



Conseil d'administration

346^e session, Genève, octobre-novembre 2022

Section du programme, du budget et de l'administration

PFA

Segment relatif aux audits et au contrôle

Date: 14 octobre 2022

Original: anglais

Sixième question à l'ordre du jour

Rapport d'évaluation annuel 2021-22

Objet du document

Le présent document soumis à l'examen du Conseil d'administration est un rapport d'activité sur le travail accompli par le Bureau de l'évaluation du BIT au cours de la période 2021-22, analysé au regard des indicateurs et des cibles définis dans la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats (partie I). Il rend également compte de l'efficacité globale de l'OIT (partie II) et présente les grandes lignes d'une stratégie d'évaluation actualisée (2023-2025) (partie III). Le Conseil d'administration est invité à approuver les recommandations énoncées dans le présent rapport (voir le projet de décision au paragraphe 113).

Objectifs stratégiques pertinents: Tous les objectifs stratégiques.

Principal résultat: Résultat facilitateur B. Une gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation.

Incidences sur le plan des politiques: Oui. Travaux sur le travail décent et la productivité intéressant l'ensemble des résultats stratégiques.

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Aucune.

Suivi nécessaire: Oui.

Unité auteur: Bureau d'évaluation (EVAL).

Documents connexes: GB.343/PFA/9; GB.340/PFA/6; GB.337/PFA/6; GB.334/PFA/6; GB.332/PFA/8; GB.331/PFA/8.

► Tables des matières

	Page
Introduction	7
Partie I. Mise en œuvre de la stratégie de l'OIT en matière d'évaluation.....	8
Résultat 1. Renforcement des capacités et des systèmes d'évaluation en vue d'une amélioration des pratiques et de l'utilisation	8
Sous-résultat 1.1. Activités d'évaluation menées dans les délais prévus et conformément aux prescriptions de la politique d'évaluation ...	8
Sous-résultat 1.2. Renforcement de la capacité d'évaluation du personnel dans les régions et les départements	12
Sous-résultat 1.3. Prise en considération des objectifs de développement durable par les mandants engagés dans le suivi et l'évaluation des PPTD et des activités de coopération pour le développement	14
Sous-résultat 1.4. Intégration de l'évaluation dans les PPTD et les activités de coopération pour le développement, en mettant notamment l'accent sur les objectifs de développement durable	15
Sous-résultat 1.5. Capacité établie des régions et des départements à intégrer et à utiliser l'évaluation	16
Résultat 2. Renforcement de l'intérêt de l'utilisation d'évaluations plus crédibles et de meilleure qualité (indépendance, crédibilité, utilité).....	17
Sous-résultat 2.1. Utilisation d'évaluations stratégiques groupées pour collecter plus efficacement des informations à caractère évaluatif.....	17
Sous-résultat 2.2. Amélioration de la qualité des évaluations internes, décentralisées ou centralisées	18
Sous-résultat 2.3. Évaluations d'impact crédibles menées pour acquérir des connaissances en vue d'interventions efficaces.....	22
Sous-résultat 2.4. Alignement renforcé du cadre d'évaluation sur le mandat et le contexte de l'OIT, notamment en ce qui concerne les ODD.....	23
Résultat 3. Renforcement de la base de connaissances des conclusions des évaluations et des recommandations en découlant	24
Sous-résultat 3.1. Amélioration de l'accessibilité et de la visibilité des informations relatives aux évaluations grâce à <i>i-eval Discovery</i>	24
Sous-résultat 3.2. Communication plus ciblée des conclusions des évaluations	25

Sous-résultat 3.3. Meilleure utilisation des conclusions des évaluations et des recommandations en découlant par les mandants et la direction à des fins de gouvernance et de prise de décisions	27
Sous-résultat 3.4. Évaluations utilisées pour répondre aux besoins stratégiques en matière de connaissances grâce à une analyse plus poussée des conclusions et des résultats des évaluations	33
Partie II. Évaluer l'efficacité et les résultats de l'OIT	34
2.1. Analyse des rapports d'évaluation indépendante concernant les projets de coopération pour le développement en tant qu'indicateurs de l'efficacité et des résultats de l'OIT	34
a) Notation de la performance globale de l'OIT, 2021-22	34
b) Pertinence stratégique et alignement	35
c) Efficacité, durabilité et impact	36
d) Exécution et efficacité de la gestion et de l'utilisation des ressources	37
e) Préoccupations spécifiques en matière de coopération pour le développement: ODD, inclusion du handicap et durabilité environnementale	38
2.2. Tendances à long terme	39
2.3. Évolution de la performance par domaine d'intervention technique et région, 2017-2021	40
a) Évolution de la performance concernant la pertinence stratégique et l'alignement, 2017-2021	40
b) Évolution de la performance concernant l'efficacité, la durabilité et l'impact	41
c) Évolution de la performance concernant l'exécution et l'efficacité de la gestion et de l'utilisation des ressources	42
Conclusion	42
Partie III. Grandes lignes d'une stratégie actualisée de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2023–2025	43
3.1. Introduction – Objet et portée	43
3.2. Environnement favorable: initiatives stratégiques clés	44
3.3. Résultats de la fonction d'évaluation: initiatives stratégiques clés	45
3.4. Cadre de résultats pour la stratégie en matière d'évaluation	47
3.5. Établissement de rapports et évaluation concernant la stratégie d'évaluation	47
Projet de décision	47

Liste des figures

1. Nombre d'évaluations achevées, par type, 2016-2021	10
2. Proportions de mandants de l'OIT ayant bénéficié d'une formation au suivi et à l'évaluation, 2018-2022.....	14
3. Notation globale et évolution annuelle	19
4. Nombre de visiteurs sur <i>i-eval</i> Discovery, 2018-2022	25
5. Nombre de produits d'évaluation, 2016-2022.....	26
6. Suite donnée par la direction aux recommandations découlant des évaluations, 2021	29
7. Pourcentage des recommandations par niveau de ressources nécessaires à la mise en œuvre, 2021	29
8. Pourcentage des recommandations par niveau de priorité, 2021	30
9. Pourcentage des recommandations par délais nécessaires à la mise en œuvre, 2021	30
10. Pourcentage de projets jugés «très satisfaisants» ou «satisfaisants» au regard de leur pertinence stratégique et de leur alignement	35
11. Pourcentage de projets jugés «très satisfaisants» ou «satisfaisants» au regard de leur efficacité, de leur durabilité et de leur impact.....	36
12. Pourcentage de projets jugés «très satisfaisants» ou «satisfaisants» au regard de leur exécution et de l'efficacité de leur gestion et de l'utilisation de leurs ressources.....	37
13. Pourcentage de projets jugés «très satisfaisants» ou «satisfaisants» au regard de leur cohérence avec les ODD et de leur contribution aux ODD, de l'inclusion du handicap et de la durabilité environnementale	38
14. Résultats médians par aspect de la performance, 2017-2022.....	39
15. Notation de la performance globale de l'OIT, 2017-2022.....	39
16. Évolution de la performance par département technique et région concernant la pertinence stratégique et l'alignement, 2017-2021	40
17. Évolution de la performance par département technique et région concernant l'efficacité, la durabilité et l'impact, 2017-2021	41
18. Évolution de la performance par département technique et région concernant l'exécution et l'efficacité de la gestion et de l'utilisation des ressources, 2017-2021	42

Liste des tableaux

1. Plan de travail glissant, 2022-2025.....	10
2. Répartition des évaluations d'impact par thème, par approche et par région	23
3. État de mise en œuvre par la direction des recommandations découlant des évaluations, par région et département, 2021	30
4. Exemples d'utilisation des évaluations	32
5. Problèmes systémiques et récurrents à résoudre, 2017-2022.....	43

► Introduction

1. Dans un contexte mondial marqué par les effets persistants et déstabilisateurs de la pandémie de coronavirus (COVID-19), l'OIT a poursuivi sa mission d'évaluation. La théorie du changement qui sous-tend la politique et la stratégie d'évaluation de l'Organisation est que les procédures, les instruments et les compétences de soutien appropriés produiront des évaluations de qualité qui, à leur tour, permettront à l'OIT d'être plus pertinente, plus efficiente et plus efficace, et d'avoir une plus grande influence sur la vie des personnes qu'elle sert. Des progrès notables ont été réalisés dans le déploiement de la politique et de la stratégie d'évaluation. Cependant, des obstacles persistants entravent la mise en place d'un cycle autoentretenu dans lequel la demande de données d'évaluation sur la performance et les enseignements tirés est motivée par une solide culture de l'évaluation de l'apprentissage plutôt que par le respect des procédures.
2. Le rapport d'évaluation annuel 2021-22, le dernier au titre de la stratégie d'évaluation pour 2018-2021¹, est un rapport d'activité final sur la mise en œuvre de ce que l'on peut appeler une stratégie ambitieuse et porteuse de changement. La série d'activités qui ont été menées à bien depuis la publication du rapport d'évaluation annuel 2020-21 a aidé le Bureau de l'évaluation du BIT (EVAL) à établir une évaluation fiable des progrès accomplis. L'une des activités les plus importantes a été la réalisation de la troisième évaluation indépendante de la fonction d'évaluation du BIT pour la période 2017-2021 (évaluation indépendante de 2022). Cet exercice a été précédé par l'évaluation de l'OIT effectuée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) en 2020, qui comprenait un examen de la fonction d'évaluation dans le contexte du système de gestion axée sur les résultats de l'Organisation. Comme l'ont confirmé ces examens, la fonction d'évaluation a atteint ou partiellement atteint 95 pour cent des sous-résultats fixés dans la stratégie d'évaluation pour 2018-2021.
3. La **partie I** du présent rapport dresse un compte rendu final des progrès accomplis dans la réalisation des trois résultats définis dans la stratégie d'évaluation pour 2018-2021: couverture, qualité et utilisation des rapports d'évaluation. Elle examine la performance de la fonction d'évaluation sur la base d'une analyse des indicateurs de performance établis pour mesurer les progrès vers la réalisation des trois résultats. La partie I s'appuie sur l'évaluation effectuée par le MOPAN en 2020, l'autoévaluation d'EVAL de 2021 et les conclusions de l'évaluation indépendante de 2022.
4. La **partie II** rend compte de l'efficacité globale du Bureau, en s'appuyant sur une récente méta-étude consacrée aux résultats en matière de travail décent, fondée sur les évaluations menées au cours de l'année précédente. Cette approche systématique a été instituée il y a près de dix ans en vue d'évaluer la performance de l'OIT sur la base d'indicateurs clés de performance, en utilisant les rapports d'évaluation indépendants pour analyser indirectement les tendances au fil des ans et comparer les performances entre les régions et les départements. Pour la première fois depuis le début de la série en 2011, on a procédé également à une évaluation comparative thématique et géographique de la performance. La partie II s'appuie aussi sur les résultats préliminaires de l'évaluation globale, entreprise par EVAL en 2022, de la réponse de l'OIT à la pandémie de COVID-19.

¹ La stratégie d'évaluation pour 2018-2021 a été prolongée d'un an par le Conseil d'administration afin de consolider les progrès accomplis et de faire en sorte que l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de 2022 puisse éclairer la nouvelle stratégie d'évaluation pour 2023-2025.

5. La **partie III** présente les grandes lignes d'une stratégie d'évaluation actualisée pour 2023-2025 afin de poursuivre le déploiement échelonné de la politique d'évaluation de 2017, établies sur la base des examens mentionnés ci-dessus et des consultations menées avec le réseau d'évaluation de l'OIT. Elle expose les résultats clés de la stratégie d'évaluation ainsi que les principales initiatives stratégiques relatives à la fonction d'évaluation et à l'instauration de l'environnement favorable. Il sera fait appel à un processus participatif pour élaborer un cadre de résultats détaillé assorti de sous-résultats, d'indicateurs et de cibles spécifiques afin de fournir des orientations aux responsables de la fonction d'évaluation et aux autres acteurs concernés.

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

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

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

Indicateur 1.1: Toutes les évaluations obligatoires sont achevées dans les délais et mises à la disposition de la direction, des mandants et des donateurs.

Base de référence: 90 % des évaluations indépendantes et 33 % des évaluations internes menées à bien.

Liens et hypothèses:

- a) L'indépendance de l'évaluation dans les régions peut être assurée grâce au renforcement des capacités et de l'indépendance des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions.
- b) Création de comités consultatifs d'évaluation au niveau régional.
- c) Contrôle de la qualité et évaluation des évaluations.

Évaluation de fin de stratégie: Dans l'ensemble, la fonction d'évaluation a atteint les objectifs fixés en matière d'achèvement des évaluations indépendantes dans les délais impartis. Les taux d'achèvement des évaluations internes doivent être améliorés.

État d'avancement: Réalisé.

6. Les évaluations de projets de l'OIT décrivent la mesure dans laquelle les interventions concourent à l'obtention de résultats en matière de travail décent, d'apprentissage organisationnel et de gestion axée sur les résultats. À cet effet, EVAL tient un calendrier de planification des évaluations sur *i-eval Discovery*, un tableau de bord accessible au public sur Internet. Ce tableau de bord contient également des données sur les évaluations achevées et sur les recommandations, les enseignements tirés, les bonnes pratiques et les mesures prises par la direction qui s'y rapportent (voir le sous-résultat 3.1).

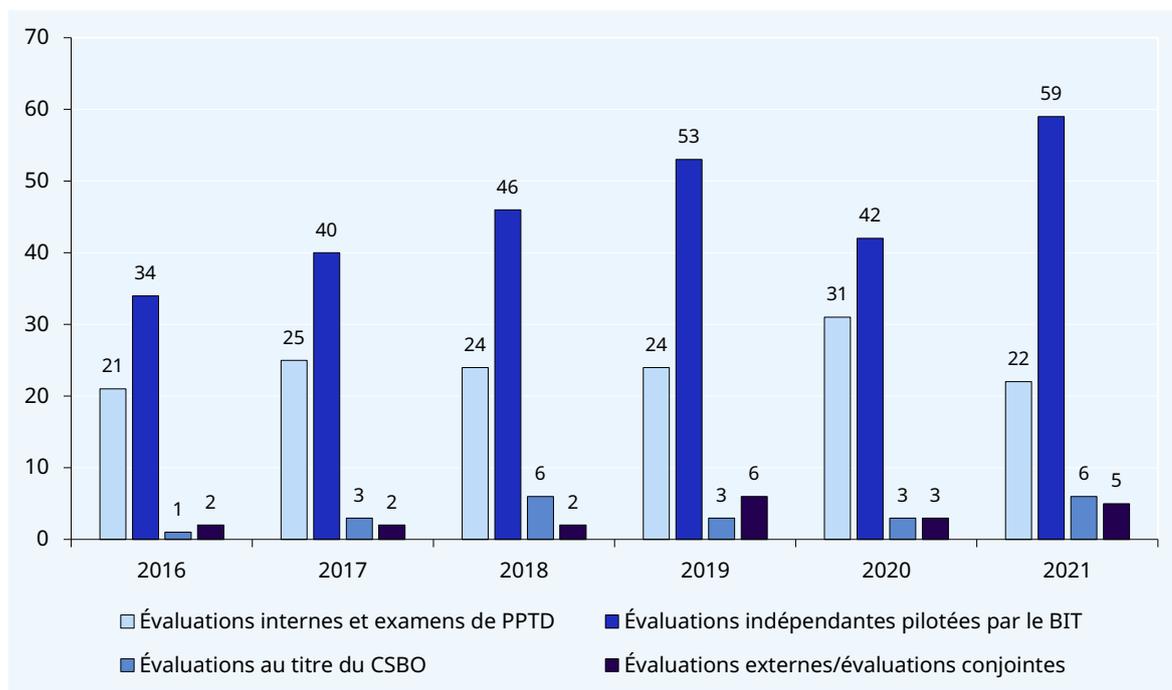
7. Au total, 59 rapports d'évaluation indépendante ont été achevés au cours de la période considérée ², ce qui signifie qu'il a été procédé à 17 évaluations indépendantes de plus que pendant la période précédente. Le nombre d'évaluations indépendantes pilotées par l'OIT et achevées en 2021 a été supérieur à la moyenne annuelle pour toute la période de la stratégie (figure 1). Deux évaluations indépendantes qui devaient être achevées en 2021 ont été reportées et devraient être achevées en 2022 ³. Le taux d'achèvement correspondant est donc de 97 pour cent pour la période considérée. Un examen des taux d'achèvement pour l'ensemble de la période de la stratégie révèle que, en moyenne, 96 pour cent des évaluations indépendantes ont été achevées dans les délais ⁴, une proportion supérieure à la cible finale de 95 pour cent.
8. En ce qui concerne les évaluations internes, les taux de soumission se sont améliorés au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie, mais il reste des difficultés à surmonter. Sur les 27 évaluations internes prévues en 2021, 22 ont été soumises, ce qui représente un taux d'achèvement de 81 pour cent, légèrement inférieur à la cible finale de 85 pour cent. Les faibles taux d'achèvement des évaluations internes résultent en grande partie d'un moindre respect de la procédure d'autoévaluation. Mise en perspective, l'évaluation indépendante de 2022 confirme que «la fonction d'évaluation a toujours atteint ses objectifs pour les évaluations indépendantes qui sont supervisées par EVAL. [...] Les évaluations internes, qui doivent être supervisées par les directeurs régionaux et départementaux plutôt que par EVAL, n'ont pas atteint les objectifs de soumission pour la période de la stratégie». Compte tenu de la charge de travail écrasante qu'impliquent les évaluations indépendantes, l'évaluation indépendante de 2022 préconise une réduction globale consistant à regrouper les évaluations et à relever les seuils budgétaires des projets déclenchant les évaluations indépendantes. Elle recommande également de mettre en place une approche flexible et négociée pour déterminer si une évaluation prévue doit être réalisée ou non.

² Dont sept évaluations groupées, six évaluations de projets financés par le Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO), trois évaluations conjointes et deux évaluations externes. Trois études d'évaluabilité ont en outre été réalisées en 2021, mais ne sont pas incluses dans ce total.

³ Évaluations indépendantes reportées: une dans la région Afrique et une au Département des conditions de travail et de l'égalité (WORKQUALITY). Évaluations internes reportées: deux dans la région Afrique, une au Département des entreprises (ENTERPRISES) et deux au Département de la gouvernance et du tripartisme (GOVERNANCE).

⁴ Le taux d'achèvement des évaluations indépendantes était de 99 pour cent pour la période biennale 2018-19 et de 89 pour cent pour la période biennale 2020-21.

► **Figure 1. Nombre d'évaluations achevées, par type, 2016-2021**



Choix des thèmes devant faire l'objet d'une évaluation de haut niveau en vue d'une utilisation stratégique

- Les thèmes devant faire l'objet d'une évaluation de haut niveau sont choisis dans le cadre de consultations avec les mandants et le Comité consultatif d'évaluation, à l'issue desquelles un plan de travail glissant est élaboré (tableau 1). Au début de 2021, le Comité consultatif d'évaluation a demandé à EVAL d'ajouter la «contribution aux discussions récurrentes» à la liste des critères de sélection. Le plan de travail peut être modifié chaque année.

► **Tableau 1. Plan de travail glissant, 2022-2025**

Année	Niveau institutionnel ou niveau du résultat	Niveau du résultat	Programme par pays de promotion du travail décent (PPTD)	Commentaires
	Thème	Thème	Région/ sous-région	
2025	Compétences ¹	Protection sociale ²	Amérique latine et Caraïbes	Certains mandants ont estimé qu'il était prématuré de choisir des thèmes pour 2025. Des commentaires ont été reçus à propos de la portée de l'évaluation des compétences et du moment où elle devait être réalisée.

Année	Niveau institutionnel ou niveau du résultat	Niveau du résultat	Programme par pays de promotion du travail décent (PPTD)	Commentaires
	Thème	Thème	Région/ sous-région	
2024	Établissement et utilisation de statistiques du travail	Application des normes internationales du travail ³ ou dialogue social	Afrique	Certains mandants ont estimé qu'il était prématuré de choisir des thèmes pour 2024. Plusieurs ont exprimé leur préférence pour une évaluation des normes internationales du travail. Un mandant a exprimé sa préférence pour le dialogue social.
2023	Emploi rural ⁴	Principes et droits fondamentaux au travail ⁵	États arabes	Aucune objection n'a été reçue, mais un mandant a indiqué préférer une évaluation institutionnelle des programmes phares à une évaluation de l'emploi rural. Des commentaires ont été reçus à propos de la portée de l'évaluation des principes et droits fondamentaux au travail.
2022	Réponse de l'OIT face aux effets du COVID-19	Évaluation indépendante de la fonction d'évaluation	Europe et Asie centrale	Réalisé.

¹ Les mandants ont suggéré que l'évaluation soit alignée sur l'évaluation à mi-parcours préconisée dans la stratégie de développement des compétences (en cours d'élaboration). ² Résultat: Lié aux discussions récurrentes prévues pour 2026. ³ Résultat: Cette évaluation, initialement prévue en 2022, a été reportée compte tenu de la nécessité de procéder à l'évaluation d'autres thèmes urgents. ⁴ Non évalué précédemment et devant faire l'objet d'une évaluation en 2023 dans deux plans de travail glissants consécutifs. ⁵ Lié aux discussions récurrentes prévues pour 2024.

10. Recommandation 1: Approuver les thèmes devant faire l'objet d'une évaluation de haut niveau en 2023 retenus dans le plan de travail glissant et fournir des orientations sur les thèmes envisagés pour les années à venir.

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

Indicateur 1.2.1: Les capacités d'évaluation du personnel du BIT sont renforcées.

Base de référence: À la fin de 2017, 77 membres du personnel avaient obtenu une certification en tant que responsables de l'évaluation et 2 avaient obtenu une certification dans le cadre du Programme de certification en matière d'évaluation interne (IECP).

Liens et hypothèses: Programme de certification de responsable de l'évaluation (EMCP) et IECP: intérêt, utilisation et possibilités d'accès.

Évaluation de fin de stratégie: Dans l'ensemble, ce sous-résultat a été atteint. Ce faisant, EVAL a montré sa capacité à s'adapter à des circonstances difficiles largement indépendantes de sa volonté.

État d'avancement: Réalisé.

11. De 2018 à 2021, les étapes biennales fixées dans la stratégie d'évaluation prévoyaient une augmentation progressive du nombre de membres du personnel du BIT formés en tant que responsables de l'évaluation ou évaluateurs internes (cible portée de 77 à 120). Ces membres du personnel constituent des ressources humaines importantes dans le système d'évaluation hybride et décentralisé d'EVAL.
12. EVAL a relevé ce défi avec succès en collaborant avec le Centre international de formation de l'OIT, Turin (Centre de Turin), et le Département du développement des ressources humaines (HRD) en vue de mettre en place une série de programmes de formation. En outre, les bureaux régionaux ont occasionnellement organisé des formations générales sur le suivi et l'évaluation à l'intention de leur personnel.
13. En raison de la pandémie de COVID-19, EVAL a suspendu ses programmes de formation en présentiel, mais a continué de les proposer en ligne. Cette situation a incité EVAL à repenser l'ensemble de son approche en matière de formation. Sur deux ans (2020-21), EVAL a reconfiguré et complètement reconceptualisé son programme phare de formation, à savoir le Programme de certification de responsable de l'évaluation (EMCP), de façon à le dispenser entièrement en ligne. EVAL a mis un terme à l'IECP en raison de la faible demande et l'a intégré dans un nouveau programme complémentaire: l'EMCP+.
14. Du fait de l'importance accrue accordée à la formation relevant de l'EMCP, le nombre de membres du personnel du BIT ayant bénéficié d'une formation a augmenté. Au total, 180 membres du personnel ont reçu une formation, soit un tiers de plus que l'objectif fixé pour 2020-21 (120). Ce sont les régions Asie et Pacifique et Europe et Asie centrale qui ont formé le plus grand nombre de membres du personnel (88 et 45, respectivement). Dans la région des États arabes, 27 membres du personnel ont été formés, soit près de trois fois plus qu'au cours de la période précédente.
15. L'évaluation indépendante de 2022 établit que la fonction d'évaluation de l'OIT atteint ou dépasse les objectifs en matière de formation grâce à l'EMCP. Ce programme de formation est très demandé au niveau interne, et les parties prenantes des organismes similaires des Nations Unies ont souligné que l'EMCP était un point fort de la fonction d'évaluation de l'OIT. Le MOPAN a également confirmé dans son évaluation de 2020 que les commentaires figurant dans l'enquête menée auprès des partenaires étaient positifs quant aux capacités d'évaluation du personnel du BIT.

Indicateur 1.2.2: Le réseau d'évaluation du BIT fonctionne sur la base de rôles clairement définis et de descriptions de poste précises.

Base de référence: Actuellement, les fonctions au sein du réseau d'évaluation (au niveau des départements et des responsables de l'évaluation) sont exercées à titre bénévole, ce qui limite la capacité d'évaluation disponible.

Liens et hypothèses: L'indépendance des fonctionnaires chargés de l'évaluation et des points focaux départementaux est consolidée, et les capacités pour les activités d'évaluation dans les régions et les départements sont effectivement renforcées.

Évaluation de fin de stratégie: La stratégie élaborée pour atteindre ce sous-résultat était multidimensionnelle. Certaines interventions ont produit d'excellents résultats. D'autres n'ont pas abouti, en grande partie en raison des obstacles à l'instauration de l'environnement favorable.

État d'avancement: Partiellement réalisé.

16. Depuis 2016, EVAL s'emploie à renforcer les mesures mises en place pour inciter les fonctionnaires du BIT à se porter volontaires pour devenir membres du réseau d'évaluation. En 2019, EVAL a atteint une première étape de la stratégie d'évaluation consistant à inclure des évaluations normalisées dans les évaluations du comportement professionnel des membres du personnel du BIT ayant participé aux activités du réseau d'évaluation.
17. Depuis la période précédente, très peu de progrès ont été accomplis dans la mise en place d'une famille de postes dédiée et de descriptions de poste adaptées au BIT pour le personnel d'évaluation à plein temps, dans le cadre de la cible consistant à établir un réseau d'évaluation pleinement opérationnel. Les descriptions de poste sont désormais approuvées par un groupe de travail mis sur pied par HRD et font ensuite l'objet d'une validation finale avant déploiement.
18. Un obstacle plus difficile à surmonter est l'amélioration des incitations visant les responsables d'évaluation certifiés et leurs supérieurs hiérarchiques qui pilotent de multiples évaluations. Les mesures incitatives mises en place jusqu'à présent comprennent: un certificat reconnu, signé du Directeur général, l'apprentissage croisé grâce à l'exposition à d'autres activités de l'OIT et la reconnaissance officielle de la tâche dans l'évaluation du comportement professionnel.
19. L'évaluation indépendante de 2022 appelle à rendre l'environnement plus favorable en investissant dans les capacités et compétences plus durables nécessaires pour entreprendre, gérer et utiliser les évaluations. Toutefois, elle ne formule pas de recommandation explicite quant à la manière d'améliorer les incitations. EVAL a défini les modalités possibles d'un mécanisme de recouvrement des coûts destiné à compenser le temps consacré par les membres du personnel aux tâches d'évaluation, qu'il a l'intention d'examiner et de discuter avec la direction dans le cadre du suivi des recommandations de l'évaluation indépendante de 2022.

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

Indicateur 1.3: La formation en matière de suivi et d'évaluation est intégrée dans les programmes de formation et de renforcement des capacités destinés aux mandants, afin d'accroître leur participation aux évaluations.

Base de référence: Au cours de la période 2010-2017, 1 052 mandants ont été formés (dont 124 en 2016).

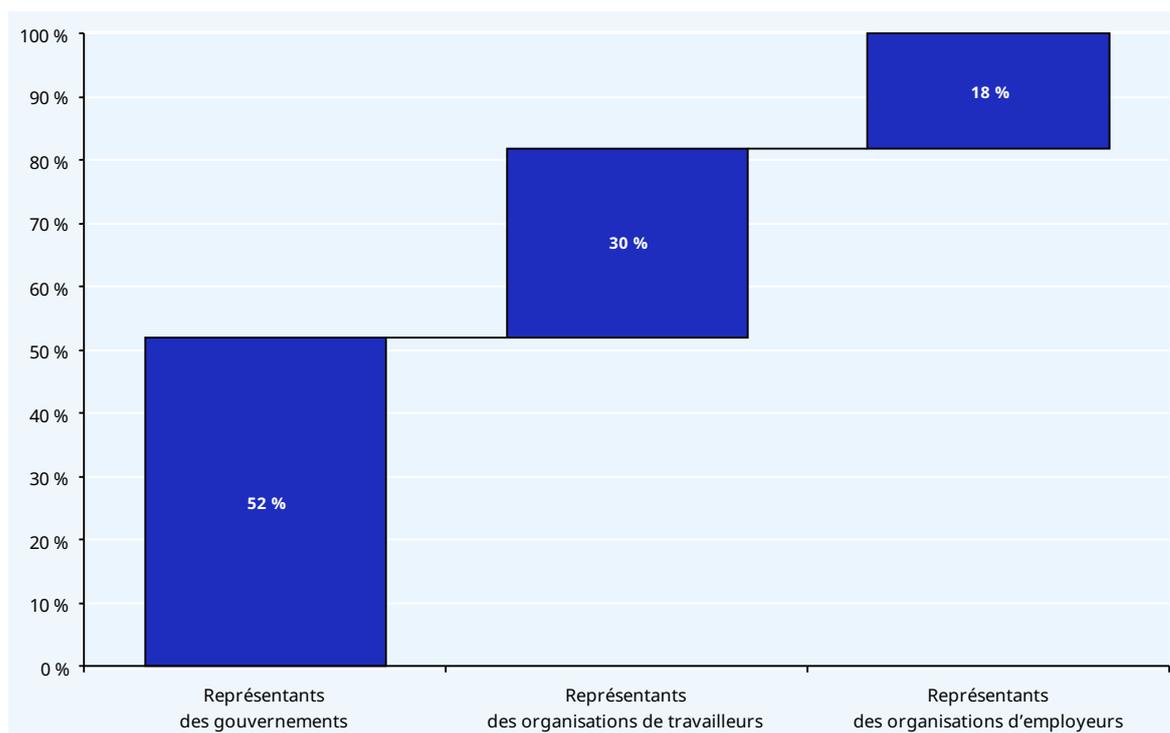
Liens et hypothèses: Collaboration au sein du BIT ainsi qu'avec des organismes externes dans le but d'intégrer les modules de formation en matière d'évaluation dans d'autres programmes de formation ou de renforcement des capacités.

Évaluation de fin de stratégie: EVAL a progressé dans l'élaboration et la mise à l'essai de supports de formation pour les mandants, mais le processus d'intégration de cette formation dans les programmes réguliers de renforcement des capacités des mandants a été lent et inégal.

État d'avancement: Partiellement réalisé.

20. Au cours de la période considérée, EVAL a apporté un solide soutien aux mandants de l'OIT sous la forme de **formations à l'évaluation et d'outils techniques adaptés à leurs besoins**, en réponse à la recommandation de l'évaluation indépendante de 2016 visant à aider les mandants nationaux à renforcer leurs compétences en matière d'évaluation du travail décent. La cible fixée dans la stratégie d'évaluation, à savoir 150 mandants formés, a été dépassée, avec un total de 538 représentants de gouvernements et d'organisations d'employeurs et de travailleurs formés sur des sujets liés à l'évaluation.

► **Figure 2. Proportions de mandants de l'OIT ayant bénéficié d'une formation au suivi et à l'évaluation, 2018-2022**



21. À la demande des mandants, les services de formation ont été modifiés depuis 2018 de façon à mieux les adapter aux besoins et aux capacités d'absorption des partenaires sociaux. EVAL a étudié la possibilité de collaborer avec le Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV), le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP), le Centre de Turin, le Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM), le Département de la coopération multilatérale (MULTILATERALS) et les bureaux régionaux afin de mettre en œuvre, à l'intention des mandants, des activités de formation sur l'évaluation du travail décent dans le contexte des PPTD de nouvelle génération et du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Un exemple en est la collaboration avec ACTRAV et ACT/EMP en vue d'assurer la participation des partenaires sociaux à la Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation organisée par le Programme des Nations Unies pour le développement et accueillie par le Centre de Turin en octobre 2022.
22. Dans le cadre de son rôle de cochef de file dans l'élaboration des [directives concernant l'évaluation des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable](#) et des partenariats établis, EVAL a informé les partenaires sociaux sur les possibilités de formation offertes par l'Organisation des Nations Unies (ONU) dans le domaine de la planification, du suivi et de l'évaluation du développement durable au niveau national. L'évaluation indépendante de 2022 reconnaît que les progrès dans ce domaine dépendent des efforts déployés pour poursuivre l'intégration de l'évaluation dans les programmes standard de formation et de renforcement des capacités. En outre, elle souligne la nécessité de développer les connaissances des mandants tripartites en matière d'évaluation sur la base de la demande et de la capacité d'absorption.

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

<p>Indicateur 1.4: Nombre de PPTD et de projets de coopération pour le développement disposant de mécanismes et de processus d'évaluation bien en place et faisant participer régulièrement les mandants pour assurer le respect des exigences en matière de suivi et d'évaluation.</p>	<p>Base de référence: Aucune base de référence pour l'instant.</p>	<p>Liens et hypothèses: La collaboration au sein du BIT renforce l'évaluabilité, la bonne prise en considération des objectifs de développement durable (ODD) et le niveau de participation des mandants au suivi et à l'évaluation des PPTD.</p>
<p>Évaluation de fin de stratégie: L'évaluabilité des PPTD et des interventions de coopération pour le développement a été renforcée à l'OIT, avec la mise à l'essai d'outils ciblés institutionnalisés dans les régions. Comme le montrent l'évaluation menée par le MOPAN en 2020 et l'évaluation indépendante de 2022, ce sont des facteurs externes qui expliquent en grande partie pourquoi certains objectifs n'ont pas été atteints.</p>		<p>État d'avancement: Réalisé.</p>

23. Au cours de la période de la stratégie, EVAL a renforcé l'évaluabilité des PPTD et des interventions de coopération pour le développement en élaborant des outils spécifiques visant à renforcer les processus et mécanismes d'évaluation des activités de l'OIT⁵. L'institutionnalisation de l'instrument de diagnostic de l'évaluabilité d'EVAL dans les orientations de l'OIT relatives aux PPTD revêt une importance stratégique.
24. En 2022, EVAL a continué d'aider les régions à mener des évaluations ciblées de l'évaluabilité des PPTD en utilisant l'instrument de diagnostic qu'il a élaboré. Si les données relatives à la cible à atteindre en 2022⁶ ne sont pas encore disponibles, le rôle actif que joue EVAL dans le mécanisme d'assurance qualité des PPTD vise à guider la direction dans la mise en place de processus et de mécanismes de suivi et d'évaluation des PPTD. Rien qu'en 2021-22, EVAL a contribué à 12 PPTD⁷ nouvellement élaborés dans le cadre du mécanisme d'assurance qualité. Néanmoins, les actions de suivi sont restées minimales et inégales.
25. L'évaluation menée en 2020 par le MOPAN reconnaît la contribution des outils d'évaluabilité aux opérations de l'OIT. Toutefois, elle relève que le Bureau ne s'est guère intéressé au renforcement du suivi et de l'évaluation des PPTD, malgré les mécanismes institutionnels établis. L'évaluation indépendante de 2022 souligne la nécessité de continuer à favoriser l'évaluabilité des PPTD.

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

<p>Indicateur 1.5: Intégration systématique des initiatives, autres que les activités d'évaluation obligatoires, prises par les régions ou les départements en matière d'évaluation.</p>	<p>Base de référence: Aucun recensement systématique de ces initiatives ou de leur utilisation n'a été fait depuis le rapport d'évaluation annuel de 2014-15.</p>	<p>Liens et hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Élaboration de directives dans le cadre des principes directeurs de l'OIT en matière d'évaluation. b) Organisation et soutien de base de la part d'EVAL. c) Rôle de sensibilisation du réseau d'évaluation. d) Suivi et évaluation décentralisés des capacités dans les régions et les départements.
<p>Évaluation de fin de stratégie: Un examen des initiatives liées à l'évaluation a montré un niveau constant et un objectif évolutif. Cependant, la coordination, le partage et l'utilisation réciproque des initiatives d'évaluation entre les régions et les départements doivent encore être renforcés.</p>		<p>État d'avancement: Partiellement réalisé.</p>

⁵ Il est indiqué dans l'évaluation indépendante de 2022 que les directives pour l'évaluation de l'évaluabilité sont claires et faciles à utiliser.

⁶ Les mécanismes institutionnalisés permettant d'apprécier l'évaluabilité et faisant participer les mandants pour assurer le respect des exigences en matière de suivi et d'évaluation sont appliqués dans 45 pour cent des PPTD.

⁷ 2021: Bénin, République démocratique du Congo, Éthiopie, Kenya, Madagascar, République de Moldova et Ouzbékistan. 2022: Bangladesh, Eswatini, République démocratique populaire lao, Somalie et Viet Nam.

26. Une évolution constante des initiatives d'évaluation prises par les départements et les régions en plus des évaluations obligatoires a été constatée au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie. Bien que le nombre et l'orientation de ces initiatives aient varié, on peut citer les exemples suivants: systèmes de suivi et d'évaluation adaptés, renforcement des capacités du personnel et des mandants (par exemple en ce qui concerne les examens de PPTD), études de synthèse, suivi des évaluations de haut niveau et des évaluations de projets stratégiques clés et études d'impact.
27. La plupart des initiatives ont été menées au niveau régional et ont porté sur les besoins régionaux en matière de connaissances stratégiques. Un nombre croissant d'initiatives d'évaluation ont également été entreprises au sein du système des Nations Unies au niveau régional. Les investissements dans les capacités de suivi et d'évaluation spécifiques à un programme ou à un projet ont été maintenus, et il y a actuellement 48 responsables du suivi et de l'évaluation des projets. L'évaluation indépendante de 2022 a mis en évidence le rôle potentiel de ces responsables dans le renforcement de la capacité d'évaluation et de la culture de l'évaluation.
28. Les outils et le soutien technique d'EVAL sont à la disposition de ces initiatives d'évaluation, mais devraient être utilisés plus systématiquement pour garantir la qualité et la crédibilité requises. La cohérence des rapports et l'utilisation des mécanismes de partage des connaissances disponibles restent des points faibles et doivent être renforcées pour assurer la coordination, le partage et l'utilisation réciproque des résultats des initiatives d'évaluation. Il en sera tenu compte dans une approche plus systématique, fondée sur des critères bien définis, de la planification de l'évaluation à tous les niveaux, comme le recommande également l'évaluation indépendante de 2022.

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

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

Indicateur 2.1: Évaluations stratégiques groupées établies en tant que modalité dans une proportion importante de programmes et de projets.

Base de référence: À l'heure actuelle, il n'a pas été recensé de processus ou procédure permettant d'effectuer des évaluations stratégiques groupées de projets de coopération pour le développement.

Liens et hypothèses: Définition d'un mécanisme de mise en commun des ressources, y compris la création d'un fonds d'affectation spéciale à cette fin.

Évaluation de fin de stratégie: Les évaluations groupées constituent une modalité établie, couvrant actuellement près de 20 pour cent des activités de coopération pour le développement et près de 50 pour cent des donateurs. L'utilisation plus large de cette modalité en tant que forme privilégiée d'évaluation dans le cadre d'une approche porteuse de changements nécessitera une adaptation de l'environnement favorable et devra être prise en compte dans la planification et la mise en œuvre de programmes et de projets.

État d'avancement: Réalisé.

29. Dans le cadre de l'évaluation de fin de stratégie, un examen plus détaillé de la pratique des évaluations groupées et de leur intérêt stratégique confirme que l'utilisation de ce type d'évaluation est en hausse depuis que la politique d'évaluation révisée a été adoptée en 2017. Entre 2017 et 2021, 28 évaluations groupées ont été réalisées, représentant 10 pour cent de l'ensemble des évaluations décentralisées. Ces 28 évaluations groupées ont porté sur 101 projets nécessitant une évaluation et ont couvert des programmes et projets représentant 20 pour cent du total du budget de la coopération pour le développement de l'OIT pour la période.
30. Les évaluations groupées ont été réparties sur toutes les régions et ont concerné 45 pays au total, 15 d'entre elles portant sur un seul pays. Chaque évaluation groupée a couvert, en moyenne, trois ou quatre projets. La plupart des évaluations groupées étaient pluridonateurs (financées par deux à huit organismes différents) et seules 25 pour cent d'entre elles couvraient des projets financés par un seul donateur. Environ 48 pour cent des donateurs y ont contribué, dont les dix donateurs principaux. Ce chiffre dépasse largement la cible de 25 pour cent fixée dans la stratégie en ce qui concerne la participation des principaux donateurs de l'OIT à une évaluation groupée.
31. L'examen a établi que la qualité moyenne de ces évaluations était de 5 sur une échelle de 1 à 6, ce qui est supérieur à la moyenne obtenue pour l'ensemble des évaluations décentralisées. Tant l'évaluation indépendante de 2022 que l'évaluation effectuée par le MOPAN en 2020 constatent que la méthode d'évaluation groupée est au cœur d'une approche porteuse de changements pour ce qui est des évaluations menées au sein de l'OIT, car elle donne accès à davantage d'informations stratégiques à l'appui de l'apprentissage organisationnel.
32. Confirmant le nombre croissant et la forte demande d'évaluations groupées, l'évaluation indépendante de 2022 relève que les efforts d'optimisation de leur utilisation ont été entravés par des obstacles à l'instauration de l'environnement favorable, tels que la mise en commun des ressources ou une définition et une planification en amont plus optimales des évaluations groupées. L'évaluation indépendante de 2022 indique, et c'est important, que les partenaires de développement se sont félicités de la possibilité de rationaliser et de grouper les évaluations.

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

Indicateur 2.2.1: Toutes les évaluations de projets de coopération pour le développement sont conformes aux normes et règles de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et sont adaptées au mandat spécifique de l'OIT et à ses besoins propres en matière d'apprentissage.

Base de référence: L'évaluation externe ex post de la qualité réalisée pour la période 2015-2017 a montré que quelque 90 pour cent des évaluations de projets de coopération pour le développement satisfont aux normes de qualité prescrites.

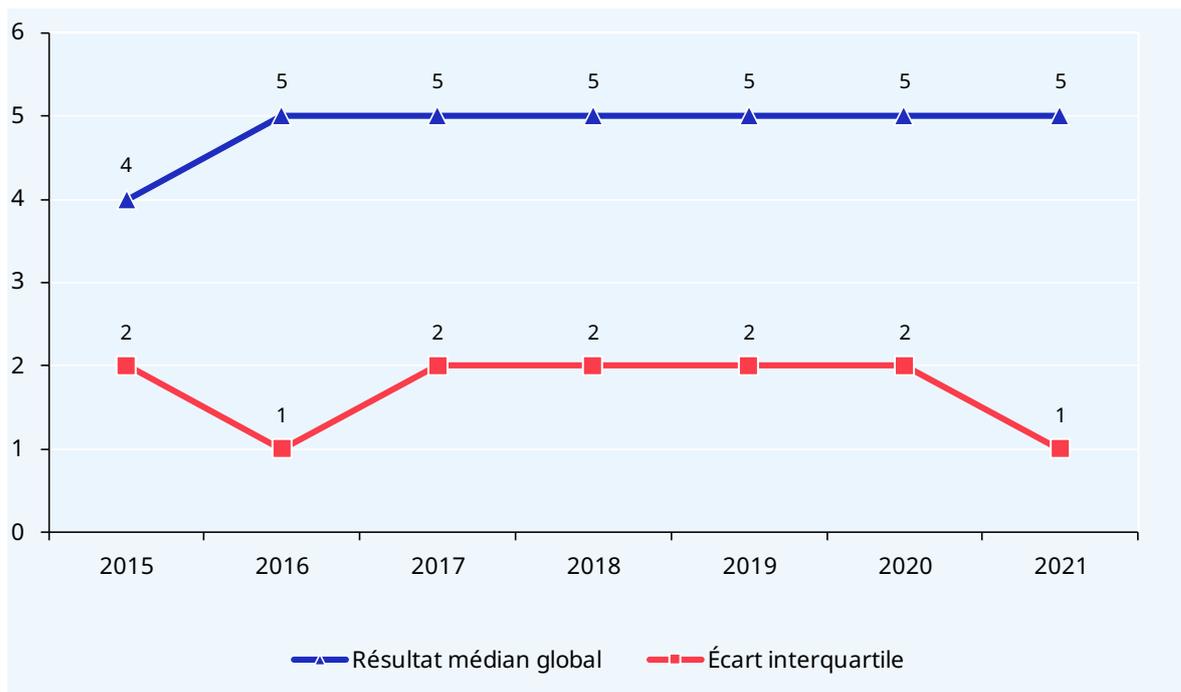
Liens et hypothèses: Niveau le plus élevé d'indépendance et d'impartialité des évaluations, ce qui améliore encore l'utilisation des résultats au niveau régional; recours à un système rigoureux de contrôle de la qualité; respect des exigences relatives aux études d'évaluabilité.

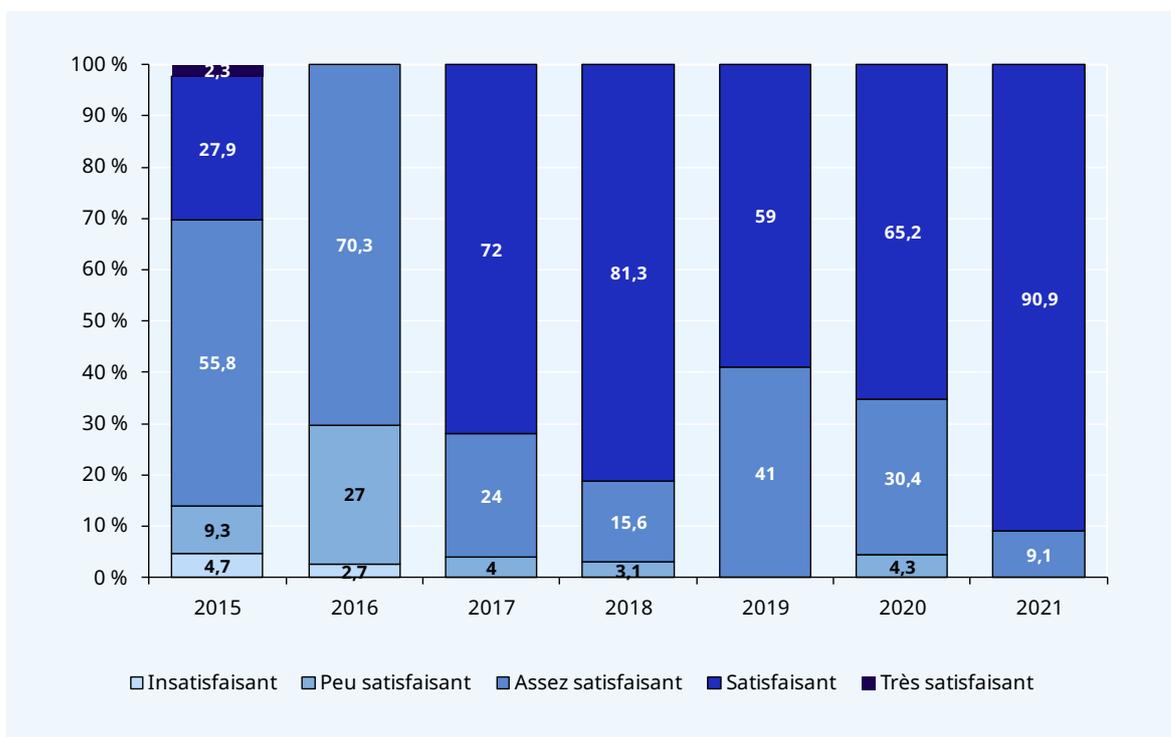
Évaluation de fin de stratégie: L'amélioration de la qualité est un objectif à long terme qui va au-delà des périodes couvertes par un rapport. Au cours de la période considérée, la part des rapports jugés «satisfaisants» (ayant obtenu une note de 5 sur 6) a augmenté, passant de 28 pour cent en 2015 à 91 pour cent en 2021.

État d'avancement: Réalisé.

- 33. L'étape biennale 2018-19, qui prévoyait la mise à jour des principes directeurs afin de tenir compte du mandat spécifique de l'OIT dans le domaine des normes et du dialogue social, dans le cadre des efforts entrepris pour améliorer la qualité, a été atteinte (voir sous-résultat 2.4). Au titre de l'étape biennale 2020-21, l'objectif était de porter le niveau de qualité à 95 pour cent, soit une hausse de 5 pour cent.
- 34. L'analyse menée par l'évaluateur externe montre que, malgré la pandémie, 98 pour cent des rapports terminés en 2020 (et évalués en 2021) ont été classés dans la catégorie «assez satisfaisant» ou dans une catégorie supérieure. Cent pour cent des rapports établis en 2021 (et évalués en 2022) ont été classés dans la même catégorie. Sur ces deux périodes, le taux moyen d'évaluation de la qualité atteint donc 99 pour cent, un taux supérieur de 4 pour cent à la cible fixée.
- 35. Le fait que le niveau de qualité soit supérieur à celui d'avant la pandémie semble indiquer que les diverses mesures spéciales prises par EVAL – notamment la mise à jour et la création d'outils et de listes de contrôle, et l'allongement des délais fixés pour les évaluations en réponse à la pandémie – ont pu avoir des effets positifs sur la qualité globale des rapports d'évaluation.

► **Figure 3. Notation globale et évolution annuelle**





36. La figure 3 montre que le niveau de qualité médian des rapports d'évaluation est de 5 et que la part des rapports jugés «satisfaisants» (ayant obtenu une note de 5 sur 6) a augmenté au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie, passant de 28 pour cent en 2015 à 91 pour cent en 2021.
37. L'examen des 55 rapports d'évaluation a montré que ceux-ci contenaient en moyenne 95 pour cent des éléments indispensables à un rapport d'évaluation. Cette amélioration est d'autant plus remarquable que plusieurs éléments ont été classés dans une catégorie inférieure en 2020, probablement en raison du début de la pandémie de COVID-19.
38. Les analyses effectuées sous l'angle des questions de genre (Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP)) révèlent que 26 pour cent des rapports évalués en 2021 (14 sur 55) «satisfaisaient aux prescriptions ONU-SWAP» et que 58 pour cent (32 sur 55) étaient «proches du niveau exigé». Les 16 pour cent restants (9 sur 55) ne satisfaisaient pas aux prescriptions. Si ces résultats restent insatisfaisants, ils sont néanmoins nettement supérieurs à ceux de 2020. Cette année-là, 9 pour cent seulement des rapports évalués satisfaisaient aux prescriptions ONU-SWAP tandis que plus de 40 pour cent n'y satisfaisaient pas.
39. Les comparaisons annuelles des méta-résultats moyens obtenus selon l'indicateur de performance de l'évaluation ONU-SWAP pour la période 2015-2021 mettent en évidence une amélioration constante au fil du temps. L'évaluation effectuée par le MOPAN en 2020 relève que la fonction d'évaluation axée sur la qualité a consolidé la nature des politiques et interventions de l'Organisation, qui sont fondées sur des données probantes. L'évaluation indépendante de 2022 va dans le même sens.

<p>Indicateur 2.2.2: Capacités supplémentaires libérées à EVAL au siège afin qu'il puisse se concentrer sur les nouveaux modèles d'évaluation grâce à la réduction du contrôle des évaluations régionales des projets de coopération pour le développement.</p>	<p>Base de référence: L'évaluation externe indépendante de 2016 a relevé que la question de l'indépendance au niveau régional constituait une priorité et a recommandé que les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions soient intégrés en tant que membres à part entière du personnel d'EVAL.</p>	<p>Liens et hypothèses: Utilisation de modèles d'évaluation et d'approches propres à l'OIT qui tiennent compte de son mandat et de son contexte spécifiques.</p>
--	---	---

<p>Évaluation de fin de stratégie: Les évaluations de la qualité indiquent que les évaluations dans les régions sont réalisées conformément à des normes élevées. Toutefois, l'objectif de modification de la chaîne hiérarchique n'a pas été atteint.</p>	<p>État d'avancement: Partiellement réalisé.</p>
---	---

40. En application de la recommandation de l'évaluation indépendante de 2016 visant à modifier la structure hiérarchique des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions en vue de renforcer l'indépendance des évaluations décentralisées, EVAL a atteint la première étape biennale (élaborer un rapport détaillé présentant les différents cas de figure envisageables en matière de structure hiérarchique). Ce rapport a été soumis à l'équipe de direction. Toutefois, la recommandation que faisait l'évaluation indépendante de 2016 de revoir la structure hiérarchique des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions est restée sans suite.
41. Les évaluations de la qualité ont montré que les évaluations dans les régions ont continué d'être réalisées conformément aux plus hautes normes d'indépendance, mais au prix d'une charge de travail élevée pour EVAL, qui a continué d'assurer un niveau de contrôle supplémentaire. L'évaluation indépendante de 2022 a revu les modèles de rapport destinés aux fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions mais n'est pas allée jusqu'à recommander des modifications dans la structure hiérarchique. Elle indique que l'indépendance et l'impartialité des évaluations peuvent être encouragées et préservées au moyen d'autres mécanismes et processus.

<p>Indicateur 2.2.3: Les évaluations institutionnelles de haut niveau en matière de gouvernance intègrent les normes et règles du GNUE et sont adaptées au mandat spécifique de l'OIT et à ses besoins propres en matière d'apprentissage.</p>	<p>Base de référence: L'étude indépendante réalisée en 2013 a confirmé que la qualité satisfaisait aux normes applicables, comme le confirme de nouveau l'évaluation indépendante conduite en 2016.</p>	<p>Liens et hypothèses: Utilisation de modèles d'évaluation et d'approches propres à l'OIT qui tiennent compte de son mandat et de son contexte spécifiques.</p>
---	--	---

<p>Évaluation de fin de stratégie: Des évaluations et des examens externes de la qualité, notamment l'évaluation indépendante de 2022, ont confirmé le niveau de qualité attendu et encouragé à poursuivre les efforts en vue de garantir une qualité et une utilité constantes moyennant des processus participatifs plus efficaces.</p>	<p>État d'avancement: Réalisé.</p>
--	---

42. Dans le cadre de la démarche constante d'assurance qualité des évaluations institutionnelles, EVAL mène un processus structuré de réflexion ex post. Des enquêtes sont envoyées aux parties prenantes concernées par les évaluations spécifiques, et leurs résultats sont utilisés pour actualiser les procédures opérationnelles normalisées et établir des fiches d'expérience qui sont communiquées aux nouvelles équipes d'évaluation.

43. Le protocole en place pour les évaluations de haut niveau continue de guider la mise en œuvre de ce type d'évaluation. EVAL a commandé une évaluation externe ex post de la qualité de toutes les évaluations institutionnelles de haut niveau pour la période 2020-21, selon l'approche adoptée lors de la précédente évaluation, qui portait sur des échantillons d'évaluations de haut niveau menées entre 2015 et 2019. Les résultats indiquent une amélioration globale, tous les éléments étant classés dans une catégorie supérieure ou restant dans la même catégorie.
44. L'évaluation effectuée par le MOPAN en 2020 et achevée en 2021 juge «très satisfaisant» le processus visant à assurer la qualité de l'ensemble des évaluations. Sur la base des points de vue exprimés par les parties prenantes, l'évaluation indépendante de 2022 souligne que la qualité et l'utilité des évaluations de haut niveau, bien que satisfaisantes, doivent faire l'objet d'un contrôle qualité continu en temps réel (de préférence externe) et requièrent des approches participatives plus larges.

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

Indicateur 2.3: Les évaluations d'impact sont jugées crédibles et utilisées à l'appui d'interventions efficaces.

Base de référence: La qualité des évaluations d'impact n'est pas optimale ni uniforme, comme indiqué dans le bilan établi par EVAL en 2014. Une nouvelle analyse ex post de la qualité d'un échantillon d'évaluations d'impact, à réaliser en 2018, établira une nouvelle base de référence.

Liens et hypothèses: Les évaluations d'impact relèvent de la responsabilité des régions et des départements, EVAL apportant un appui technique sous la forme d'orientations et de services d'examen méthodologique.

Évaluation de fin de stratégie: L'examen ex post de la qualité des évaluations d'impact, qui avait été reporté, a finalement été réalisé et servira de base à un nouveau cadre d'évaluation à l'appui d'évaluations d'impact crédibles menées sur la base du calendrier relatif aux évaluations d'impact à l'OIT.

État d'avancement: Partiellement réalisé.

45. Les évaluations d'impact à l'OIT relèvent de la responsabilité des régions et des départements, EVAL apportant un appui technique à la demande. Concernant l'intégration des évaluations d'impact dans les programmes d'apprentissage des départements techniques, les progrès ont été lents et en proportion avec la faible demande de services du centre d'assistance pour l'examen des évaluations d'impact d'EVAL. Un examen ex post a été entrepris en 2022 par un évaluateur externe pour analyser la qualité et la crédibilité des évaluations d'impact menées depuis 2013. Au total, 75 études ont été recensées et 15 d'entre elles ont fait l'objet d'une évaluation.

► **Tableau 2. Répartition des évaluations d'impact par thème, par approche et par région**

Domaines thématiques	Moyen/approche	Région
Assurance à large impact (27 %); microfinance (24 %); emploi (14 %); petites et moyennes entreprises (12 %); emploi des jeunes (13 %); travail des enfants (6 %); autres (3 % – y compris conditions de travail, coopératives et finance sociale).	Tests de contrôle aléatoires (48 %); moyens d'évaluation quasi expérimentaux (32 %); moyens alternatifs tels que la reconstitution des processus, l'analyse des contributions et les études de suivi (9 %); études de synthèse et méta-analyses (4 %); moyen non précisé/mal défini (7 %).	Afrique (40 %); Asie et Pacifique (33 %); Amérique latine et Caraïbes (12 %); autres régions (3 %); plusieurs pays (12 %).

46. Il ressort de l'analyse de ces 15 études que la qualité des évaluations d'impact varie considérablement, le score moyen se situant à mi-chemin entre «passable» et «satisfaisant». La qualité d'ensemble était acceptable, compte tenu de la diversité des approches et des types de rapports, et le niveau de pertinence a été jugé bon en ce qui concerne la manière dont les préoccupations et les domaines d'intérêt de l'OIT étaient abordés. Toutefois, l'utilité des évaluations d'impact aux fins de la formulation de recommandations et de la fourniture de conseils stratégiques a été considérée comme insuffisante. L'évaluation a également mis en évidence plusieurs problèmes récurrents, tels que l'absence d'une théorie du changement, un cadre d'évaluation insuffisamment développé et le manque d'informations concernant la méthodologie appliquée, notamment. La plupart des rapports présentaient des conclusions crédibles mais rares étaient ceux qui traitaient de la question de la validité au-delà du cas particulier et des incidences sur le plan des politiques.
47. Dans l'avenir, le processus d'identification et de présentation des évaluations d'impact sera renforcé grâce à une définition plus claire de ce qu'est une évaluation d'impact. L'application de l'outil d'évaluation de la qualité élaboré sera complétée par une communauté de pratique, des orientations révisées sur l'évaluation d'impact et la poursuite de la mise en œuvre d'évaluations ex post.

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

Indicateur 2.4: Approches, modèles et méthodes d'évaluation spécifiques à l'OIT utilisés pour les évaluations à différents niveaux.	Base de référence: À l'heure actuelle, des approches et des modèles minimaux spécifiques à l'OIT sont utilisés dans les évaluations de l'Organisation.	Liens et hypothèses: Lié aux risques et hypothèses envisagés plus haut aux sous-résultats 1.2, 1.3 et 1.5.
Évaluation de fin de stratégie: Le niveau de performance atteint par EVAL a progressivement augmenté, comme le montrent les étapes biennales correspondant à ce sous-résultat.		État d'avancement: Réalisé.

48. L'étape biennale 2018-19 prévoyait qu'un cadre d'évaluation plus adapté au mandat spécifique de l'OIT serait expérimenté. À cette fin, EVAL a élaboré une [note d'orientation sur la manière d'adapter les méthodes d'évaluation au mandat normatif et à la structure tripartite de l'OIT](#).

49. Des protocoles, des modèles et des listes de contrôle essentiels pour réaliser des évaluations de haut niveau et décentralisées ont été réexaminés afin de mieux intégrer le mandat normatif et la structure tripartite de l'OIT (y compris les ODD) dans le cadre d'évaluation et d'en garantir la mise en œuvre.
50. Les évaluations ex post de la qualité des rapports d'évaluation de 2020 ont conclu que 50 pour cent des évaluations de projets comportaient des questions relatives aux normes internationales du travail, au tripartisme et au dialogue social, et que 67 pour cent intégraient des considérations liées aux ODD. Le dernier exercice d'évaluation des rapports d'évaluation (2021) a indiqué que ces chiffres étaient de 60 et de 65 pour cent, respectivement, soit un résultat agrégé plus élevé que pour l'étape biennale 2020-21. Ces taux devraient augmenter pour atteindre 60 pour cent et 70 pour cent, respectivement, dans le cadre de la cible définie pour 2022.
51. L'évaluation réalisée par le MOPAN en 2020 et l'évaluation indépendante de 2022 reconnaissent toutes deux que les mises à jour et les révisions d'EVAL contribuent à mieux adapter les évaluations au mandat normatif et à la structure tripartite de l'OIT, et favorisent une meilleure intégration d'autres éléments transversaux déterminants dans les évaluations.

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

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

Indicateur 3.1: La plateforme *i-eval Discovery* contient toutes les évaluations planifiées ou achevées, y compris les recommandations, les enseignements tirés et les bonnes pratiques; elle est régulièrement consultée par des utilisateurs internes et externes; elle est considérée comme le portail d'accès aux informations relatives aux évaluations du BIT.

Base de référence: D'après les données fournies par le Département de la gestion de l'information et des technologies (INFOTEC), 2 000 utilisateurs ont été dénombrés en moyenne pendant la période 2018-19.

Liens et hypothèses:

- a) Couverture requise et disponibilité des informations relatives aux évaluations et des résultats des évaluations.
- b) Activités de sensibilisation et d'appui d'une campagne de communication.

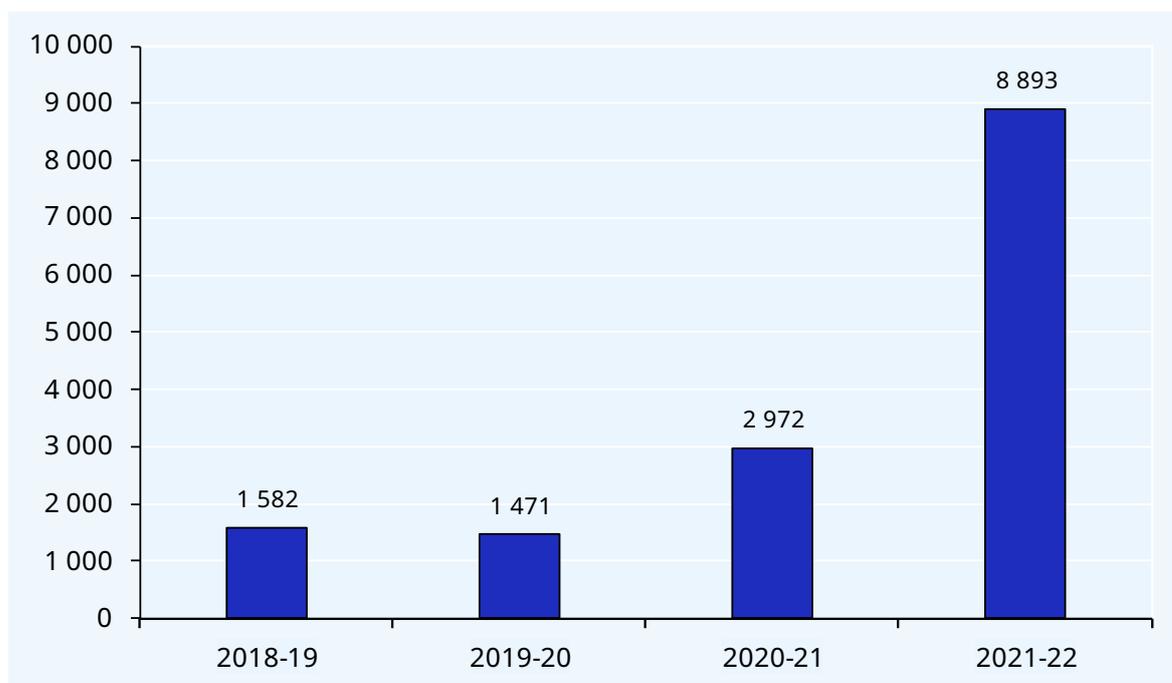
Évaluation de fin de stratégie: EVAL a amélioré la visibilité et l'accessibilité des informations relatives aux évaluations grâce au tableau de bord public *i-eval Discovery*, ce qui a entraîné une utilisation accrue des évaluations.

État d'avancement: Réalisé.

52. Lancé en 2016, le tableau de bord *i-eval Discovery* continue de mettre à la disposition du public toutes les évaluations planifiées ou achevées ainsi que les résumés, les recommandations, les enseignements tirés et les bonnes pratiques et les mesures prises par la direction qui s'y rapportent. Il est principalement destiné aux mandants, aux donateurs et au personnel du BIT. L'évaluation indépendante de 2022 reconnaît qu'il permet à EVAL d'améliorer la visibilité et l'accessibilité des produits d'évaluation. Début juillet 2022, *i-eval Discovery* contenait plus de 1 400 rapports d'évaluation, plus de 2 200 enseignements tirés, plus de 1 000 bonnes pratiques et près de 2 000 recommandations.

53. Au total, 8 893 utilisateurs se sont connectés à *i-eval* Discovery pendant la période considérée, dont 80,5 pour cent de nouveaux visiteurs. Ce chiffre marque la très forte augmentation du nombre total d'utilisateurs depuis 2017 et une hausse considérable – plus 2 972 utilisateurs – par rapport à l'année précédente (figure 4).

► **Figure 4. Nombre de visiteurs sur *i-eval* Discovery, 2018-2022**



54. En tout, 14 918 utilisateurs se sont connectés à *i-eval* Discovery au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie, ce qui représente une augmentation de plus de 700 pour cent par rapport au niveau de référence et signifie que la cible finale a été atteinte.
55. EVAL collabore étroitement avec INFOTEC pour moderniser la base de données (*i-Track*) qui alimente *i-eval* Discovery. Compte tenu de l'ampleur du projet, la nouvelle base de données ne devrait pas être achevée avant fin 2023.

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

Indicateur 3.2: Une stratégie de communication révisée permet de mieux cibler les conclusions des évaluations destinées à la direction, aux mandants et aux autres utilisateurs.

Base de référence: L'évaluation indépendante de 2016 a reconnu les progrès accomplis (bulletins d'information, notes de réflexion, *i-eval* Discovery) mais a appelé à une meilleure présentation des conclusions des évaluations en vue d'améliorer leur utilisation.

Liens et hypothèses:

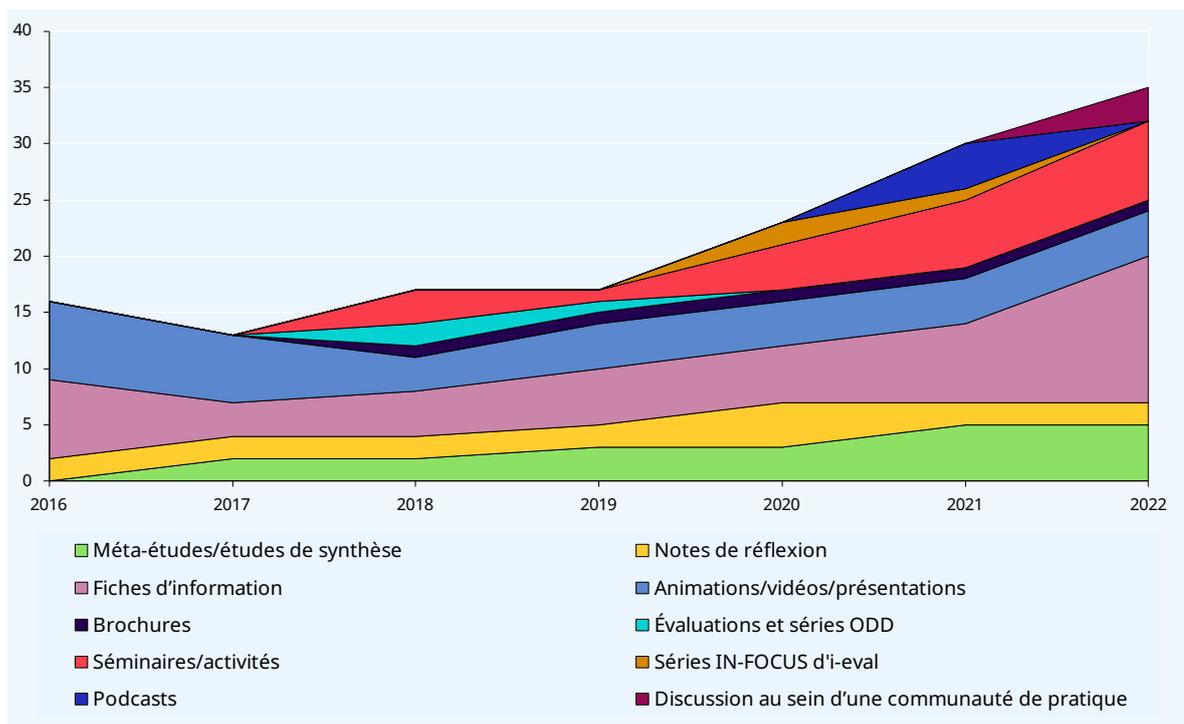
- a) Produits de communication portant sur les points essentiels de l'utilisation éventuelle des évaluations dans le cycle de gestion axée sur les résultats.
- b) Repositionnement et utilisation de méthodes innovantes et d'activités d'appui.

Évaluation de fin de stratégie: Les produits de communication ont gagné en portée, en nombre et en diversité et ciblent la direction, les mandants et les autres groupes d'utilisateurs.

État d'avancement: Réalisé.

- 56. EVAL s’est toujours employé à fournir aux mandants, à la direction et aux autres parties prenantes des produits de communication ciblés, instructifs et utiles qui exposent efficacement les résultats des évaluations. Au regard du plan de communication d’EVAL pour la période 2018-2021 (étendue à 2022), des progrès constants ont été accomplis vers la réalisation des cibles fixées. À titre d’exemple, sur les 16 cibles du plan fixées pour 2021, dix ont été atteintes, quatre n’ont pas été atteintes et des informations complémentaires sont attendues au sujet des deux dernières. Le nombre de produits de communication n’a pas cessé d’augmenter (de 17 pour cent depuis l’année précédente, comme indiqué dans la figure 5).
- 57. Une communauté de pratique a été créée sur la plateforme de l’OIT afin de faire participer le réseau d’évaluation du BIT à des échanges sur un large éventail de sujets. De nombreux événements de communication ont été organisés, au sein de l’Organisation comme à l’extérieur, en vue de diffuser les résultats des évaluations des rapports d’évaluation auprès d’un large public. L’évaluation indépendante de 2022 reconnaît qu’EVAL a mené des efforts diversifiés en matière de communication, mais davantage de produits devraient cibler des groupes d’utilisateurs spécifiques.

► **Figure 5. Nombre de produits d’évaluation, 2016-2022**



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

<p>Indicateur 3.3.1: Les avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation au sujet du calendrier et de l'utilisation des évaluations incitent à une prise en compte plus rigoureuse des conclusions des évaluations dans les décisions politiques et stratégiques aux niveaux mondial et régional.</p>	<p>Base de référence: Le Comité consultatif d'évaluation s'est réuni en moyenne quatre fois par an et une analyse qualitative a montré qu'il a tenu des débats stratégiques sur environ 40 pour cent des évaluations institutionnelles en matière de gouvernance. Bien que les régions prennent part au Comité consultatif d'évaluation, il n'y a pas de comités consultatifs d'évaluation régionaux.</p>	<p>Liens et hypothèses:</p> <p>a) Réalisation d'évaluations de haut niveau et de qualité crédible.</p> <p>b) Composition appropriée du Comité consultatif d'évaluation.</p>
---	--	--

Évaluation de fin de stratégie: L'évaluation indépendante de 2022 confirme que les réunions du Comité consultatif d'évaluation constituent une bonne pratique. Les étapes relatives au Comité consultatif d'évaluation ont été atteintes. Progressivement, des objectifs plus ambitieux ont été fixés, qui n'ont pas été atteints, en grande partie en raison d'obstacles à l'instauration de l'environnement favorable.

État d'avancement: Réalisé.

58. Au titre de l'étape biennale 2018-19, il était prévu que le Comité consultatif d'évaluation se réunisse régulièrement (quatre fois par an), que 50 pour cent de ses débats sur les évaluations institutionnelles en matière de gouvernance soient stratégiques et, sous réserve des résultats d'un examen, des comités consultatifs d'évaluation régionaux pilotes soient créés dans deux régions. L'étape biennale a été partiellement atteinte: 89 pour cent des débats tenus par le Comité consultatif d'évaluation ont été considérés comme stratégiques, et EVAL a élaboré le mandat des comités consultatifs d'évaluation régionaux pilotes tel que prévu.
59. Au titre de l'étape biennale 2020-21, 75 pour cent des débats du Comité consultatif d'évaluation sur les évaluations institutionnelles en matière de gouvernance devaient être stratégiques; en outre, une cible a été définie concernant la création de nouveaux comités consultatifs d'évaluation régionaux. Le pourcentage moyen de débats stratégiques pour la période biennale s'établit à 81 pour cent, et la région Amérique latine et Caraïbes a mis sur pied un comité régional de suivi et d'évaluation. L'évaluation indépendante de 2022 constate que les comités consultatifs d'évaluation, auxquels participent des responsables de haut niveau, réunissent des personnes qualifiées qui ont les compétences, l'influence et les connaissances nécessaires pour susciter les changements requis. Toutefois, le nombre de rapports à examiner et les contraintes de temps ont été des obstacles à la tenue de davantage de débats stratégiques. L'évaluation recommande de faire un usage plus stratégique du temps des membres des comités, d'établir des ordres du jour précis, de réduire le nombre de rapports d'évaluation à examiner et de faire ponctuellement appel à des personnes qualifiées de l'extérieur afin d'encourager des discussions plus approfondies sur les observations des évaluations et leurs répercussions.

Indicateur 3.3.2: Amélioration du suivi des recommandations découlant des évaluations au moyen d'un contrôle systématique.

Base de référence: En 2016, 83 pour cent des recommandations ont été mises en œuvre par la direction (en tout ou partie).

Liens et hypothèses: L'utilisation d'un système automatisé de gestion du suivi fournira des données analytiques sur l'utilisation en cours des recommandations.

Évaluation de fin de stratégie: Le système automatisé de gestion du suivi a permis d'améliorer le niveau de conformité et la qualité des mesures prises par la direction pour donner suite aux recommandations découlant des évaluations. Dans certaines régions, les taux de soumission doivent être améliorés.

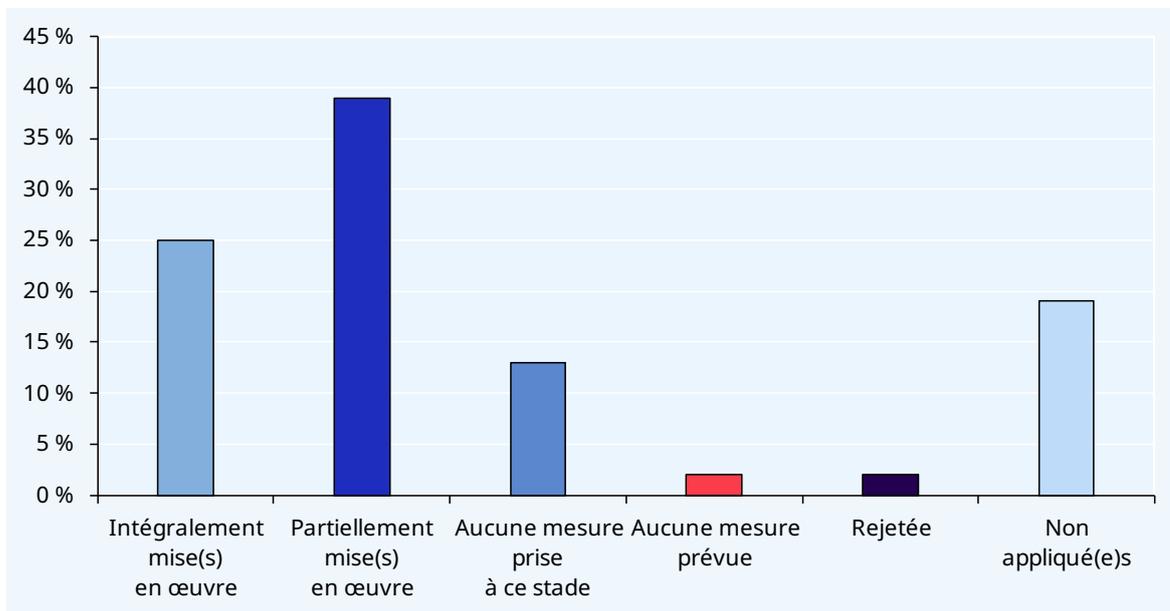
État d'avancement: Partiellement réalisé.

60. Les responsables hiérarchiques sont tenus de présenter la suite donnée aux recommandations issues des évaluations indépendantes, en indiquant: *a)* si la mesure prise pour donner suite à une recommandation a été totalement ou partiellement mise en œuvre; *b)* si aucune mesure n'a été prévue; *c)* si aucune mesure n'a été prise; *d)* si la recommandation a été rejetée; *e)* si la recommandation n'est pas applicable. Depuis le lancement du système automatisé de gestion du suivi en 2018, la qualité des mesures prises pour donner suite aux recommandations découlant des évaluations et la rapidité de la mise en œuvre se sont, de manière générale, améliorées.
61. Pendant la période considérée, 50 des 57 réponses requises de la direction aux évaluations indépendantes ont été reçues (88 pour cent), pour un total de 431 recommandations⁸. Soixante-trois pour cent des 347 recommandations auxquelles les responsables hiérarchiques ont donné suite ont été intégralement ou partiellement mises en œuvre, contre 78 pour cent l'année précédente (figure 6). Le nombre élevé de recommandations considérées comme non appliquées en Asie et dans le Pacifique (76) a eu une incidence négative sur le taux d'achèvement global. Depuis le début de la période de mise en œuvre de la stratégie d'évaluation⁹, 76 pour cent des recommandations ont été intégralement ou partiellement mises en œuvre, ce qui est inférieur à la cible finale fixée à 90 pour cent.
62. Comme les années précédentes de la période de mise en œuvre de la stratégie, la plupart des recommandations n'ont pas d'incidences importantes sur les ressources (figure 7), ce qui donne à penser que le coût n'est pas un obstacle à l'adoption de mesures de suivi. Par ailleurs, 94 pour cent des recommandations avaient un niveau de priorité modéré ou élevé (figure 8), et 82 pour cent devaient être appliquées à brève ou à moyenne échéance (figure 9).

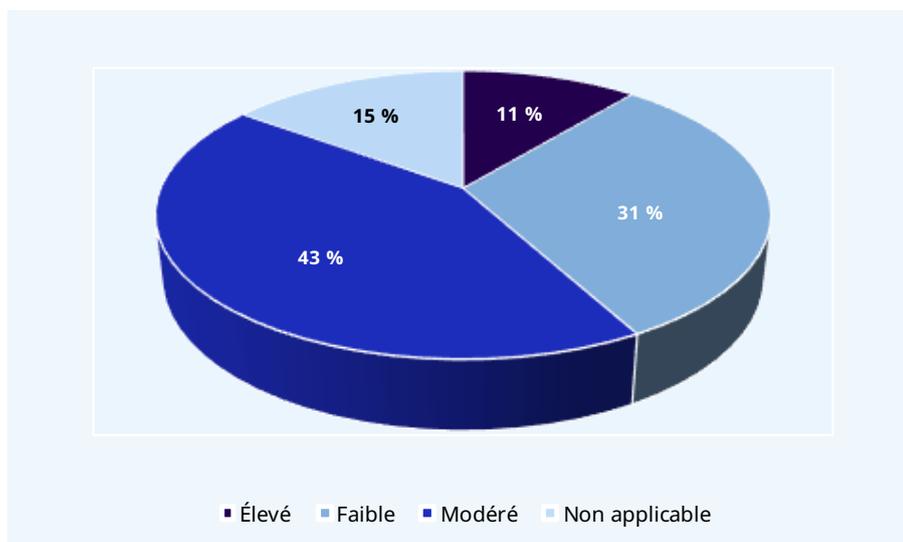
⁸ Sept réponses requises de la direction n'ont pas été reçues: trois du Bureau de pays de l'OIT pour l'Indonésie et Timor-Leste, trois du Bureau de pays de l'OIT pour Sri Lanka et les Maldives et une du Bureau régional de l'OIT pour l'Éthiopie.

⁹ Les pourcentages de recommandations intégralement ou partiellement mises en œuvre pour la période 2018-2020 sont les suivants: 74 pour cent en 2018, 90 pour cent en 2019 et 78 pour cent en 2020.

► **Figure 6. Suite donnée par la direction aux recommandations découlant des évaluations, 2021** ¹⁰

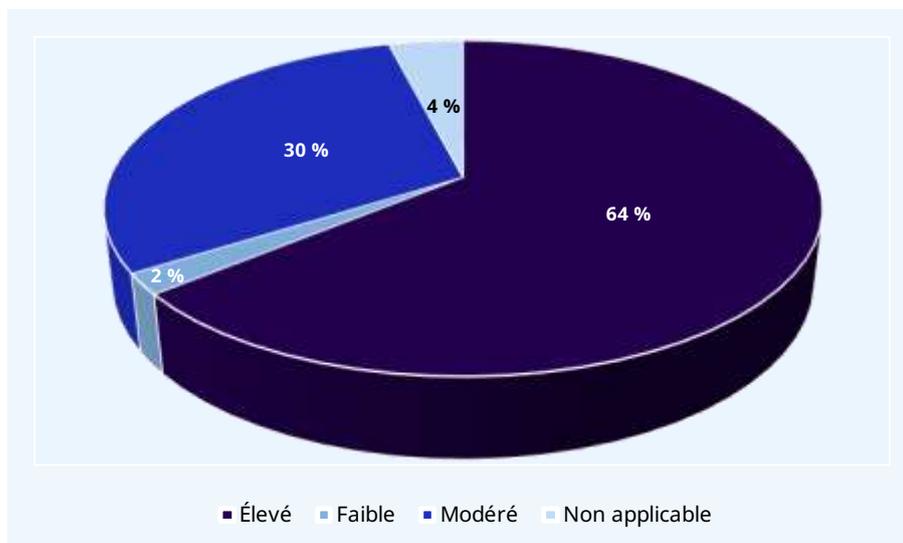


► **Figure 7. Pourcentage des recommandations par niveau de ressources nécessaires à la mise en œuvre, 2021**

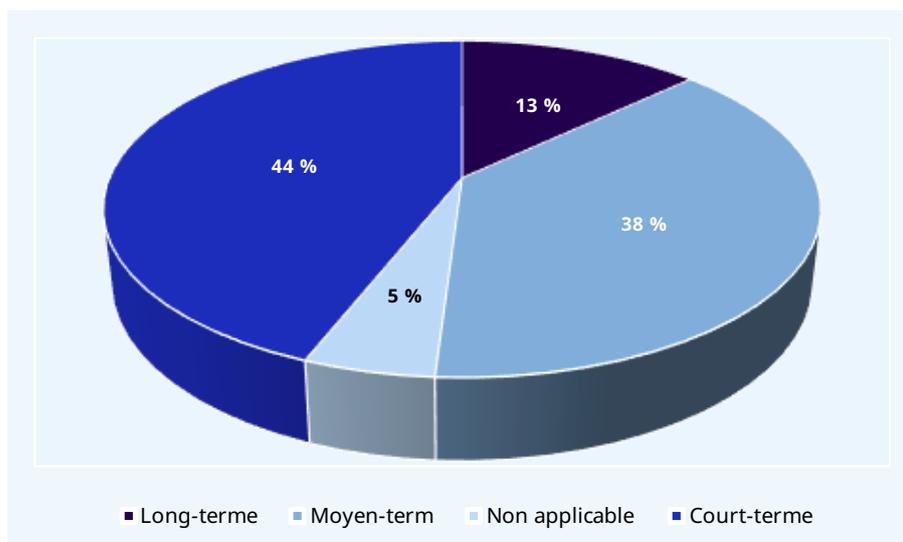


¹⁰ «Non applicable» renvoie au pourcentage de recommandations qui n'ont pas été appliquées par les responsables hiérarchiques, étant donné qu'elles découlent de réponses de la direction aux évaluations indépendantes qui n'ont pas été soumises.

► **Figure 8. Pourcentage des recommandations par niveau de priorité, 2021**



► **Figure 9. Pourcentage des recommandations par délais nécessaires à la mise en œuvre, 2021**



► **Tableau 3. État de mise en œuvre par la direction des recommandations découlant des évaluations, par région et département, 2021**

Région administrative ou bureau/unité	Rapports d'évaluation appelant une réponse de la direction (57)	Mise(s) en œuvre	Partiellement mise(s) en œuvre	Aucune mesure prévue	Aucune mesure prise à cette date	Rejetée(s)	Non appliquée(s)
	Nombre de recommandations						
Afrique	115	49	32	2	21	3	8
États arabes	10	0	6	2	2	0	0
Asie et Pacifique	126	14	25	1	10	0	76

Région administrative ou bureau/unité	Rapports d'évaluation appelant une réponse de la direction (57) Nombre de recommandations	Mise(s) en œuvre	Partiellement mise(s) en œuvre	Aucune mesure prévue	Aucune mesure prise à cette date	Rejetée(s)	Non appliquée(s)
Europe et Asie centrale	55	11	33	1	10	0	0
Amérique latine et Caraïbes	60	10	37	2	10	1	0
Sous-total (régions)	366	84	133	8	53	4	84
EMPLOYMENT	36	13	18	2	3	0	0
GOVERNANCE	13	2	6	0	0	5	0
NORMES	6	5	1	0	0	0	0
SOCPRO	5	0	5	0	0	0	0
WORKQUALITY	5	2	3	0	0	0	0
Sous-total (bureaux/unités)	65	22	33	2	3	5	0
Total	431	106	166	10	56	9	84
Pourcentage		24,6 %	38,5 %	2,3 %	13 %	2 %	19,48 %
Total des recommandations intégralement ou partiellement mises en œuvre par la direction		63,1 %					

Indicateur 3.3.3: Meilleure utilisation des évaluations dans les orientations stratégiques, les examens et les rapports en vue des plans stratégiques, des rapports sur le programme et budget et autres plans et stratégies de haut niveau.

Base de référence: Le rapport d'évaluation annuel rend compte de l'utilisation des recommandations et des enseignements tirés des évaluations (40-50 pour cent pour la période 2010-2015, sur le fondement du bilan réalisé).

Liens et hypothèses: Lié au sous-résultat 3.2 mentionné plus haut.

Évaluation de fin de stratégie: Les conclusions et les recommandations découlant des évaluations de haut niveau sont régulièrement prises en compte dans les principaux documents stratégiques. Les travaux à venir devraient mettre l'accent sur la collecte systématique de données relatives à l'utilisation des évaluations tout particulièrement pour améliorer l'efficacité organisationnelle.

État d'avancement: Réalisé.

63. Durant la période de mise en œuvre de la stratégie, on observe un recours toujours plus fréquent aux évaluations pour éclairer les orientations stratégiques et l'élaboration des rapports. Les plans stratégiques et nombre de stratégies et de plans d'action thématiques s'y rapportant s'appuient sur les principales conclusions des évaluations pour préconiser une orientation stratégique donnée.
64. Le rapport sur l'exécution du programme 2020-21 tient compte de six évaluations de haut niveau réalisées au cours de cette période. L'analyse que le rapport fait des enseignements tirés de la réponse à la pandémie de COVID-19 s'appuie largement sur le document intitulé *ILO's response to the impact of COVID-19 on the world of work: Evaluative lessons on how to build a better future of work after the pandemic: A synthesis review of evaluative evidence*. Le rapport indique que l'OIT doit accorder une plus grande importance à la durabilité, sur la base des conclusions des évaluations relevant que la capacité limitée des partenaires sur le terrain peut parfois entraver le déploiement des programmes à plus grande échelle une fois les projets menés à terme.
65. Selon l'évaluation effectuée par le MOPAN en 2020, les évaluations de l'OIT ont appuyé la prise de décisions à divers niveaux de l'Organisation. Comme l'évaluation indépendante de 2022, le tableau 4 donne quelques exemples de la manière dont les évaluations ont été utilisées pour améliorer l'efficacité organisationnelle au cours de la période couverte par la stratégie.

► **Tableau 4. Exemples d'utilisation des évaluations**

Évaluation	Exemple(s) d'utilisation
Évaluation de haut niveau sur les politiques équitables et efficaces en matière de migrations de main-d'œuvre (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Référence fréquente pour témoigner de ce qui a fonctionné, causes et moyens compris.
Évaluation de haut niveau sur le développement des capacités (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Éclairage apporté dans le cadre de la stratégie de développement des capacités de l'OIT et référence aux recommandations et aux niveaux de capacité.
Évaluation de haut niveau sur les entreprises durables (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Éclairage apporté dans le cadre des Propositions de programme et de budget pour 2022-23. • Données intégrées dans la nouvelle stratégie sur les entreprises durables. • Éclairage apporté dans le cadre du plan de travail du Programme des emplois verts.
Évaluation de haut niveau sur la recherche et la gestion des connaissances (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à l'élaboration des propositions de programme et de budget et utilisation dans le cadre du Plan stratégique de l'OIT pour 2022-2025. • Fourniture de précieuses orientations sur les moyens de renforcer la gestion des connaissances.
Évaluation de haut niveau sur l'égalité de genre et l'intégration de la dimension de genre (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Informations de référence pour étayer le nouveau Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes.

Évaluation	Exemple(s) d'utilisation
Évaluation indépendante du programme de coopération technique convenu entre le gouvernement du Qatar et le BIT (2022)	<ul style="list-style-type: none"> Éclairage apporté dans le cadre de la révision de la circulaire du Bureau n° 2/163 de 1987 visant à rendre compte de l'articulation entre les activités normatives et la coopération technique.

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

<p>Indicateur 3.4.1: Les conclusions des évaluations sont analysées, synthétisées et recensées dans des produits de diffusion des connaissances qui appuient la planification et l'acquisition de connaissances.</p>	<p>Base de référence: Au cours de la période précédente de la stratégie, 22 notes de réflexion, méta-études et synthèses ont été élaborées.</p>	<p>Liens et hypothèses:</p> <p>a) Capacités appropriées d'ÉVAL. b) Existence de sujets appropriés.</p>
<p>Évaluation de fin de stratégie: ÉVAL a mis au point 40 produits de diffusion des connaissances. Les informations à caractère évaluatif sont analysées et intégrées à différents types de produits de diffusion des connaissances qui contribuent à alimenter la réflexion sur les besoins de l'OIT en connaissances stratégiques.</p>	<p>État d'avancement: Réalisé.</p>	

66. Tout au long de la période de mise en œuvre de la stratégie, ÉVAL a tenu des consultations régulières avec les régions et les départements en vue de déterminer les sujets des produits de diffusion des connaissances à caractère évaluatif qui devraient être élaborés pour faire progresser les travaux de l'OIT. Pendant la période considérée, ÉVAL a mis au point dix nouveaux produits: quatre examens de synthèse, trois évaluations conjointes, deux notes de réflexion et une méta-étude. En ajoutant les 30 produits de diffusion des connaissances créés pendant la période 2018-2021, on arrive à un total de 40 produits pour la période de mise en œuvre de la stratégie d'évaluation. Le nombre de produits de diffusion des connaissances élaborés au cours de la période actuellement considérée a augmenté de 15 pour cent par rapport à la période précédente. Si la cible biennale finale proposée pour 2022 n'a pas été atteinte, l'évaluation indépendante de 2022 confirme qu'ÉVAL met au point des produits de diffusion des connaissances et atteint ainsi les cibles de sa stratégie.

<p>Indicateur 3.4.2: Le rapport d'évaluation annuel donne chaque année un aperçu de l'efficacité globale de l'OIT.</p>	<p>Base de référence: L'analyse des résultats en matière de travail décent et de l'efficacité de la coopération pour le développement mise en œuvre par le BIT, qui couvre la période 2009-2016, est achevée; la méthodologie est en cours de révision.</p>	<p>Liens et hypothèses: Lié aux sous-résultats 3.1 et 3.2 mentionnés plus haut.</p>
<p>Évaluation de fin de stratégie: Des bilans annuels donnant un aperçu de l'efficacité globale de l'OIT ont été élaborés et les résultats ont été largement communiqués, mettant en évidence des faiblesses récurrentes concernant la performance, laquelle doit être renforcée.</p>	<p>État d'avancement: Réalisé.</p>	

67. EVAL procède à des **évaluations annuelles de la performance de l'OIT** en ce qui concerne les résultats en matière de travail décent et l'efficacité des activités, en utilisant les projets de développement de l'Organisation comme indicateurs indirects. S'appuyant sur une méthode fiable utilisant 29 indicateurs de performance, ces rapports décrivent en continu la performance des activités de coopération pour le développement dont le budget est supérieur à 1 million de dollars des États-Unis d'Amérique.
68. Les résultats agrégés de l'évaluation de la performance de l'OIT en termes de pertinence stratégique, d'efficacité, d'impact, de durabilité et d'efficience sont communiqués aux composantes concernées du Bureau et sont présentés chaque année dans la partie II de ce rapport. La cible finale proposée pour 2022, fixée dans la stratégie d'évaluation, a été atteinte et une évaluation comparative de l'efficacité par domaine technique et par zone géographique a été réalisée pour la première fois à l'OIT. On trouvera un résumé de cet exercice dans la partie II du présent rapport.

► **Partie II. Évaluer l'efficacité et les résultats de l'OIT**

2.1. Analyse des rapports d'évaluation indépendante concernant les projets de coopération pour le développement en tant qu'indicateurs de l'efficacité et des résultats de l'OIT

69. Depuis près de dix ans, EVAL présente une évaluation de l'efficacité de l'OIT dans le cadre de son rapport d'évaluation annuel, après avoir analysé les rapports d'évaluation indépendante des projets de coopération pour le développement, qui sont des indicateurs de la performance et des enseignements tirés.
70. Les données relatives à la performance institutionnelle pendant la pandémie de COVID-19 ont mis en évidence la nécessité de s'appuyer sur des données d'évaluation pour procéder en continu à des rectifications et à des améliorations. La présente section expose les conclusions de la dernière méta-analyse, en mettant l'accent sur toutes les évaluations de projet indépendantes menées en 2021 et sur celles achevées à ce jour en 2022. La section 2.3 présente une analyse comparative par intervention technique (départements) et par répartition géographique (régions), en prenant appui sur les résultats des méta-analyses précédentes. Au total, 139 évaluations de rapports finaux d'évaluation indépendante établis entre 2017 et 2021 ont été utilisées.

a) Notation de la performance globale de l'OIT, 2021-22

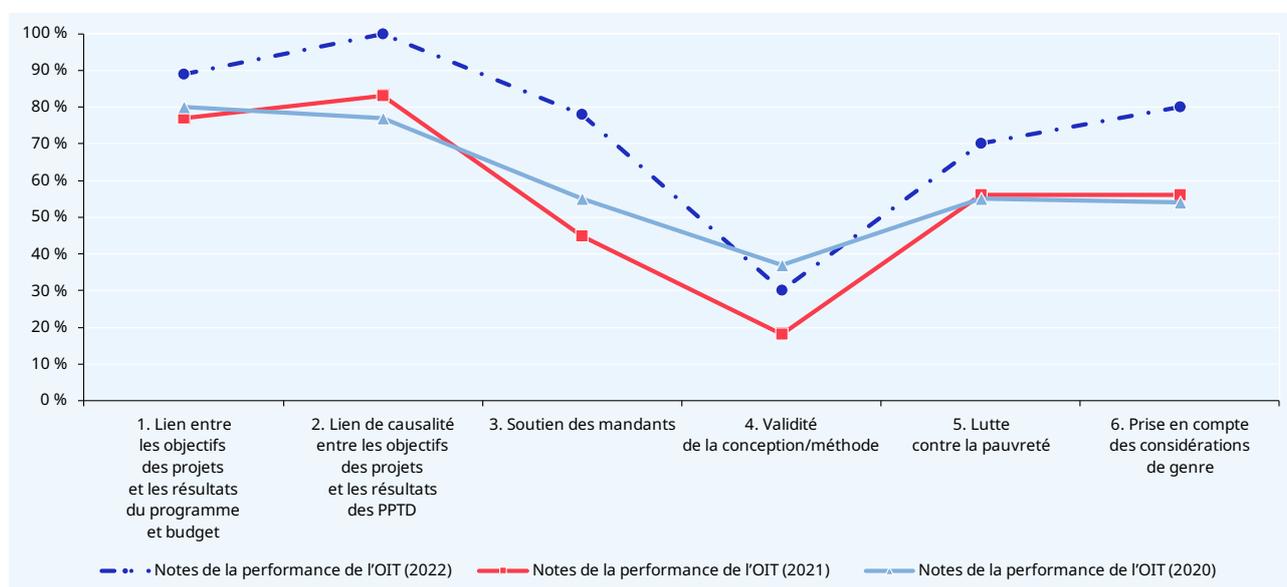
71. L'efficacité des activités a été évaluée à partir de 29 critères de performance prédéfinis et d'un système de notation sur une échelle de 1 à 4: insatisfaisant (1), partiellement satisfaisant (2), satisfaisant (3) et très satisfaisant (4)¹¹.

¹¹ La performance de l'OIT en matière de coopération pour le développement est évaluée au moyen d'une notation ex post, sur la base des conclusions des rapports d'évaluation. Les données relatives à la performance en matière de coopération pour le développement se rapportent à une liste de 29 critères prédéfinis qui ont été classés selon les aspects suivants: 1) pertinence stratégique et alignement; 2) efficacité, durabilité et impact; 3) exécution et efficacité de la gestion et de l'utilisation des ressources. Ces critères ont ensuite été notés selon une échelle de 1 à 4. Cette évaluation ne tient pas compte des services fournis aux mandants par des mécanismes autres que les projets de coopération pour le développement (par exemple, conseils stratégiques de spécialistes, mise en commun d'orientations, etc.).

72. Pour les résultats obtenus en 2021 et 2022, les tendances ont été stables en ce qui concerne l'efficacité et l'impact (aspect jugé «satisfaisant»), des difficultés récurrentes à respecter les normes de suivi et d'établissement de rapports d'information étant constatées dans la mise en œuvre des projets. Si les résultats pour 2021 sont légèrement en recul en ce qui concerne la pertinence stratégique et l'efficacité des initiatives de coopération pour le développement de l'OIT, les résultats préliminaires pour 2022 révèlent une amélioration dans ces domaines et dans celui de la durabilité, pour lesquels les notes se situent de nouveau aux niveaux d'avant la pandémie.

b) Pertinence stratégique et alignement

► **Figure 10. Pourcentage de projets jugés «très satisfaisants» ou «satisfaisants» au regard de leur pertinence stratégique et de leur alignement** ¹²



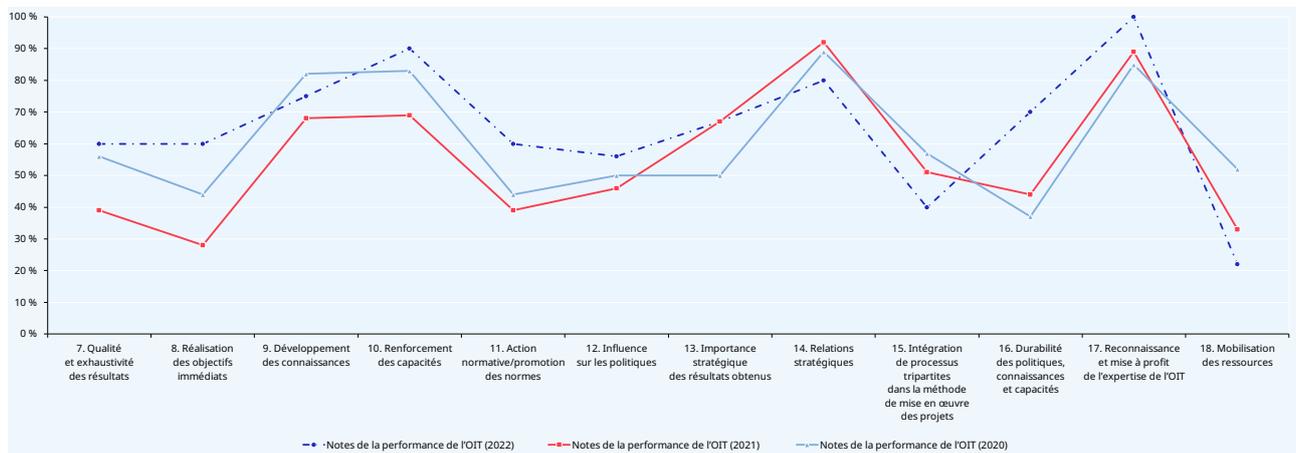
73. Les résultats de 2021 sont généralement conformes à ceux des années précédentes, malgré une détérioration de la performance dans certains domaines essentiels. Dans l'ensemble, les objectifs des projets évalués étaient correctement liés aux résultats du programme et budget et des PPTD. Toutefois, les résultats sont mitigés en ce qui concerne la mesure dans laquelle les projets sont en phase avec les populations, comme le montre la faible performance dans les domaines de la lutte contre la pauvreté, de la prise en compte des considérations de genre et de la participation des mandants à la conception et à la mise en œuvre des projets. Les résultats préliminaires pour 2022 révèlent une amélioration générale de la performance, avec de meilleures notes au regard des critères ci-dessus.

74. En 2021 et 2022, la validité de la conception/méthode a constamment été un point faible, souvent en raison d'une portée trop ambitieuse et d'une analyse limitée du contexte.

¹² Le pourcentage associé à chacun des critères de performance correspond à la proportion de projets ayant obtenu une note de 3 ou 4 dans le domaine considéré. Cela s'applique aux figures 10 à 13.

c) Efficacité, durabilité et impact

► **Figure 11. Pourcentage de projets jugés «très satisfaisants» ou «satisfaisants» au regard de leur efficacité, de leur durabilité et de leur impact**



- 75. Même si les notes varient, une tendance claire peut être observée en ce qui concerne cet aspect, pour lequel les résultats obtenus sont légèrement meilleurs en 2022.
- 76. Les notes élevées présentées dans la figure 11 indiquent que l'OIT a été efficace dans le développement des connaissances, la mise à profit de son expertise, le renforcement des capacités et l'établissement de relations stratégiques. Ce constat est en corrélation avec la réalisation des résultats stratégiques et la contribution à une meilleure reconnaissance de l'expertise de l'OIT.
- 77. La faiblesse des notes obtenues au titre de la réalisation des résultats et des objectifs immédiats des projets en 2021, qui sont corrélées avec une faible influence sur les politiques et avec la durabilité, est particulièrement préoccupante. Il est également inquiétant de constater que la promotion du mandat normatif de l'OIT dans la conception et la mise en œuvre des projets, en ce qui concerne les normes internationales du travail, le tripartisme et le dialogue social, a obtenu une note médiocre. Les résultats préliminaires pour 2022 mettent toutefois en évidence une amélioration notable des notes attribuées à ces aspects, à l'exception de la capacité de l'OIT à mobiliser des ressources, domaine qui a obtenu les notes les plus basses au cours de la période considérée.

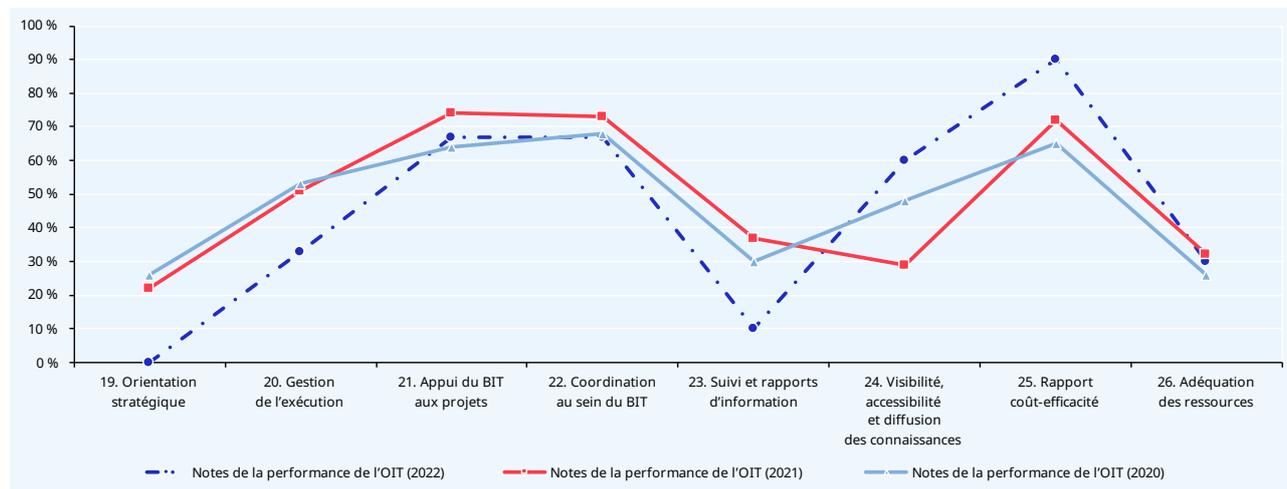
► **Encadré. Effets de la pandémie de COVID-19 sur l'efficacité des activités de l'OIT, 2020-21**

Les conclusions de l'évaluation de haut niveau menée en 2022 sur la réponse de l'OIT aux répercussions de la pandémie de COVID-19 sur le monde du travail et celles de la méta-analyse sur les résultats en matière de travail décent et l'efficacité des activités de l'OIT (2021-22) ont confirmé à la fois la capacité de l'Organisation à adapter ses interventions pendant la pandémie et les résultats relativement solides obtenus dans tous les domaines d'action définis dans l'Appel mondial à l'action en vue d'une reprise centrée sur l'humain, malgré des retards et des revers sporadiques.

L'évaluation de haut niveau a mis en évidence l'efficacité des mesures prises aux niveaux mondial et national. Les évaluations par l'OIT des effets de la pandémie sur les marchés du travail nationaux ont donné lieu à un soutien ciblé aux niveaux politique et législatif. L'efficacité avec laquelle l'Organisation s'est adaptée aux mutations provoquées par la pandémie a également été évaluée de manière positive. Cette efficacité a été possible parce que le Bureau a ajusté avec souplesse son modèle de prestation de services, défini un cadre d'action cohérent et fait valoir le rôle de l'OIT en tant qu'autorité technique la mieux placée à l'échelle mondiale pour traiter les effets de la pandémie sur le monde du travail.

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

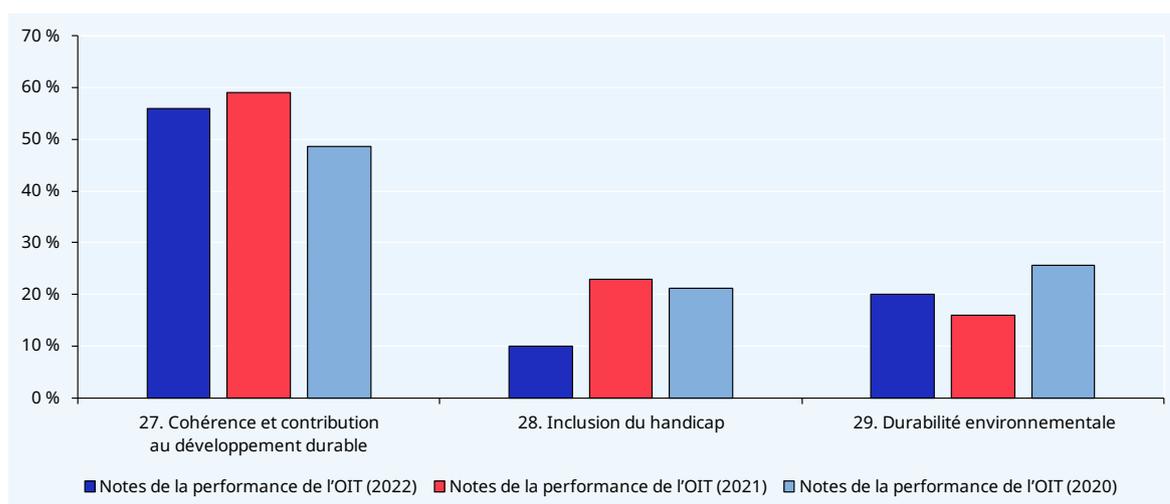
► **Figure 12. Pourcentage de projets jugés «très satisfaisants» ou «satisfaisants» au regard de leur exécution et de l'efficacité de leur gestion et de l'utilisation de leurs ressources**



- 78.** Les notes concernant l'appui du BIT aux projets et la coordination au sein du Bureau ont été élevées en 2021-22. Toutefois, cela ne s'est pas traduit par une meilleure gestion de l'exécution ou une meilleure diffusion des connaissances, en interne ou en externe.
- 79.** Le rapport coût-efficacité et l'adéquation des ressources semblent être négativement corrélés, ce qui laisse penser que, en raison de contraintes de ressources, le financement des projets a été utilisé de telle façon que des économies ont pu être réalisées.
- 80.** Les méthodes de gestion axée sur les résultats, y compris le suivi et les rapports d'information, restent mal notées et ont été jugées encore moins satisfaisantes en 2022; les interventions présentent souvent des cadres logiques de qualité insuffisante, dans lesquels les cibles sont irréalistes, les indicateurs inadéquats et les bases de référence manquantes. Si la conception, le suivi et les rapports d'information laissent à désirer ou sont inexistantes, l'apprentissage institutionnel en temps réel qui pourrait éclairer et améliorer la conception des projets ne peut pas se faire.

e) **Préoccupations spécifiques en matière de coopération pour le développement: ODD, inclusion du handicap et durabilité environnementale**

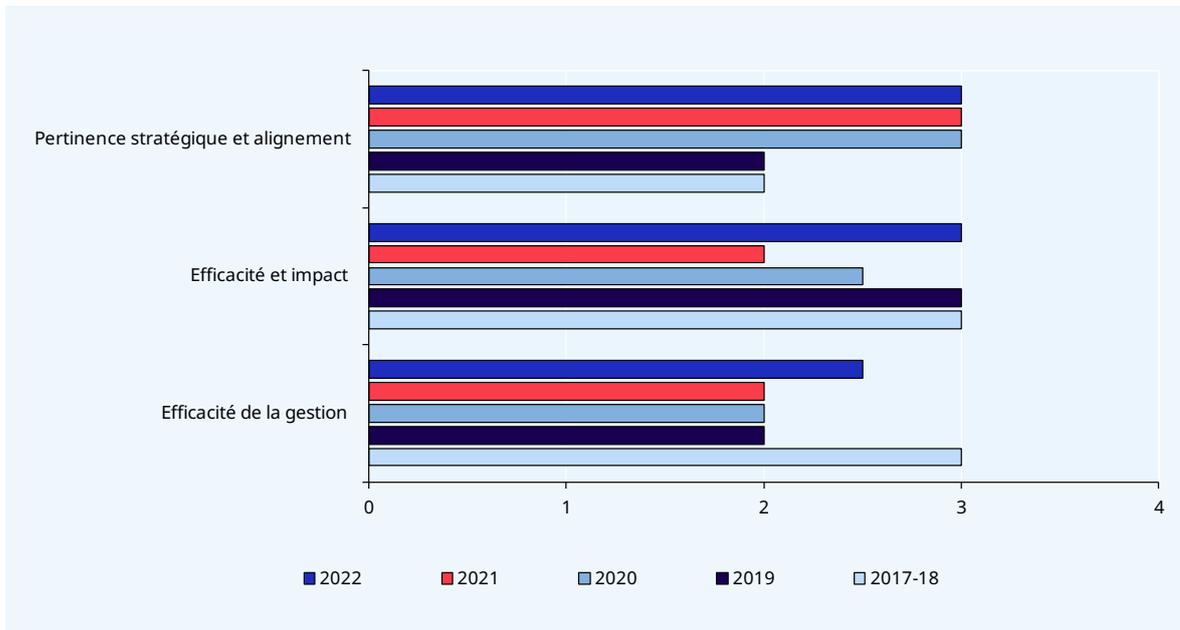
► **Figure 13. Pourcentage de projets jugés «très satisfaisants» ou «satisfaisants» au regard de leur cohérence avec les ODD et de leur contribution aux ODD, de l'inclusion du handicap et de la durabilité environnementale**



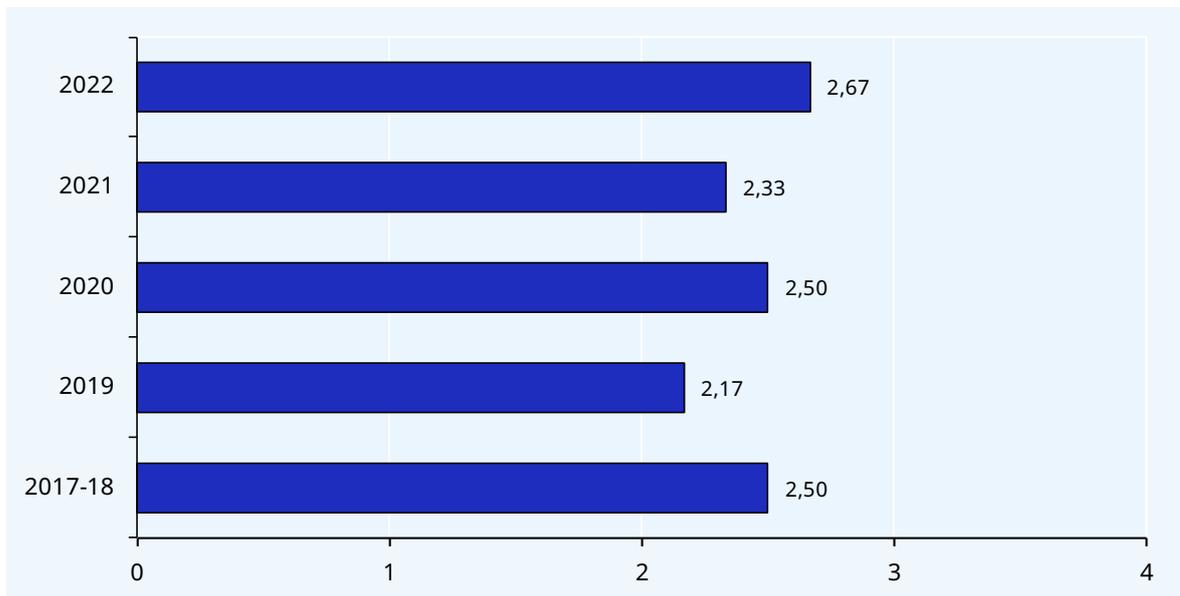
- 81.** La mise en œuvre des projets de coopération pour le développement en 2021-22 a continué de présenter des difficultés liées à la prise en compte d'éléments transversaux déterminants.
- 82.** De nombreux projets comportaient des objectifs liés à des cibles spécifiques des ODD et leur exécution conjointe dans le cadre d'un système commun des Nations Unies a été limitée. De bons résultats ont été obtenus en ce qui concerne les interventions de l'OIT liées à des stratégies nationales de développement et à des ODD supposant une coordination étroite avec d'autres organismes des Nations Unies dans l'optique de la réalisation des objectifs de développement durable.
- 83.** Des lacunes notables ont été constatées dans le domaine de l'inclusion du handicap. Des éléments d'une composante «inclusion du handicap» avaient été intégrés dans la conception et l'exécution des projets dans moins d'un quart des cas en 2021, et seulement 10 pour cent de l'échantillon 2022.
- 84.** La durabilité environnementale est un autre domaine dans lequel la performance reste mauvaise; c'est en 2021 que le niveau de performance a été le plus faible. Certains projets comportaient des éléments favorisant la durabilité environnementale, mais celle-ci n'a pas été prise en compte dans la conception et la mise en œuvre de la plupart des interventions.

2.2. Tendances à long terme

► Figure 14. Résultats médians par aspect de la performance, 2017-2022



► Figure 15. Notation de la performance globale de l'OIT, 2017-2022



85. Des variations au fil du temps apparaissent dans la comparaison des résultats pour les trois principaux domaines de performance de l'examen de l'efficacité (figure 14). Toutefois, les valeurs obtenues ¹³ montrent que la notation de la performance globale a fluctué entre 2,17 et 2,67 au cours de la période considérée. Il ressort des données pour 2022 que la performance globale a dépassé 2,50 pour la première fois (figure 15), mais il convient de souligner que ces données reposent sur un échantillon restreint.

¹³ Moyenne des résultats médians des trois aspects au cours des six dernières années.

2.3. Évolution de la performance par domaine d'intervention technique et région, 2017-2021

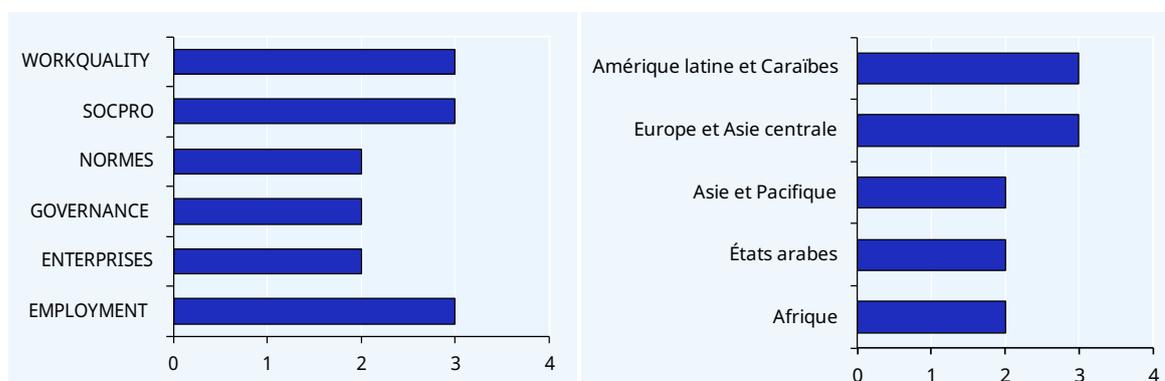
86. La présente section expose, pour la première fois, les résultats d'une évaluation comparative des notations de la performance des projets de coopération pour le développement, ventilés par région et par domaine d'intervention technique ¹⁴. Même si ces résultats reposent sur un échantillon globalement robuste, ils doivent être interprétés avec prudence ¹⁵. Néanmoins, plusieurs tendances intéressantes se dégagent et devraient être analysées plus en détail.

a) Évolution de la performance concernant la pertinence stratégique et l'alignement, 2017-2021

87. Les activités de coopération pour le développement que le Département des politiques de l'emploi (EMPLOYMENT), le Département des conditions de travail et de l'égalité (WORKQUALITY) ou le Département de la protection sociale (SOCPRO) ont mises en œuvre directement ou auxquelles ils ont apporté un appui technique ont obtenu une note élevée en ce qui concerne la pertinence stratégique et l'alignement avec les objectifs de programmation et les besoins des pays.

88. Des notations élevées de la performance ont également été enregistrées pour les activités décentralisées dans les régions Europe et Asie centrale et Amérique latine et Caraïbes (figure 16).

► **Figure 16. Évolution de la performance par département technique et région concernant la pertinence stratégique et l'alignement, 2017-2021**



89. Concernant la pertinence stratégique et l'alignement, les notations élevées de la performance s'expliquent par le fait que les interventions étaient en adéquation avec les résultats des PPTD et des programmes par pays, fortement axées sur la lutte contre la pauvreté et assorties de stratégies bien élaborées en matière d'égalité de genre. Ce constat est particulièrement vrai pour les interventions menées dans le cadre des projets du département EMPLOYMENT.

¹⁴ L'évaluation comparative constituait une cible pour 2022 au titre de l'indicateur 3.4.2 de la stratégie d'évaluation élargie.

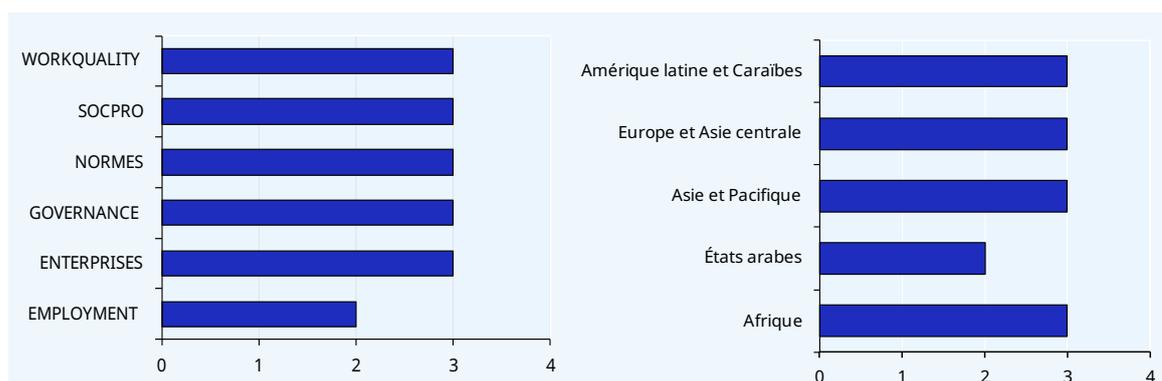
¹⁵ Un total de 139 évaluations issues de rapports finaux d'évaluation indépendante établis entre 2017 et 2021 ont été utilisées pour cet examen comparatif. L'évaluation porte sur les interventions techniques aux niveaux centralisé ou décentralisé, en lien avec les départements concernés. La proportion d'interventions par département technique est la suivante: EMPLOYMENT, 37 pour cent; ENTERPRISES, 15 pour cent; GOVERNANCE, 22 pour cent; NORMES, 3 pour cent; SOCPRO, 5 pour cent; et WORKQUALITY, 18 pour cent. Compte tenu de la faible ampleur de l'échantillon, les résultats pour NORMES, et dans une moindre mesure pour SOCPRO, ont un niveau de validité plus faible.

90. Les activités mises en œuvre par SOCPRO, le Département des entreprises (ENTERPRISES) ou le Département des normes internationales du travail (NORMES) ont été jugées «satisfaisantes» en ce qui concerne la réponse aux besoins nationaux, principalement grâce à une participation active et régulière des mandants. Les interventions décentralisées en Europe et en Asie centrale ont eu des résultats analogues.
91. Une performance médiocre a été constatée dans tous les domaines techniques pour ce qui est de la conception des interventions, un aspect qui a été jugé «partiellement satisfaisant» au cours de la période considérée.

b) Évolution de la performance concernant l'efficacité, la durabilité et l'impact

92. Au cours de la période 2017-2021, la performance dans tous les domaines techniques a été jugée «satisfaisante» pour ce qui est de l'efficacité, de la durabilité et de l'impact, à l'exception des activités mises en œuvre par EMPLOYMENT. La répartition des résultats obtenus par zone géographique révèle que la performance de la région des États arabes a été faible à cet égard.

► **Figure 17. Évolution de la performance par département technique et région concernant l'efficacité, la durabilité et l'impact, 2017-2021**

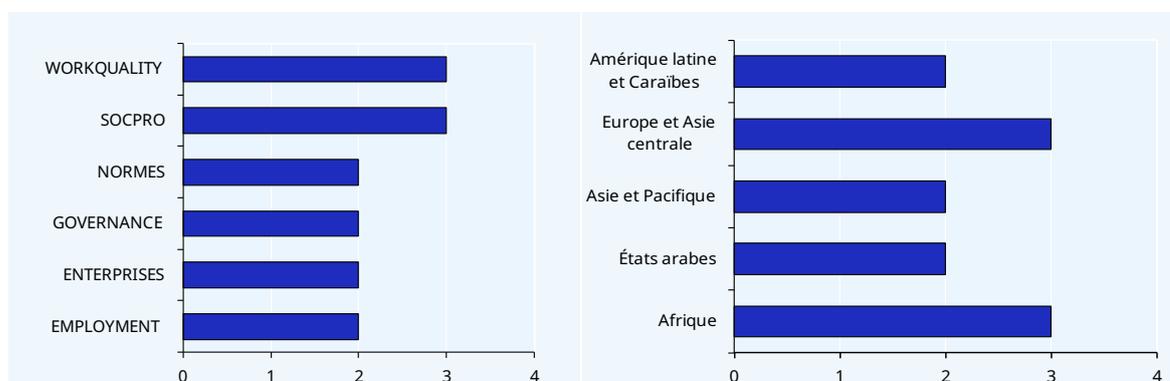


93. Une performance solide a été enregistrée grâce à des interventions qui ont permis d'obtenir les résultats prévus, de renforcer efficacement les capacités institutionnelles et individuelles, de produire de nouvelles connaissances et de tirer parti de relations stratégiques. Dans tous les domaines techniques, les résultats ont été bons. SOCPRO a obtenu des notes remarquables pour sa capacité à établir des relations stratégiques au cours de la période considérée, principalement concernant les projets centralisés et les projets menés dans la région Afrique.
94. Il a été estimé que les résultats globaux obtenus par l'OIT aux niveaux mondial et régional au cours de la période considérée revêtaient une importance stratégique. Les activités de l'Organisation ont été jugées «satisfaisantes» pour ce qui est de la reconnaissance de son expertise et de son influence sur les politiques. Dans tous les domaines techniques, à l'exception des départements EMPLOYMENT et ENTERPRISES, les notes les plus élevées concernent la promotion des normes internationales du travail pertinentes, l'action normative, le dialogue social et le tripartisme.
95. Tous les domaines d'intervention technique présentent des faiblesses de performance récurrentes en ce qui concerne la mobilisation de ressources et la durabilité des résultats, même si les activités centralisées affichent des résultats légèrement meilleurs. La note moyenne la plus faible est attribuée à NORMES et se rapporte à la mobilisation des ressources.

c) Évolution de la performance concernant l'exécution et l'efficacité de la gestion et de l'utilisation des ressources

96. De nettes lacunes ont été constatées dans l'ensemble des interventions techniques en ce qui concerne l'exécution des activités et l'efficacité de la gestion et de l'utilisation des ressources. Seuls WORKQUALITY et SOCPRO ont obtenu des notes moyennes «satisfaisantes». Les résultats de l'analyse géographique des activités décentralisées de l'OIT ont mis en évidence une performance globalement positive pour cet aspect uniquement dans les régions Afrique et Europe et Asie centrale (figure 18).

► **Figure 18. Évolution de la performance par département technique et région concernant l'exécution et l'efficacité de la gestion et de l'utilisation des ressources, 2017-2021**



97. La performance a été bonne pour ce qui est de la capacité de l'OIT à entreprendre des activités de manière efficace et économique et à diffuser des connaissances tant en interne qu'en externe. Les interventions techniques mises en œuvre par EMPLOYMENT et WORKQUALITY ont été jugées «satisfaisantes» sur le plan de la coordination interne avec d'autres programmes et unités, notamment dans le cadre de leurs activités décentralisées.
98. Pour le reste, des faiblesses récurrentes ont été constatées au regard d'autres critères de performance. Par exemple, les activités centralisées dans tous les domaines techniques ont pâti de l'insuffisance des ressources qui a entravé la réalisation en temps voulu des résultats et des objectifs des projets. L'efficacité de l'OIT au niveau des modalités de gestion et de l'appui à la mise en œuvre des projets a été globalement faible, en particulier pour EMPLOYMENT et NORMES.
99. Une performance systématiquement médiocre est constatée en ce qui concerne la mise en place et l'utilisation des systèmes de suivi et d'établissement de rapports d'information pour les activités centralisées dans tous les domaines techniques. La performance n'est légèrement meilleure que pour les activités décentralisées mises en œuvre dans les régions Afrique et Europe et Asie centrale, qui ont bénéficié de l'appui technique du Département de la gouvernance et du tripartisme (GOVERNANCE), de WORKQUALITY ou d'EMPLOYMENT. Les méthodes de gestion axée sur les résultats sont un autre domaine où la performance moyenne est systématiquement faible dans tous les domaines techniques.

Conclusion

100. La perspective historique adoptée pour l'évaluation de cette année permet de confirmer à nouveau que des problèmes systémiques persistent dans la réalisation des projets. Il est d'autant plus essentiel d'y remédier dans le contexte de la reprise consécutive à la pandémie

de COVID-19 que les faits montrent que les obstacles au travail décent sont plus grands. La comparaison des performances entre les régions et entre les départements au fil du temps permettra, espérons-le, de mieux comprendre ces problèmes systémiques et de les résoudre.

► **Tableau 5. Problèmes systémiques et récurrents à résoudre, 2017-2022**

Questions prioritaires

- Gestion axée sur les résultats, adéquation de la conception des projets, du suivi et des rapports d'information.
- Réalisation et durabilité des résultats.
- Participation des mandants à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets.
- Mesures globales de ciblage de la pauvreté et d'intégration des questions relatives à l'égalité de genre.
- Prise en compte des normes internationales du travail et du tripartisme dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets.
- Sensibilisation à des fins d'influence sur les politiques.
- Mobilisation et adéquation des ressources.

101. Recommandation 2: Le Bureau devrait continuer de chercher des solutions aux problèmes récurrents et donc systémiques mis en évidence dans cette évaluation annuelle et des évaluations annuelles précédentes afin d'optimiser l'efficacité et les résultats globaux de l'OIT.

► **Partie III. Grandes lignes d'une stratégie actualisée de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2023–2025**

3.1. Introduction – Objet et portée

- 102.** La stratégie d'évaluation axée sur les résultats a pour objet de mettre en œuvre, par étapes successives, la politique d'évaluation de l'OIT de 2017 et de définir le cadre directeur des futurs travaux d'ÉVAL. Elle détermine les résultats et sous-résultats spécifiques attendus d'une fonction d'évaluation efficace pour éclairer une prise de décisions fondée sur des données probantes. La stratégie d'évaluation pour 2018-2021 (prolongée jusqu'en 2022) faisait suite à l'évaluation indépendante de 2016 et s'appuyait sur une approche globale visant à renforcer la fonction d'évaluation au moyen de trois principaux résultats stratégiques étayés par une théorie du changement.
- 103.** L'évaluation indépendante de 2022 a confirmé la pertinence continue et la structure de la stratégie d'évaluation pour 2018-2021 et de ses résultats, et mis en évidence les domaines dans lesquels des ajustements devraient être envisagés ou des mesures de renforcement prises. Elle souligne que, si la responsabilisation constitue un élément solide et essentiel de l'architecture d'évaluation de l'OIT, l'apprentissage peut être amélioré par un renforcement des incitations et des méthodes dans l'ensemble du Bureau. Étant donné que la charge de travail est considérée comme excessive, il faut, tout en continuant à respecter les normes de responsabilisation, réduire le nombre d'évaluations et faire en sorte qu'elles soient plus utiles et favorisent davantage l'apprentissage. Le document sur l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de l'OIT qui est soumis à la présente session du Conseil

d'administration ¹⁶ donne un aperçu détaillé de ces conclusions, des mesures prises par le Bureau et des observations d'ÉVAL sur lesquelles se fondent les présentes grandes lignes. La partie III expose les grandes lignes d'une stratégie actualisée et les mesures qui seront prises pour élaborer une version matricielle complète axée sur les résultats.

104. Les grandes lignes ont été établies en tenant compte de l'évolution de la politique stratégique et du cadre de résultats de l'OIT, ainsi que de l'analyse et des conclusions de l'évaluation réalisée par le MOPAN en 2020, de l'autoévaluation d'ÉVAL de 2021 (portant sur la période 2018-2021) et de l'évaluation indépendante de 2022. Il est essentiel que le mandat et les domaines de compétence de l'OIT soient pleinement pris en considération dans les évaluations au sein du système des Nations Unies, menées conjointement ou à l'échelle du système. Par conséquent, il est important que l'OIT partage son savoir-faire en matière d'évaluation avec le réseau d'évaluation des Nations Unies et d'autres organismes des Nations Unies.
105. D'autres consultations seront nécessaires pour établir ces grandes lignes sous la forme d'une matrice axée sur les résultats, comprenant des sous-résultats, des étapes et des objectifs précis. La stratégie porte sur la période 2023-2025, conformément au cycle de programmation stratégique de l'OIT (2022 sera considérée comme une période de transition).

3.2. Environnement favorable: initiatives stratégiques clés

106. L'environnement favorable à l'évaluation au sein du Bureau se rapporte aux politiques, stratégies et processus institutionnels qui, lorsqu'ils sont en place, facilitent le travail de la fonction d'évaluation en tant que processus institutionnel. De nombreuses entités au sein du BIT ont un rôle et une responsabilité liés à la fonction d'évaluation.
107. La théorie du changement sera actualisée en mettant tout particulièrement l'accent sur l'environnement favorable, à partir d'une cartographie des processus d'apprentissage et d'établissement de données de l'OIT. Dans cet environnement favorable, les résultats et ceux qui en ont la responsabilité seront plus clairement définis afin de soutenir la stratégie d'évaluation dans le cadre d'une approche porteuse de changements.
108. Un appui devra être apporté à ces résultats dans l'ensemble de l'OIT, y compris dans le cadre des processus stratégiques et organisationnels pertinents, avec la participation de ceux qui en ont la responsabilité.

Environnement favorable: initiatives stratégiques clés à prendre en considération dans les résultats de la stratégie d'évaluation

- **Renforcement des cadres et des pratiques de suivi et d'établissement de rapports d'information** par la direction, au titre de la composante «responsabilisation», ainsi que des mécanismes de correction complétant le rôle de responsabilisation de l'évaluation indépendante et permettant à celle-ci de consacrer plus de temps et de ressources à la fonction d'apprentissage, dans le cadre d'une culture de planification et de gestion adaptative axée sur les résultats et fondée sur des données factuelles.

¹⁶ GB.346/PFA/8.

Environnement favorable: initiatives stratégiques clés à prendre en considération dans les résultats de la stratégie d'évaluation

- **Mise en place d'un processus flexible de financement de l'évaluation au moyen d'un mécanisme de financement commun** utilisant à la fois le budget ordinaire et les fonds alloués aux projets, et conçu de façon à favoriser un processus d'évaluation plus stratégique et plus sélectif, en procédant à des regroupements d'évaluations lorsque cela est possible et en appliquant des méthodes d'évaluation ex post et d'évaluation d'impact le cas échéant. Ce processus devrait améliorer le rapport coût-efficacité et réduire la charge de travail d'un réseau d'évaluation mis à rude épreuve.
- Promotion et développement de la réflexion et des pratiques en matière d'évaluation dans l'ensemble du Bureau, sur la base d'une **solide culture de l'évaluation acquise dans le cadre d'autres processus d'apprentissage et de partage des connaissances**. Cette approche devrait renforcer la contribution de l'évaluation à l'apprentissage et améliorer l'efficacité de l'OIT grâce aux liens organisationnels établis avec d'autres stratégies, notamment la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement (2020-2025), la Stratégie de l'OIT en matière de connaissances et d'innovation à l'échelle de l'Organisation et la Stratégie de développement des capacités institutionnelles à l'échelle de l'OIT.
- Poursuite des efforts visant à **trouver des moyens novateurs de professionnaliser, d'encourager et de reconnaître les compétences en matière d'évaluation** et les responsabilités qui s'y rattachent au sein de l'OIT, notamment en ce qui concerne la prise en compte et l'utilisation des conclusions des évaluations pour l'élaboration de programmes et de politiques.

3.3. Résultats de la fonction d'évaluation: initiatives stratégiques clés

109. La fonction d'évaluation englobe des politiques, des stratégies, des processus et des rôles de gouvernance et de gestion qui recouvrent des responsabilités liées à la planification, à la mise en œuvre et à l'utilisation de données d'évaluation. Les principaux résultats stratégiques pour l'évaluation, conformément aux normes du GNUE, seront conservés dans la structure de la stratégie, mais actualisés pour tenir compte des faits nouveaux et des conclusions énoncés dans les études réalisées.

Fonctions d'évaluation: initiatives stratégiques clés à relier aux résultats de la stratégie en matière d'évaluation

Résultat 1 (capacité/couverture)	Des capacités renforcées aux niveaux individuel, organisationnel et de l'environnement favorable aux fins de la planification des évaluations, de leur réalisation et de leur utilisation.
	<ul style="list-style-type: none"> • Révision des seuils financiers déclenchant une évaluation indépendante. • Processus annuels de planification au niveau des régions et des départements au moyen de mécanismes fondés sur des critères pour décider des évaluations requises, en mettant l'accent sur les besoins d'apprentissage stratégiques (liés aux cycles de planification/programmation; couvrant toutes les formes d'évaluation, y compris l'évaluation d'impact; et utilisant l'évaluation groupée, lorsque cela est possible), afin de répondre aux priorités tout en garantissant une couverture adéquate et opportune des évaluations de l'OIT. • Revoir et affiner le mécanisme d'évaluation hybride décentralisé de l'OIT, en préservant son indépendance, en rendant la répartition des tâches aussi efficiente que possible et en apportant la valeur ajoutée des données d'évaluation.

- Revoir la composition et le rôle du Comité consultatif d'évaluation afin de rehausser sa visibilité et de promouvoir une culture d'évaluation, en mettant particulièrement l'**accent sur la planification et l'utilisation des évaluations**.

**Résultat 2
(indépendance, qualité
et crédibilité)**

Des systèmes et processus d'évaluation améliorés qui conduisent à des évaluations plus crédibles, plus stratégiques et de meilleure qualité, et utilisent les méthodes et approches les mieux adaptées au mandat et à la structure de l'OIT.

- Revoir les méthodes appliquées en vue d'une **approche plus participative de l'évaluation faisant intervenir les mandants et les autres bénéficiaires**, en tenant dûment compte du coût des transactions.
- Cibler des **modèles d'évaluation qui prennent en compte le mandat de l'OIT, avec des questions d'évaluation plus précises**, axés sur l'apprentissage et assurant la crédibilité des données grâce à une indépendance structurée.
- Continuer d'**évaluer systématiquement la qualité de tous les types d'évaluation**, en temps réel et ex post, **en prenant en considération leur qualité globale** et leur capacité à tenir compte du mandat de l'OIT et de questions transversales.
- Renforcer l'**appui apporté aux évaluations d'impact et aux évaluations ex post** dans le cadre d'une planification intégrée.
- Entreprendre des évaluations ex post et des **évaluations d'impact spécifiques, déterminées par la demande et axées sur l'apprentissage**, en consultation avec le Comité consultatif d'évaluation et sous réserve des ressources disponibles.
- Continuer de **participer aux initiatives d'évaluation pertinentes au sein du système des Nations Unies**, en particulier au niveau des pays et lorsqu'il s'agit de soutenir le travail des mandants de l'OIT.

**Résultat 3
(utilité/utilisation)**

Une base de connaissances élargie concernant les résultats et les recommandations issus des évaluations, qui contribue efficacement à l'apprentissage institutionnel et améliore l'efficacité organisationnelle.

- Améliorer la **détermination des besoins en connaissances stratégiques au moyen d'une cartographie et de discussions au sein du Comité consultatif d'évaluation sur les lacunes** et les besoins en matière de données d'évaluation par domaine d'action (apprentissage institutionnel axé sur les mandants et les besoins du Bureau).
- Rester à la pointe de l'**innovation en améliorant les systèmes de connaissances liés à l'évaluation** et à la gestion des connaissances (mises à jour du système *i-eval* Discovery, données sur les dépenses d'évaluation, marquage des évaluations par objectif stratégique de l'OIT et processus en ligne entièrement interactif pour la réalisation des évaluations).
- Mettre en place une gamme de produits plus diversifiée destinée à divers publics.
- S'assurer que la direction prend des mesures pour donner suite aux évaluations au moyen d'un **suivi à long terme et de rapports d'information**, afin de démontrer la contribution des évaluations à l'efficacité de l'Organisation.
- **Continuer de synthétiser les informations relatives aux évaluations** destinées à des publics cibles, y compris en ce qui concerne l'efficacité de l'élaboration d'évaluations systématiques.

3.4. Cadre de résultats pour la stratégie en matière d'évaluation

- 110.** La stratégie en matière d'évaluation pour 2023-2025 aura pour noyau un cadre de résultats qui repose sur le modèle de la stratégie d'évaluation précédente, mais qui met un accent accru sur l'environnement favorable et l'utilité. Des sous-résultats, des résultats et des critères de mesure détaillés et basés sur les mises à jour et les révisions de la matrice du cadre prévu pour 2018-2021 seront élaborés. Compte tenu de l'importance de l'environnement favorable, la matrice des résultats définira les résultats, les indicateurs et les responsabilités des entités du Bureau au-delà de la fonction d'évaluation, afin de veiller à ce que les évaluations soient conformes à la politique en la matière adoptée en 2017. Le cadre de résultats se traduira par des directives et des orientations stratégiques actualisées et d'autres produits d'évaluation, notamment des formes plus innovantes de présentation des connaissances relatives à l'évaluation.

3.5. Établissement de rapports et évaluation concernant la stratégie d'évaluation

- 111.** Le rapport annuel d'évaluation continuera de fournir des informations à jour sur la mise en œuvre de l'ensemble du cadre de résultats défini dans la stratégie d'évaluation. Les données requises seront obtenues auprès des entités responsables en ce qui concerne les initiatives relatives à un environnement favorable. L'évaluation quinquennale de la fonction d'évaluation sera menée en 2027 sur la base des bonnes pratiques en vigueur dans le système des Nations Unies.
- 112. Recommandation 3: Le Bureau est prié d'établir sous sa forme définitive la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2023-2025 sur la base des grandes lignes qui ont été présentées et dans le cadre de nouvelles consultations, en tenant compte des orientations fournies au cours de l'examen des documents GB.346/PFA/6 et GB.346/PFA/8.**

► Projet de décision

- 113. Le Conseil d'administration approuve les recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2021-22 (paragraphe 10, 101 et 112) en vue de leur mise en œuvre par le BIT.**