comité consultatif d'évaluation, HRD et EVAL, qui a permis à EVAL d'avoir son mot à dire concernant l'évaluation de la performance des responsables régionaux de l'évaluation. Ce processus a déjà commencé, le directeur d'EVAL ayant pris part au printemps 2014 à l'élaboration des formulaires de début de cycle pour les responsables régionaux de l'évaluation.
46. Un document indiquant les rôles et responsabilités et les processus d'exécution des tâches relatifs à l'évaluation au BIT a été élaboré et publié sous le titre *Streamlining of EVAL – PARDEV cooperation on quality control for decentralized evaluations*. Des renseignements complémentaires détaillant les rôles et responsabilités en matière d'évaluation figurent dans le document intitulé *Guidance Note 6: The evaluation manager – Role and function*. Ces documents ont été actualisés par souci de cohérence avec le processus de réforme et pour illustrer les progrès significatifs réalisés vers cette étape 3.2.

2014: Première stratégie d'EVAL en matière de communication

47. Alors que le réseau d'évaluation continue de s'étendre, EVAL s'est attaché à élaborer sa première stratégie en matière de communication en réponse à une suggestion formulée dans le cadre de l'atelier biennal de novembre 2013. La stratégie en matière de communication renforcera la position d'EVAL en tant qu'organe d'évaluation important, efficace et indépendant. Dans un premier temps, EVAL a conçu une enquête sur les besoins dans le domaine de la communication pour déterminer le niveau actuel d'utilisation, l'efficacité et la perception de l'évaluation au BIT.
48. Le questionnaire a été envoyé à 347 personnes (dont des chefs et directeurs régionaux et de département, des directeurs de bureaux de pays, des administrateurs de programmes régionaux, des points focaux pour l'évaluation et des membres du réseau). L'enquête a obtenu un taux de réponse de 28 pour cent et a permis de faire les constatations suivantes:
- *Les sources d'information les plus fréquemment utilisées* sont l'Intranet d'EVAL et les sites Web publics.
 - *Les produits d'EVAL les plus fréquemment utilisés* sont i-eval *Flash News*, les rapports d'évaluation, le dossier documentaire comprenant les principes directeurs et le rapport d'évaluation annuel.
 - *Les outils les plus efficaces pour communiquer les informations relatives aux évaluations* sont i-eval *Flash News*, le dossier documentaire exposant les principes directeurs et les rapports d'évaluation.
 - *Les principaux moyens de communication* sont l'Intranet d'EVAL et les sites Web publics.
 - *Le mandat et les fonctions d'EVAL sont bien connus* (voir la figure 6).
 - *L'utilisation et l'utilité des évaluations* sont largement reconnues mais il faut améliorer le niveau de satisfaction à l'égard des services d'EVAL et du recours à l'évaluation.

Figure 6. Niveau de connaissance du mandat et des fonctions d'ÉVAL



49. Les résultats de l'enquête ont servi de base à l'élaboration de la stratégie en matière de communication qui devrait être lancée en novembre 2014. Le déploiement de la stratégie de communication repose sur la mise en œuvre de trois stratégies d'action: i) élargir la compréhension de l'évaluation au BIT; ii) favoriser la participation active des fonctionnaires du BIT aux activités d'évaluation; et iii) développer l'utilisation et la réutilisation des conclusions et produits des évaluations.
50. *Recommandation 2:* En s'appuyant sur les constatations de l'enquête relative aux besoins dans le domaine de la communication, ÉVAL devrait lancer une stratégie en matière de communication afin de renforcer encore la culture de l'évaluation au sein du BIT.

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

51. La plate-forme de partage des connaissances d'ÉVAL a été mise au point pendant l'année 2014 et sera lancée prochainement. Elle permettra d'accéder à tous les produits et systèmes de diffusion des connaissances et offrira un espace de collaboration et de discussion. La plate-forme englobe ou contient des liens vers les principales composantes suivantes:
- dossier documentaire comprenant les principes directeurs;
 - méta-analyses et notes de réflexion;
 - espace de collaboration en réseau;
 - i-Track – Base de données documentaire et relative à la planification;
 - activités et matériel de formation;
 - liste de consultants en matière d'évaluation;
 - recherche et documentation de base;
 - calendriers et rapports de mission.

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

52. Depuis 2011, EVAL consacre la partie II du rapport d'évaluation annuel à l'évaluation de l'action du Bureau sur la base de son efficacité et des résultats obtenus, conformément à la stratégie d'évaluation fondée sur les résultats pour la période 2011-2014. Cette année, la partie II fait l'inventaire des principales questions d'efficacité abordées dans les trois rapports précédents (2010-11, 2012-13 et 2013-14) afin de savoir comment le Bureau les a traitées et de déterminer les domaines où une action de suivi s'impose. De plus, il a aussi été tenu compte des conclusions d'une étude portant sur l'évaluation d'impact au BIT et d'une méta-analyse des examens de PPTD effectuées en 2014. *Cette façon de procéder est particulièrement opportune car elle fournit à EVAL l'occasion de contribuer au processus d'élaboration du cadre stratégique pour la période 2018-2021, compte tenu en particulier de la réforme en cours de l'OIT en vue de simplifier les priorités des programmes sur le plan institutionnel.* Le processus de réforme a eu une incidence sur le cadre stratégique du Bureau puisqu'il a donné lieu à l'établissement de huit domaines de première importance en 2014-15, qui ont défini des espaces thématiques pour les dix domaines de résultats stratégiques proposés pour le programme et budget 2016-17.
53. La première section de la partie II expose l'approche et les principes de base retenus pour mesurer la performance du BIT et en rendre compte. La deuxième section revient sur des questions précédemment abordées par EVAL et examine la façon dont le Bureau les a traitées, en soulignant toute suite à donner requise. La troisième section présente les principales conclusions et recommandations jugées nécessaires pour aller de l'avant.

A. Mesure de la performance du BIT

54. Comme suite à la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable de 2008, le Conseil d'administration, la Conférence internationale du Travail et les bailleurs de fonds ont demandé au Bureau de mettre plus clairement en évidence les résultats de son action dans le monde du travail. Les interventions du BIT doivent produire des résultats tangibles et positifs dans la vie des bénéficiaires, en plus de remédier aux principaux problèmes auxquels les Etats Membres sont confrontés en ce qui concerne le travail décent. A cet effet, le Bureau a progressivement amélioré son système de gestion axée sur les résultats afin de concevoir et mettre en œuvre des programmes et activités efficaces en la matière.
55. Le système de gestion axée sur les résultats combine une approche partant de la base et une approche descendante. La première met l'accent sur l'évaluation chiffrée des résultats de chaque intervention pour le développement au niveau des résultats de programme par pays et des projets, alors que la seconde est axée sur l'évaluation chiffrée des résultats à l'échelon institutionnel, en commençant par les résultats stratégiques au plan mondial. Il est indispensable d'harmoniser les deux niveaux pour pouvoir disposer d'un système de gestion axée sur les résultats efficace.

B. Evaluation des progrès accomplis

56. Bon nombre des recommandations présentées au Conseil d'administration dans les trois derniers rapports d'évaluation annuels ont donné lieu à des réponses et à un suivi satisfaisants de la part de la direction dans le cadre du processus de réforme et d'élaboration du programme et budget pour 2016-17 (tableau 5). Ainsi, diverses questions signalées par les études d'évaluabilité du cadre stratégique, des PPTD et des résultats de

programme par pays ont été (*explicitement* ou *implicitement*) prises en compte dans les directives relatives aux programmes pour le programme et budget pour 2016-17.

Tableau 5. Problèmes précédemment recensés par EVAL: Mesures prises par la direction et action en cours

Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement	Problèmes mis en évidence par EVAL dans les rapports d'évaluation annuels précédents	Mesures prises par la direction	Ce qu'il reste à faire
Conception	<p>Au niveau d'un cadre stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Insuffisances en matière de détermination des priorités et de sélectivité ■ Manque de souplesse des budgets et structures des départements ■ Logique de résultats, indicateurs, bases de référence et cibles présentant des points faibles ■ Responsabilisation non codifiée et moyens d'incitation mal définis 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Orientation claire vers une réduction du nombre de résultats et de priorités, avec action ciblée et masse critique ■ Réforme structurelle du siège et accent mis sur le travail d'équipe ■ Mise en place d'un système d'examen collégial afin d'assurer une conception logique et robuste 	<p>En bonne voie, mais nécessité d'un examen plus approfondi de la responsabilisation et du système d'incitation lié aux résultats</p>
	<p>Au niveau des PPTD et des RPP</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Cadre logique des PPTD et des résultats de programme par pays (RPP) insatisfaisant ou absent, et inadéquation des paramètres de la gestion axée sur les résultats ■ Manque de clarté de la responsabilisation et du système d'incitation (par exemple mise en corrélation directe des RPP et d'un résultat) ■ Projets trop vastes et aux objectifs trop ambitieux et lourdeurs bureaucratiques ralentissant la mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Plan de travail du Bureau prévoyant des activités de formation et un renforcement des procédures concernant les PPTD (et donc les RPP) ■ Prise en compte des moyens d'incitation et de la responsabilisation dans l'examen de la structure extérieure ■ Réexamen de la règle de mise en corrélation directe des RPP ■ Examen de la coopération technique prévu afin de mieux cerner les problèmes à régler 	<p>Nécessité de porter une plus grande attention à l'évaluabilité des RPP et des PPTD et de revoir la règle de mise en corrélation directe des RPP</p>

Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement	Problèmes mis en évidence par EVAL dans les rapports d'évaluation annuels précédents	Mesures prises par la direction	Ce qu'il reste à faire
Suivi des progrès	<p>Au niveau du cadre stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Indicateurs ne donnant pas une idée suffisamment précise des progrès accomplis en ce qui concerne la mesure des résultats ou de l'impact ■ Utilisation inadéquate des indicateurs, bases de référence et données de mesure ultérieures aux fins de contrôle d'impact 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Présentation systématique de rapports d'exécution dans le module de gestion stratégique du Système intégré d'information sur les ressources (IRIS/SM) 	<p>Les efforts déployés en vue d'améliorer la «mesurabilité» des progrès accomplis dans la réalisation des résultats ne sont pas encore perceptibles; nécessité de porter une plus grande attention à l'évaluabilité des indicateurs</p>
	<p>Au niveau des PPTD et des RPP</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ L'absence d'indicateurs mesurables de l'efficacité en matière de développement ou d'impact freine l'exécution axée sur le suivi et l'évaluation des PPTD et des projets et est à l'origine des insuffisances des cadres de suivi et d'évaluation ■ Déconnexion entre le système automatisé IRIS/SM dont dispose le Bureau et les cadres de résultats évaluables pour les PPTD et les projets ■ La présentation de rapports en interne en matière de suivi et d'évaluation n'a lieu qu'à la fin de chaque période biennale pour permettre l'élaboration du rapport sur l'exécution du programme de l'OIT. Cette manière de faire est contraire à l'esprit de la gestion axée sur les résultats, qui incite les responsables opérationnels à se servir des cadres de suivi et d'évaluation pour assurer la gestion et rendre compte des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcement en cours des systèmes d'examen collégial afin d'assurer la mesure de l'efficacité et de l'impact en matière de développement ■ Améliorations notables apportées au module IRIS/SM du Bureau pour qu'il comporte aussi un système de suivi et d'évaluation automatisé ■ Quelques améliorations constatées en ce qui concerne la façon dont les résultats par pays sont utilisés dans le rapport d'exécution. Toutefois, le Bureau ne dispose toujours pas d'un moyen systématique et automatisé de rassembler les rapports par pays 	<p>Des efforts sont encore nécessaires pour renforcer l'évaluabilité des cadres de résultats, des cadres logiques et des cadres de suivi et d'évaluation aux stades de la proposition et de l'exécution</p> <p>Des améliorations du module IRIS/SM sont encore nécessaires pour assurer le lien avec les cadres de résultats des PPTD et des RPP et les cadres logiques des projets</p> <p>La présentation annuelle de rapports sur les progrès des programmes par pays et leurs effets en matière de développement devrait être une nécessité et devrait s'effectuer sur la base des rapports de performance annuels par pays</p>

Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement	Problèmes mis en évidence par EVAL dans les rapports d'évaluation annuels précédents	Mesures prises par la direction	Ce qu'il reste à faire
Inventaire des résultats et évaluation d'impact	<p>Au niveau du cadre stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nécessité de renforcer les liens entre les RPP, les résultats du P&B et les résultats du cadre stratégique afin d'assurer la réalisation des résultats et un meilleur impact ■ Levée des restrictions imposées par l'actuel module IRIS/SM afin de pouvoir rendre compte des résultats transversaux du cadre stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le Bureau est conscient de l'importance de ces liens; cependant, un regain d'efforts est nécessaire pour les renforcer encore dans les prochains P&B et cadre stratégique ■ Malgré des améliorations notables apportées au module IRIS/SM, les insuffisances de ce module en ce qui concerne les résultats transversaux n'ont toujours pas été corrigées 	<p>Il est nécessaire de procéder à un examen approfondi des liens des RPP avec les niveaux supérieurs du cadre stratégique pour la gestion axée sur les résultats à l'occasion de la formulation du cadre stratégique pour 2018-2021</p> <p>Compte tenu des dix domaines de résultats du P&B pour 2016-17, le Bureau devrait remédier à ces insuffisances en liaison avec les travaux portant sur les indicateurs du P&B</p>
	<p>Au niveau des PPTD et des RPP</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La participation minimale des mandants nationaux à la formulation des PPTD et des projets limite la pertinence, ce qui peut avoir un effet négatif sur l'impact potentiel des résultats et sur leur durabilité ■ L'absence d'indicateurs permettant d'évaluer les résultats et de bases de référence fiables limite la capacité du Bureau à effectuer des évaluations d'impact viables et à mesurer des résultats à moyen terme. Cela remet en question l'efficacité par rapport au coût de ce genre d'évaluations ■ L'absence d'une compréhension et d'une utilisation généralisées et cohérentes de l'évaluation d'impact au sein du BIT et entre le personnel du BIT et les bailleurs de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le Bureau a fait des progrès notables en ce qui concerne la participation des mandants à l'élaboration des PPTD et à la conception des projets, de sorte que la pertinence de ses activités se traduit par des améliorations de la note attribuée selon le critère d'évaluation relatif à la pertinence ■ Le Bureau a apporté des améliorations notables en ce qui concerne l'inventaire de résultats mesurables et la viabilité des évaluations d'impact en révisant les directives applicables aux PPTD et en chargeant EVAL de donner des orientations sur les études d'évaluabilité des propositions de projets, les cadres de suivi et d'évaluation et les évaluations d'impact 	<p>Malgré les progrès enregistrés, les mandants estiment toujours que la confiance accordée aux résultats et leurs effets potentiels pourraient être améliorés en optimisant le rôle des mandants nationaux dans la conception, le suivi et l'évaluation des programmes ou projets</p> <p>Un regain d'efforts dans l'ensemble du Bureau est nécessaire pour veiller à ce que les orientations relatives aux évaluations d'impact soient effectivement appliquées et que ces dernières respectent des normes de qualité minimales</p>

Cadre stratégique

57. La base de référence pour l'évaluation d'EVAL commence par l'analyse des points forts, points faibles, possibilités et dangers du cadre stratégique pour 2010-2015, qui figure dans le rapport d'évaluation annuel 2010-11. L'évaluation a mis en évidence certains des dangers et des points faibles suivants: détermination des priorités et sélectivité insatisfaisantes; indicateurs ne permettant pas d'évaluer précisément des résultats et effets concrets; responsabilisation non codifiée; moyens d'incitation mal définis; et manque de souplesse des budgets et structures des départements.

58. Dans le tableau 5, s'il est fait mention de diverses questions qui ont été réglées ou qui sont en voie de règlement, le processus de mesure de la performance pâtit toujours des insuffisances des bases de référence, des indicateurs et des étapes. S'agissant du cadre

stratégique, il importe toujours de renforcer la cohérence entre les résultats et le cadre de responsabilisation. Comme l'ont mis en évidence les évaluations de haut niveau, les objectifs en matière de qualité du travail et de fourniture des produits sont en passe d'être atteints, et le personnel d'encadrement est bien décidé à atteindre les cibles de performance. On constate toutefois, surtout au stade de la planification, que le système lui-même crée une rivalité entre responsables lors du processus de détermination des cibles et d'obtention des ressources nécessaires pour l'exécution des plans de travail axés sur les résultats et la réalisation des résultats de programme par pays. On peut en conclure que le processus actuel de programmation des plans de travail axés sur les résultats et des résultats de programme par pays fonctionne assez bien pour ce qui est de la responsabilisation en matière de fourniture de produits, mais que la concurrence risque de nuire à la hiérarchisation des priorités.

PPTD et résultats de programme par pays

59. S'agissant des PPTD et des résultats de programme par pays, l'étude d'évaluabilité des résultats de programme par pays effectuée en 2013 a mis en évidence certaines limites quant à l'évaluabilité des résultats de programme par pays et a conclu qu'il existait une marge d'amélioration importante en ce qui concerne les risques et hypothèses, les bases de référence, les plans de suivi et d'évaluation et les étapes. D'après cette étude, des mesures sont nécessaires pour remédier à ces lacunes en matière d'évaluabilité afin de renforcer le principe de responsabilité que doit appliquer le Bureau à l'égard de ses programmes et de lui permettre de rendre compte de ses réalisations, d'améliorer la qualité de ses évaluations et de tirer profit des constatations des évaluations et des enseignements tirés pour améliorer la performance. De plus, la mise en corrélation directe entre les résultats de programme par pays et les résultats du programme et budget dont il est fait mention dans les rapports d'évaluation annuels précédents a posé quelques problèmes pour les projets et programmes de nature plus transversale quand il s'est agi de formuler des plans de travail cohérents et synergiques dans le cadre des systèmes de résultats de programme par pays et de planification du travail axée sur les résultats.
60. La méta-analyse de 15 examens de PPTD qu'a effectuée EVAL en 2014 a mis en évidence les problèmes suivants: modes de communication inadaptés; disparité marquée de la présence de l'OIT dans les pays qui a un effet sur l'ampleur des activités et le processus de contrôle; mise à profit insuffisante des examens de PPTD par les responsables; manque d'informations fiables sur l'ampleur des activités; et difficulté à rendre compte des produits et des résultats.
61. Le Bureau envisage d'apporter quelques modifications aux versions actuelles du *Manuel relatif aux PPTD* et du *Manuel de coopération technique*. Les examens effectués par EVAL, PARDEV et les unités régionales de programmation continuent de mettre en évidence l'inadéquation fréquente des cadres logiques propres aux PPTD et aux documents de projet. Généralement, on a réagi à ces remarques en proposant de renforcer la formation technique des équipes de projet en matière de théorie et de méthodologie des cadres logiques. Si ce processus de perfectionnement est incontestablement utile, la persistance de problèmes de conception en ce qui concerne les PPTD, les résultats de programme par pays et les projets en dépit d'une formation technique poussée laisse à penser que le problème pourrait aussi être en partie lié au non-respect des orientations, outils et instruments en vigueur qui, sans être toujours obligatoires, n'en sont pas moins essentiels.

Evaluation d'impact au BIT

62. Vers le milieu de l'année 2014, EVAL a fait procéder à un bilan des méthodes d'évaluation d'impact actuellement employées au BIT afin de répondre à une demande accrue, de la part des mandants et des partenaires internationaux, d'un système de mesure

d'impact plus fiable. Les évaluations d'impact peuvent faciliter le processus de décision au sujet des politiques et programmes de l'OIT, tout en ayant un effet positif sur la responsabilisation, l'incidence sur le développement et l'utilisation efficace des ressources. Pour être crédibles, ces évaluations d'impact nécessitent des données fiables, fondées sur des systèmes de suivi et d'information efficaces. Les programmes techniques de l'OIT dotés des ressources et des capacités nécessaires mènent et financent des évaluations d'impact. Pour sa part, EVAL a élaboré des éléments d'orientation et des normes de qualité et offre des services consultatifs sur demande.

63. D'après les conclusions de l'étude, les évaluations d'impact du BIT présentent plusieurs avantages, dont l'application de méthodes raisonnables et l'utilisation de méthodologies élaborées. Toutefois, des problèmes notables ont aussi été décelés, et notamment le fait que souvent ces évaluations ne mesurent pas les résultats à long terme mais s'en tiennent aux résultats à court et moyen terme, ce qui met en cause leur coût élevé. Par exemple, sur les six évaluations d'impact qui recourent à des techniques coûteuses mais fiables (contre-factuelles), *trois sont centrées sur les résultats plutôt que sur l'incidence en matière de développement*. Cet état de faits est aussi une conséquence de l'inadéquation des mécanismes de repérage ou de surveillance ainsi que *d'une compréhension et d'une utilisation très souvent inconséquentes de l'évaluation d'impact au sein du BIT* comme entre le personnel du BIT et les bailleurs de fonds. De plus, il est absolument indispensable de procéder à des analyses fiables de l'évaluabilité afin de justifier l'investissement dans des évaluations d'impact et une expertise de haut niveau au sein du BIT en vue d'influer sur la conception.

C. Pour aller de l'avant: Conclusions et recommandations

64. La présente section présente les principales conclusions et recommandations qui découlent des constatations des parties I et II. EVAL estime que le processus de suivi et d'information et les évaluations d'impact, y compris leurs méthodologies, appellent davantage d'attention au sein du BIT en vue de la mise en place d'un système de gestion axée sur les résultats vraiment efficace.
65. Bien qu'ils ne soient pas analysés en détail dans le présent document, *les systèmes d'incitation de l'OIT, tant au siège que dans les bureaux de pays, pourraient aussi nécessiter un examen plus approfondi*. Au siège, par exemple, les moyens d'incitation continuent de mettre l'accent sur les approbations de projets et la mise en corrélation des résultats de programme par pays et des résultats du programme et budget. Dans les bureaux de pays, les moyens d'incitation sont centrés sur la gestion du processus d'exécution. Les résultats en matière de développement et l'efficacité ne sont pas suffisamment pris en compte. Les projets sont en bonne voie si l'exécution se passe bien et sont en difficulté si l'exécution prend du retard. Les projets «à problème» ou «à risque» sont considérés comme tels principalement en raison des performances en matière d'exécution budgétaire, et les diverses analyses des portefeuilles de projets portent rarement sur l'efficacité en matière de développement. Certains de ces problèmes pourraient être réglés dans le cadre des résultats de l'examen de la structure extérieure, et cette question sera examinée plus en détail à l'occasion de l'évaluation de cette structure qui devrait avoir lieu en 2016.
66. *Conclusion 1*: La mesure des résultats soulève souvent de très grandes difficultés techniques. Certains résultats importants sont difficiles, voire impossibles, à mesurer, et même des indicateurs théoriquement mesurables peuvent pâtir du manque de sources de données fiables dans les pays Membres bénéficiaires. Il est indispensable de renforcer l'évaluabilité des cadres de suivi et d'évaluation pendant les phases de proposition et d'exécution des programmes et projets pour renforcer la fiabilité des résultats du cadre stratégique axé sur les résultats, des PPTD et des projets.

67. *Conclusion 2:* En l'absence d'indicateurs mesurables, les cadres de suivi et d'évaluation des PPTD et des projets s'en tiennent souvent à l'exécution budgétaire. Bien que le module de gestion stratégique du Système intégré d'information sur les ressources (IRIS/SM) fournisse un cadre systématique de qualité pour la présentation de rapports d'exécution, la connexion entre le système automatisé et les cadres de résultats évaluables pour les PPTD et les projets n'est pas assurée.
68. *Conclusion 3:* Le cadre de résultats pour un projet est «complet» lorsqu'il comprend un objectif, des bases de référence, des indicateurs, des cibles, des étapes et un système de suivi et d'évaluation. Un cadre de résultats «standard» ou cadre logique (doté d'un objectif, de bases de référence, d'indicateurs, de cibles et d'étapes) est nécessaire pour assurer l'harmonisation de la terminologie en matière de gestion axée sur les résultats utilisée au BIT et renforcer la cohérence entre les systèmes de conception, de suivi et d'évaluation et de présentation de rapports.
69. *Conclusion 4:* Les mandants et les partenaires internationaux demandent de plus en plus des évaluations d'impact et un système de mesure d'impact crédible. Mais les informations en la matière sont encore peu nombreuses et pâtissent de fréquentes interruptions du processus de notification. Cela résulte souvent de contraintes budgétaires, de l'absence de cadres de suivi et d'évaluation ou de leur inadéquation, de l'absence d'études d'évaluabilité, d'une compréhension imparfaite de l'évaluation d'impact et d'une méconnaissance de la possibilité d'obtenir et de suivre les indications d'ÉVAL à ce sujet.
70. *Conclusion 5:* Dans l'ensemble du Bureau, on a besoin de normes pour l'évaluation d'impact et l'évaluation rétrospective qui permettent de définir des approches méthodologiques fiables. ÉVAL doit collaborer avec les départements techniques pour s'assurer qu'ils suivent ses indications et qu'ils utilisent les définitions et les outils établis, en plus de procéder à des études d'évaluabilité pour veiller à la qualité et justifier les investissements. ÉVAL doit en outre jouer un rôle plus prospectif en élaborant un nouveau protocole qui mette l'accent, en matière d'impact, sur des méthodes et approches fondées sur les meilleures pratiques et les normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). De plus, ÉVAL pourrait encore renforcer son rôle en apportant des améliorations dans les domaines du partage des connaissances, de la sensibilisation, de l'appui technique et de l'assurance de la qualité pour les évaluations d'impact.
71. *Recommandation 3:* Le Bureau devrait renforcer son système de suivi et d'évaluation des programmes et projets ainsi que son système interne de présentation de rapports sur leur exécution et faire en sorte que, à tous les niveaux du système de gestion axée sur les résultats du BIT, l'on soit tenu de s'appuyer sur une solide théorie du changement (liées aux conclusions 1, 2 et 3).
72. *Recommandation 4:* ÉVAL devrait poursuivre ses efforts en matière d'évaluation d'impact d'une manière plus coordonnée et rigoureuse (liée aux conclusions 4 et 5).

Projet de décision

73. *Le Conseil d'administration prend note du présent rapport et approuve les recommandations (paragraphe 7, 50, 71 et 72) devant figurer dans le plan d'action glissant pour la mise en œuvre des recommandations et suggestions dont il sera rendu compte dans le rapport d'évaluation annuel 2014-15. Il confirme aussi les priorités recensées dans le rapport concernant le programme de travail pour 2016-17.*

Annexe I

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

Recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2011-12

Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2014-15	Responsable ou service/coût supplémentaire 2014-15	Etat d'avancement
1. Assurance qualité du BIT pour les documents de projets				
La fonction d'évaluation est bien en place au siège. Toutefois, pour qu'elle puisse être pleinement appliquée, il convient de renforcer les capacités régionales.	Le Service de la coopération au développement (CODEV) devrait continuer à renforcer les liens entre son rôle de surveillance et de contrôle et ses activités d'orientation et de renforcement des capacités visant à améliorer la qualité de la conception des projets au stade de la proposition. Il faudrait peut-être prévoir à cette fin un appui ciblé à un stade plus précoce de l'élaboration des propositions.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcer le service d'assistance pour la conception des projets. 	PARDEV/15 000 dollars	Terminé. PARDEV a poursuivi ses activités d'appui à la conception des projets ainsi que ses activités en lien avec les domaines de première importance (ACI-4 et ACI-5), y compris sous la forme de missions. De janvier à juin 2014, 34 notes de synthèse ont donné lieu à des informations en retour concernant la conception (c'est-à-dire 28 pour cent environ du nombre total de propositions de projets évaluées pendant cette période).
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Revoir le Manuel de coopération technique du BIT (l'actualiser et le rendre plus convivial). 	31 déc. 2014/ 15 000 dollars	En cours. Les mises à jour du Manuel de coopération technique du BIT ont été examinées collégialement; intégration des informations en retour en cours.

Recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2011-12

Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2014-15	Responsable ou service/coût supplémentaire 2014-15	Etat d'avancement
	<p>Le Bureau devrait envisager des mécanismes permettant d'établir une corrélation plus étroite entre la qualité de la proposition finale et la responsabilité de l'unité auteur. Dans les cas où la qualité de la proposition est jugée faible, les plans de suivi au stade postérieur à l'approbation devraient devenir plus systématiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcer la responsabilité des unités auteurs en conformité avec les résultats de l'examen en cours de la coopération technique dans le cadre du programme de réforme de l'OIT. 	PARDEV/aucun	<p>En attente des décisions relatives à l'examen de la mise en œuvre de la réforme de la coopération technique. <i>Pas de calendrier fourni.</i></p>

2. Etablissement de rapports sur l'état d'avancement des projets

<p>Les rapports sur l'état d'avancement des activités de coopération technique devraient avoir une influence sur la prise de décisions et contribuer à l'élaboration des rapports annuels de PARDEV sur la mise en œuvre globale du portefeuille de coopération technique de l'OIT.</p>	<p>Les unités administratives compétentes dans les régions et au siège devraient, sous la supervision de PARDEV, contrôler systématiquement la qualité des rapports sur l'état d'avancement des activités de coopération technique.</p>	<p>Les unités administratives compétentes dans les régions et au siège devraient, sous la supervision de PARDEV, contrôler systématiquement la qualité des rapports sur l'état d'avancement des activités de coopération technique.</p>	PARDEV/10 000 dollars	<p>En cours. PARDEV rappelle régulièrement aux fonctionnaires du BIT les délais pour la soumission des rapports et prévoit de procéder à des évaluations annuelles des rapports sur l'état d'avancement des activités de coopération technique. Les progrès dépendent de l'introduction du système SharePoint.</p>
---	---	---	-----------------------	--

Recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2011-12

Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2014-15	Responsable ou service/coût supplémentaire 2014-15	Etat d'avancement
	<p>En l'absence de système global de suivi et d'évaluation, le Bureau devrait mettre en place un système centralisé d'échange de connaissances permettant l'archivage de tous les rapports sur l'état d'avancement des activités de coopération technique auquel auraient accès toutes les parties prenantes internes. Les donateurs de l'OIT devraient encourager, dans la mesure du possible, le recours au système d'examen triennal appliqué aux activités de coopération technique pour établir les rapports sur l'état d'avancement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ PARDEV a décidé d'utiliser le système SharePoint plutôt que le système Plone. La phase pilote, basée sur le système Better Work, débutera le 21 juillet 2014 après la configuration initiale et la définition de l'environnement et des droits des utilisateurs. Le système devrait être opérationnel en septembre 2014. Il sera testé au départ avec une quinzaine de projets dans chaque catégorie. 	<p>PARDEV et le Département de la gestion de l'information et des technologies (INFOTEC) 170 000 dollars</p>	<p>En cours. Portée, plan de financement, objectifs de la phase pilote et exigences approuvés après discussion avec les consultants techniques concernés. Droits de licence négociés avec Microsoft. Le Centre international de calcul des Nations Unies hébergera l'environnement informatique.</p>

3. Notation de la performance dans les évaluations du BIT

Intégrer le système de gestion aux fins de compilation et de stockage des données sur la performance issues de l'évaluation pour l'ensemble des outils et périodes.

- La base de données i-Track ne permet pas actuellement d'incorporer les notes mais pourrait être modifiée, ce qui nécessiterait des ressources techniques et en personnel supplémentaires.

Rejeté. Les ressources nécessaires à l'actualisation d'i-Track aux fins de l'incorporation des notes sont excessives.

EVAL

Recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2011-12

Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2014-15	Responsable ou service/coût supplémentaire 2014-15	Etat d'avancement
4. Gestion axée sur les résultats et efficacité du BIT: Enseignements tirés des analyses d'évaluabilité				
Bien que d'importants progrès aient été accomplis dans la mise en œuvre et l'application de la politique de gestion axée sur les résultats, l'analyse d'évaluabilité a mis en lumière des domaines d'amélioration qui pourraient être pris en compte dans le prochain cadre stratégique.	Amélioration de l'évaluabilité du cadre de gestion axée sur les résultats du BIT, en commençant par les résultats des programmes par pays pour aller vers les résultats du cadre stratégique et en s'appuyant sur des cadres logiques solides et des mesures fiables (indicateurs, données de référence, étapes et cibles).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prêter un appui proactif aux bureaux extérieurs, y compris dans le domaine de la formation aux fins d'élaboration d'indicateurs et de stratégies évaluables. ■ Etant donné que la réalisation des résultats dépend des efforts déployés conjointement par le Bureau et les mandants, accorder moins d'importance à l'attribution des résultats et privilégier plutôt l'évaluation de la contribution de l'OIT compte tenu des hypothèses concernant les partenariats, les groupes de mandants et le contexte politique. ■ Peser les avantages et les inconvénients de l'association d'un résultat de programmes par pays avec un seul résultat du programme et budget en vue de mieux planifier les initiatives transversales et de mieux en rendre compte. ■ Encourager les bonnes pratiques par des mesures incitatives appropriées; par exemple: <ul style="list-style-type: none"> i) faire en sorte que l'allocation de ressources soit tributaire de la qualité de la conception; ii) faire en sorte que les responsables hiérarchiques et le personnel soient tenus de respecter des normes de conception minimales; et iii) insister sur les bonnes pratiques dans les rapports et les évaluations du comportement professionnel. 	PROGRAM/coût indéterminé	En cours. Le rôle de conception et de programmation des PPTD sera renforcé au moyen d'un programme de formation qui sera élaboré en collaboration avec Turin (probablement en 2015), du renforcement du mécanisme d'assurance de la qualité pour les projets de PPTD et d'un échange plus systématique de bonnes pratiques. La transition vers un nouveau cadre stratégique en 2016-17 offre la possibilité de réexaminer le rôle des résultats de programme par pays dans le cadre de la programmation ainsi que la règle actuelle de mise en corrélation directe. Cet exercice se fera dans le cadre de l'examen des activités sur le terrain qui met l'accent sur les rôles et responsabilités et analysera également les questions relatives à la responsabilisation et aux mesures d'encouragement.

Recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2011-12

Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2014-15	Responsable ou service/coût supplémentaire 2014-15	Etat d'avancement
5. Performance du BIT en matière de coopération technique				
<p>La méta-étude réalisée en 2013 a conclu que, en matière de coopération technique, la performance globale du BIT sur les plans de l'efficacité et de la pertinence était bonne. Toutefois, l'utilisation d'un système de suivi, le fait de rendre compte des résultats obtenus, l'adéquation des ressources et du temps alloués pour obtenir les résultats et les pratiques internes en matière de conception et de gestion de la mise en œuvre des projets se sont révélés comme certains des domaines de performance les moins satisfaisants.</p>	<p>Les projets de coopération technique doivent être conçus de façon à satisfaire aux normes les plus élevées. Les systèmes de suivi et d'évaluation et les pratiques de gestion les plus modernes doivent être appliqués pour optimiser leur contribution au cadre de gestion axée sur les résultats du BIT.</p>	<p>Préciser davantage les objectifs des projets afin qu'ils puissent être atteints dans les limites des ressources disponibles et les délais impartis, en tenant compte des éventualités imprévues et en faisant de la sensibilité aux questions liées à l'égalité entre les sexes un vecteur majeur d'un développement efficace.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Planifier et gérer de façon dynamique la question des risques et des possibilités eu égard à la pérennité, et en particulier les lacunes en matière de capacités institutionnelles et d'engagement au niveau national; imposer une responsabilisation a posteriori dans le cycle de la gestion axée sur les résultats; concevoir des mesures en temps réel visant à déceler et pallier les problèmes liés à la lenteur bureaucratique. ■ Elaborer des cadres logiques dont puissent se servir les responsables de programme pour ce qui est de la responsabilisation et favoriser le suivi de la performance par la collecte systématique de mesures concernant les bases de référence. ■ Préter un appui proactif aux bureaux extérieurs, y compris dans le domaine de la formation aux fins d'élaboration d'indicateurs et de stratégies évaluable. 	<p>PARDEV/coût indéterminé</p>	<p>En cours. L'évaluation comprend systématiquement l'évaluation de la faisabilité, de la sensibilité aux questions relatives à l'égalité hommes-femmes et de la durabilité. PARDEV a renforcé son appui préalable à la conception. Il gère le processus d'approbation du projet et a renforcé la coordination avec les services d'appui et de gestion, à savoir BUD/CT, EVAL, HRD, PROGRAM, SECURITY et le Bureau des achats et contrats (PROCUREMENT).</p> <p>Avec la réforme, PARDEV a de nouveau insisté sur sa fonction d'appui sur le terrain, notamment en ce qui concerne les formations relatives à la gestion des cycles de projet. Des séances consacrées aux stratégies et indicateurs évaluable font systématiquement partie des formations dispensées aux fonctionnaires du BIT sur la conception de projets et la planification de la mise en œuvre des cycles de projets.</p>

Recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2011-12

Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2014-15	Responsable ou service/coût supplémentaire 2014-15	Etat d'avancement
<p>6. Constatations issues des évaluations relevant du Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) et expérience initiale en matière de financement axé sur les résultats</p> <p>L'étude réalisée en 2013 sur le financement assuré par le CSBO et le financement axé sur les résultats a montré que, pour ce qui est des résultats de programme par pays qui ont bénéficié de contributions importantes au titre du CSBO, les ressources avaient été utilisées efficacement, mais que l'efficacité pouvait être améliorée, y compris en réduisant les retards en matière d'approbation et de mise à disposition de fonds et en clarifiant les procédures d'évaluation relatives au financement axé sur les résultats.</p>	<p>Les initiatives financées par le biais du CSBO et du financement axé sur les résultats favorisent des résultats de programme par pays évaluable et sont conçues, mises en œuvre et évaluées en temps opportun et avec efficacité pour optimiser l'appui au cadre de gestion axée sur les résultats du BIT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Compte tenu de la progression des financements axés sur les résultats, le Bureau devrait actualiser les directives actuelles sur le suivi et l'évaluation relatives au CSBO ou élaborer de nouvelles directives afin de prendre en compte la planification et la budgétisation du suivi et de l'évaluation des activités bénéficiant de financements axés sur les résultats. 	<p>PARDEV/PROGRAM/coût indéterminé</p>	<p>En cours. PARDEV et PROGRAM, en consultation avec EVAL, ont publié des directives conjointes en matière de conception et de programmation pour les nouvelles phases des partenariats bénéficiant de fonds axés sur les résultats ainsi que pour les financements thématiques (ACI). Des propositions relatives à i) un cadre de responsabilité clair pour l'allocation des ressources très partiellement affectées, la mise en œuvre et le respect des objectifs et ii) un mécanisme intégré pour la programmation et l'allocation de ressources pour toutes les sources de financement sont actuellement étudiées dans le cadre de l'examen de la coopération technique.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Les résultats de programme par pays bénéficiant d'importantes ressources du CSBO ou de fonds axés sur les résultats devraient être évalués en temps opportun, de préférence vers la phase finale du PPTD, et même dans le cadre d'une évaluation ou d'un examen du PPTD de manière à tirer le meilleur parti possible de l'évaluation. 	<p>EVAL/temps de travail du personnel existant</p>	<p>EVAL a tenu compte de cette recommandation et va poursuivre sa collaboration avec les responsables régionaux de l'évaluation de sorte que les activités financées au titre du CSBO soient couvertes par les évaluations groupées ou stratégiques plus globales afin d'évaluer leur contribution au cadre stratégique du BIT.</p>

Recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2011-12

Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2014-15	Responsable ou service/coût supplémentaire 2014-15	Etat d'avancement
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Les bureaux de pays et PROGRAM devraient évaluer bien à l'avance les domaines possibles de recours permanent aux ressources du CSBO. Cela aiderait ces bureaux à déterminer et à classer par ordre de priorité au plus tôt les domaines où un soutien financier supplémentaire pourrait permettre d'obtenir de meilleurs résultats. 	PROGRAM	PROGRAM – Aucune suite donnée s'agissant de déterminer le plus tôt possible les domaines où un soutien supplémentaire serait pertinent.

Annexe II

Gestion axée sur les résultats: Matrice pour la stratégie d'évaluation

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

Indicateur	Base de référence	Objectif final
1.1. Fréquence et qualité des décisions et des avis du Comité consultatif d'évaluation sur la pertinence du programme d'évaluation pour les décisions de politique générale du Conseil d'administration et les objectifs stratégiques du Bureau; adéquation des mesures de suivi des résultats d'évaluation	Trois réunions en 2010; examen de thèmes pour l'année à venir seulement; pas d'examen de l'utilisation stratégique des recommandations découlant d'évaluations	Le Comité consultatif d'évaluation convoque des réunions et des forums où, après analyse et discussion des thèmes d'évaluation et du suivi, sont mis au point des plans et activités de suivi en vue d'une utilisation stratégique
1.2. Le rapport d'évaluation annuel fait la synthèse des recommandations et des enseignements tirés sur la base des évaluations	Rapport sur la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation sans analyse de l'efficacité globale du BIT	Rapport d'évaluation annuel sur la base de l'analyse des rapports d'évaluation
1.3. Des évaluations de haut niveau permettent d'apprécier dans quelle mesure les stratégies mises en œuvre dans les pays au titre de la coopération technique ou du travail décent concourent à la réalisation des résultats du cadre stratégique et du programme et budget	Notation par un intervenant extérieur de la qualité des évaluations; 2005-2009 (sur la base d'une évaluation externe indépendante)	Des évaluations de haut niveau aident les responsables des stratégies et des programmes à prendre leurs décisions en connaissance de cause

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

2010-11	2012-13	2014-15	Propositions pour 2016-17
1.1. 2011: Calendrier, procédures et produits du Comité consultatif d'évaluation à préciser dans un nouveau plan d'action; relevé officiel des recommandations concernant le programme d'évaluation (2012-13); relevé des avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation sur l'application de recommandations spécifiques	Quatre réunions par an; relevé des recommandations concernant le programme d'évaluation (2013-14); relevé des avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation sur l'application de recommandations spécifiques	Quatre réunions par an; relevé officiel des recommandations concernant le programme d'évaluation (2015-16); relevé des avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation sur l'application de recommandations spécifiques	Quatre réunions par an; relevé officiel des recommandations concernant le programme d'évaluation (2017-18); relevé des avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation sur l'application de recommandations; le comité coordonnera l'appui nécessaire pour aborder les questions transversales recensées à l'échelle du Bureau dans les évaluations
1.2. Informations relatives à la performance dans le rapport d'évaluation annuel sur la base de l'analyse des rapports d'évaluation; résultats examinés par la Commission du programme, du budget et de l'administration	2013: Amélioration du rapport d'évaluation annuel sur la base des réactions du Conseil d'administration; incorporation des résultats dans le programme et budget pour 2014-15	2015: Rapport d'évaluation annuel utilisé pour élaborer un nouveau cadre stratégique et un nouveau programme et budget	2016: Rapport d'évaluation annuel et évaluation externe indépendante d'ÉVAL utilisés pour élaborer le nouveau cadre stratégique 2018-2021 et la stratégie d'ÉVAL axée sur les résultats
1.3. Il ressort de l'examen collégial effectué en interne que la qualité des évaluations de haut niveau de 2010-11 est satisfaisante	Il ressort de l'examen collégial effectué en interne que la qualité des évaluations de haut niveau de 2012-13 est satisfaisante	Il ressort de l'évaluation externe que le lien établi avec la gestion axée sur les résultats et la possibilité d'utiliser les évaluations de haut niveau de la période 2010-2015 donnent toute satisfaction	L'évaluation externe indépendante de la fonction d'évaluation du BIT servira de base à la nouvelle stratégie d'ÉVAL en matière d'évaluation et au cadre stratégique 2018-2021

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

Indicateur	Base de référence	Objectif final
2.1. D'ici à 2015, 100 pour cent des PPTD et des projets seraient dotés de mécanismes permettant d'inciter régulièrement les mandants à appliquer les procédures d'évaluation (recommandations visant spécifiquement les mandants)	Aucune ¹	Les enquêtes périodiques a posteriori et les rapports sur les réponses des mandants et le suivi montrent que 100 pour cent des évaluations examinent la participation des mandants
2.2. Améliorer et élargir l'utilisation des évaluations pour la gestion (décentralisée)	Nombre d'autoévaluations, d'évaluations internes, d'évaluations thématiques et d'évaluations d'impact réalisées par les secteurs et les régions	Toutes les régions et tous les secteurs ont mis en place des plans d'évaluation biennaux qui sont coordonnés par les points focaux, qui établissent un lien entre la responsabilisation en matière de gestion et l'apprentissage organisationnel et qui sont examinés par le Comité consultatif d'évaluation

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

2010-11	2012-13	2014-15	Propositions pour 2016-17
2.1. 2011: Une étude initiale réalisée à l'intention des mandants sur la base des évaluations achevées en 2010 permet d'établir une mesure de référence	2013: Augmentation de la participation de 25 pour cent pour les recommandations visant spécifiquement les mandants par rapport au niveau de 2011	2015: Augmentation de la participation de 50 pour cent pour les recommandations visant spécifiquement les mandants par rapport au niveau de 2012-13	2017: Augmentation de la participation de 75 pour cent pour les recommandations visant spécifiquement les mandants par rapport au niveau de 2014-15
2.2. 20 pour cent d'augmentation du nombre des évaluations internes obligatoires mises à la disposition des responsables de programme	50 pour cent d'augmentation du nombre des évaluations internes obligatoires mises à la disposition des responsables de programme par rapport au niveau de 2011	75 pour cent d'augmentation du nombre des évaluations internes obligatoires mises à la disposition des responsables de programme par rapport au niveau de 2012-13	95 pour cent d'augmentation du nombre des évaluations internes obligatoires mises à la disposition des responsables de programme par rapport au niveau de 2014-15

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

Indicateur	Base de référence	Objectif final
3.1. Amélioration des capacités et pratiques d'évaluation du personnel du BIT et des mandants de l'OIT	Nombre de fonctionnaires et de mandants bénéficiant d'une formation technique et d'un soutien axé sur les aspects pratiques	Tous les mandants intéressés peuvent se prévaloir de formations pour acquérir des compétences spécialisées en matière d'évaluation
3.2. Uniformisation des rôles et responsabilités des responsables des évaluations et des points focaux à l'échelle du BIT	Aucune uniformisation des descriptions de poste pour les responsables des évaluations; on ne sait pas si les directives en matière d'évaluation sont respectées	Responsabilités en matière d'évaluation uniformisées et définies dans les descriptions de poste pour les points focaux; participation d'ÉVAL aux évaluations de la performance de tous les responsables des évaluations et points focaux

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

2010-11	2012-13	2014-15	Propositions pour 2016-17
3.1. 75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT acquièrent des connaissances spécialisées en matière d'évaluation dans le cadre d'une formation assurée par le BIT	75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT de plus par rapport au niveau de 2011 (150) acquièrent des connaissances spécialisées en matière d'évaluation dans le cadre d'une formation assurée par le BIT	75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT de plus par rapport au niveau de 2012-13 (225) acquièrent des connaissances spécialisées en matière d'évaluation dans le cadre d'une formation assurée par le BIT	75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT de plus par rapport au niveau de 2012-13 (300) acquièrent des connaissances spécialisées en matière d'évaluation dans le cadre d'une formation assurée par le BIT
3.2. Des descriptions de poste génériques sont rédigées pour les fonctionnaires du BIT chargés des évaluations	2013: Adoption et mise en œuvre d'un document de gouvernance interne concernant l'évaluation et les rôles et responsabilités des responsables de l'évaluation au sein du réseau d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les responsabilités spécifiques des responsables régionaux de l'évaluation sont définies et harmonisées dans les descriptions de poste ■ Des procédures sont mises en place pour la certification des responsables de l'évaluation, et EVAL apporte son concours aux fins d'évaluation de leur comportement professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La description de poste des points focaux des départements pour l'évaluation comporte des responsabilités en matière d'évaluation, et EVAL apporte son concours pour l'évaluation de leur performance à cet égard ■ Les responsables certifiés de l'évaluation sont reconnus comme tels dans le cadre de l'évaluation de leur comportement professionnel

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