

Conseil d'administration

337^e session, Genève, 24 octobre-7 novembre 2019

GB.337/PFA/6

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

PFA

Date: 4 octobre 2019

Original: anglais

SIXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport d'évaluation annuel 2018-19

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 2018-19, analysé au regard des indicateurs et des cibles définis dans la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2018-2021. Il rend également compte de l'efficacité globale de l'OIT à la lumière de méta-études de multiples évaluations de projets réalisées au cours de la période considérée sur la base d'un ensemble d'indicateurs de performance. Le Conseil d'administration est invité à approuver les recommandations énoncées dans le présent rapport, lesquelles figureront ensuite dans le plan d'action glissant du BIT pour la mise en œuvre des recommandations, et à confirmer les priorités du programme de travail 2019-2021 relatif aux évaluations (voir le projet de décision au paragraphe 74).

Objectifs stratégiques pertinents: Tous les objectifs stratégiques.

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

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

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Temps de travail du personnel existant.

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

Unité auteur: Bureau de l'évaluation (EVAL).

Documents connexes: GB.334/PFA/6, GB.332/PFA/8 et GB.331/PFA/8.

Table des matières

	<i>Page</i>
Introduction	1
Partie I. Mise en œuvre de la stratégie de l’OIT en matière d’évaluation.....	2
Progrès réalisés dans l’achèvement des principales étapes	2
Résultat 1. Renforcement des capacités et des systèmes d’évaluation en vue d’une amélioration des pratiques et de l’utilisation	3
Sous-résultat 1.1 – Activités d’évaluation menées dans les délais prévus et conformément aux prescriptions de la politique d’évaluation.....	3
Sous-résultat 1.2 – Renforcement de la capacité d’évaluation du personnel dans les régions et les départements.....	5
Sous-résultat 1.3 – Prise en considération des ODD par les mandants engagés dans le suivi et l’évaluation des PPTD et des activités de coopération pour le développement	7
Sous-résultat 1.4 – Intégration de l’évaluation dans les PPTD et les activités de coopération pour le développement, en mettant notamment l’accent sur les ODD.....	8
Sous-résultat 1.5 – Capacité établie des régions et des départements à intégrer et à utiliser l’évaluation	9
Résultat 2. Renforcement de l’intérêt de l’utilisation d’évaluations plus crédibles et de meilleure qualité (indépendance, crédibilité, utilité).....	10
Sous-résultat 2.1 – Utilisation d’évaluations stratégiques groupées pour collecter plus efficacement des informations à caractère évaluatif	10
Sous-résultat 2.2 – Amélioration de la qualité des évaluations internes, décentralisées ou centralisées	12
Sous-résultat 2.3 – Evaluations d’impact crédibles menées pour acquérir des connaissances en vue d’interventions efficaces	16
Sous-résultat 2.4 – Alignement renforcé du cadre d’évaluation sur le mandat et le contexte de l’OIT, notamment en ce qui concerne les ODD	16
Résultat 3. Renforcement de la base de connaissances des conclusions des évaluations et des recommandations en découlant	17
Sous-résultat 3.1 – Amélioration de l’accessibilité et de la visibilité des informations relatives aux évaluations grâce à <i>i-eval Discovery</i>	17
Sous-résultat 3.2 – Communication plus ciblée des conclusions des évaluations.....	18
Sous-résultat 3.3 – Meilleure utilisation des conclusions et des recommandations des évaluations par les mandants et la direction à des fins de gouvernance et de prise de décisions	19
Sous-résultat 3.4 – Evaluations utilisées pour répondre aux besoins stratégiques en matière de connaissances grâce à une analyse plus poussée des conclusions et des résultats des évaluations	26

	<i>Page</i>
Partie II. Evaluation de l'efficacité et des résultats de l'OIT	27
1. Vers un processus plus complet de validation de la performance de l'OIT aux niveaux national et mondial: les progrès sont limités par des facteurs internes et externes	27
2. Efficacité globale des activités de l'OIT.....	28
3. Favoriser l'apprentissage organisationnel: facteurs clés contribuant à l'efficacité des projets	32
Projet de décision	33
Annexe Plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations approuvées figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2017-18	34

Introduction

1. En 2019, année du centenaire de l'OIT, l'importance de la gestion axée sur les résultats a été réaffirmée à l'occasion de divers forums de haut niveau et dans plusieurs communications. La Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail a souligné le rôle important que revêt la gestion des connaissances dans l'amélioration continue de la qualité des activités de conseil, reposant sur des données probantes et menées aux fins de l'élaboration de politiques. La gestion et l'évaluation des connaissances sont intimement liées en ce qu'elles facilitent toutes deux l'apprentissage collaboratif. Dans une étude de cas qu'il a réalisée à l'occasion du centenaire de l'OIT, le Bureau de l'évaluation du BIT (EVAL) a retracé l'histoire de l'évaluation au BIT au cours des six dernières décennies. La décennie la plus récente y apparaît comme une période de transformation caractérisée par l'indépendance et la modernisation de la fonction d'évaluation, au cours de laquelle «de profonds changements organisationnels ont été opérés pour en garantir l'indépendance structurelle... [D]es mesures audacieuses ont été prises pour harmoniser les procédures et apporter des améliorations en termes de conformité, de qualité et d'utilisation et elles se sont accompagnées d'une modernisation des activités grâce à des orientations et à des outils en ligne»¹. Cette description résume bien *l'état de l'évaluation au BIT aujourd'hui*, comme cela sera exposé et illustré plus avant dans le présent rapport annuel.
2. La première partie du rapport décrit en détail comment la fonction d'évaluation a progressé dans la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation. Le contrôle, l'évaluation et la mesure de l'efficacité au BIT (par exemple dans le cadre des travaux de l'équipe spéciale sur la gestion axée sur les résultats²) suscitent un intérêt croissant qui crée un environnement favorable à la mise en œuvre efficace de la stratégie d'évaluation. L'attention accordée à la qualité de la conception (notamment s'agissant des théories du changement), au contrôle et à la présentation des rapports ainsi que l'élaboration d'une nouvelle génération de programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) jouent de plus en plus un rôle moteur. Il faudra néanmoins du temps pour que ces changements soient suivis d'effet, ce qui par conséquent déterminera en partie le rythme de mise en œuvre de la stratégie d'évaluation.
3. Le regroupement stratégique des évaluations des activités de projet ou de programme par région géographique ou par thème est de plus en plus envisagé, même si ce type d'évaluation ne constitue pas encore une pratique solidement établie au sein de l'Organisation. De nouvelles lignes directrices intégrant des approches, des méthodes et des cadres qui permettent de mieux tenir compte du mandat et du contexte spécifiques de l'OIT (par exemple, le tripartisme, le dialogue social et les normes) ont été élaborées et sont progressivement appliquées. Les efforts de promotion et d'investissement qui ont été consacrés pendant de nombreuses années aux activités de renforcement des capacités et d'orientation ainsi qu'aux systèmes de gestion des connaissances commencent à donner des

¹ BIT: *A brief history of evaluation in the ILO*, Bureau de l'évaluation (Genève, 2019).

² Aux termes de son mandat, l'équipe spéciale sur la gestion axée sur les résultats est chargée: i) d'examiner le cadre de résultats et le processus de budgétisation stratégique de l'Organisation ainsi que les procédures de présentation des rapports s'y rapportant; ii) de revoir et d'améliorer la manière dont l'approche fondée sur la «théorie du changement» est appliquée à l'échelle du Bureau (y compris dans les projets de coopération pour le développement) afin de permettre la mesure des résultats à tous les niveaux, l'analyse des liens de causalité et l'évaluation de l'impact et de la durabilité et d'améliorer ainsi la présentation des rapports sur l'efficacité et la responsabilisation; iii) de renforcer la planification du travail et les cadres et systèmes de suivi et d'évaluation à tous les niveaux pour garantir la circulation de l'information ainsi que l'agrégation et l'évaluabilité des résultats; et iv) de renforcer les fonctionnalités des systèmes existants qui contribuent à la gestion axée sur les résultats au BIT (IRIS, tableaux de bord, etc.).

résultats, comme en témoigne l'amélioration de la qualité des rapports d'évaluation. Les examens ex post de la qualité des rapports d'évaluation réalisés par des équipes externes depuis 2011 montrent enfin une amélioration de la qualité de ces rapports qui notamment tiennent mieux compte des questions de genre. Au fil des ans, EVAL a mis au point une série d'outils de gestion des connaissances, qui a été reconnue, tant dans l'Organisation qu'en dehors, comme un moyen novateur d'encourager la mise en application des résultats des évaluations. Les programmes de formation au renforcement des capacités en matière d'évaluation organisés à l'intention du personnel du BIT, des mandants tripartites et d'autres parties prenantes ont eux aussi continué à se développer, contribuant ainsi à l'essor d'un réseau et d'une culture de l'évaluation dans l'ensemble de l'Organisation.

4. La seconde partie du rapport contient une évaluation de l'efficacité globale de l'OIT. EVAL continue de tirer profit de l'expérience précédemment acquise en ce qui concerne la mesure des résultats en matière de travail décent (évaluations de l'efficacité) sur la base de méta-études d'évaluations de projets de coopération pour le développement qui utilisent un ensemble d'indicateurs de performance. Deux constats ressortent de l'évaluation la plus récente de l'efficacité globale de l'OIT: d'une part, la qualité de la conception des projets et les pratiques de suivi et d'établissement de rapports continuent de laisser à désirer et, d'autre part, les projets sont trop ambitieux, comme le montre l'insuffisance des ressources mobilisées pour parvenir aux produits annoncés. Pour contribuer à l'apprentissage organisationnel, l'étude met en évidence les facteurs favorables à la réussite d'un projet, afin que leur prise en compte soit plus systématique, et examine plus en détail la performance d'un échantillon de projets financés par le Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO).
5. Le fait que cette évaluation de l'efficacité se fasse a posteriori explique peut-être pourquoi les changements apportés aux pratiques de programmation ces dernières années ne se traduisent pas encore par les niveaux de performance attendus. Une autre contrainte réside dans la méthode d'évaluation elle-même, puisqu'étant fondée sur un indicateur indirect (les évaluations de projets) elle ne permet qu'une approximation de l'efficacité globale sans donner une représentation véritablement exhaustive de l'efficacité organisationnelle. Comme cela était expliqué dans le rapport d'évaluation annuel de l'année dernière, le scénario le plus souhaitable est un système d'évaluation qui couvre et valide tous les résultats des PPTD et résultats stratégiques du programme et budget, en suivant un cycle de planification quadriennal. Une telle approche supposera toutefois d'importants changements dans la manière dont le BIT procède aux évaluations des projets. Les éléments constitutifs de ce système sont progressivement mis en place, mais le rythme de mise en œuvre dépend de la vitesse à laquelle l'environnement organisationnel favorable à cette approche peut, et va, évoluer.

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

Progrès réalisés dans l'achèvement des principales étapes

6. La première partie de ce rapport annuel présente une évaluation de la performance de la fonction d'évaluation du BIT au regard de la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2018-2021.
7. Si le rapport d'évaluation annuel 2017-18 était un rapport à mi-parcours pour 2018, le rapport de cette année rend compte des progrès accomplis sur toute la période biennale 2018-19, permettant ainsi d'apprécier clairement ce qui a été réalisé. Dans l'ensemble, les progrès enregistrés pendant la période en question ont été relativement satisfaisants: sur

19 étapes biennales au total, 9 ont été atteintes ou dépassées, 9 ont été atteintes en partie et une ne l'a pas été. Les informations concernant la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation dans le présent rapport corroborent et complètent celles figurant dans le rapport du BIT sur l'exécution du programme relatif au résultat facilitateur B (Gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation).

8. Pour qu'elle puisse rester libre de toute influence et être crédible dans ses évaluations de l'efficacité des programmes de l'OIT, la fonction d'évaluation doit impérativement être indépendante et bénéficier d'un environnement et d'une culture solides, propices et fondés sur les résultats. Au fil des ans, EVAL a réussi à établir les structures et les procédures nécessaires pour éviter à cette fonction toute perte de crédibilité.

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 pour cent des évaluations indépendantes et 33 pour cent des évaluations internes menées à bien.	Etat d'avancement
Etape biennale (2018-19): 95 pour cent des évaluations indépendantes et 50 pour cent des évaluations internes achevées dans les délais à la fin de la période biennale (cible).		Partiellement réalisé
Cible finale (2020-21): A la fin de 2021, 95 pour cent des évaluations indépendantes et 75 pour cent des évaluations internes sont achevées dans les délais et peuvent influencer sur la prise de décisions.		

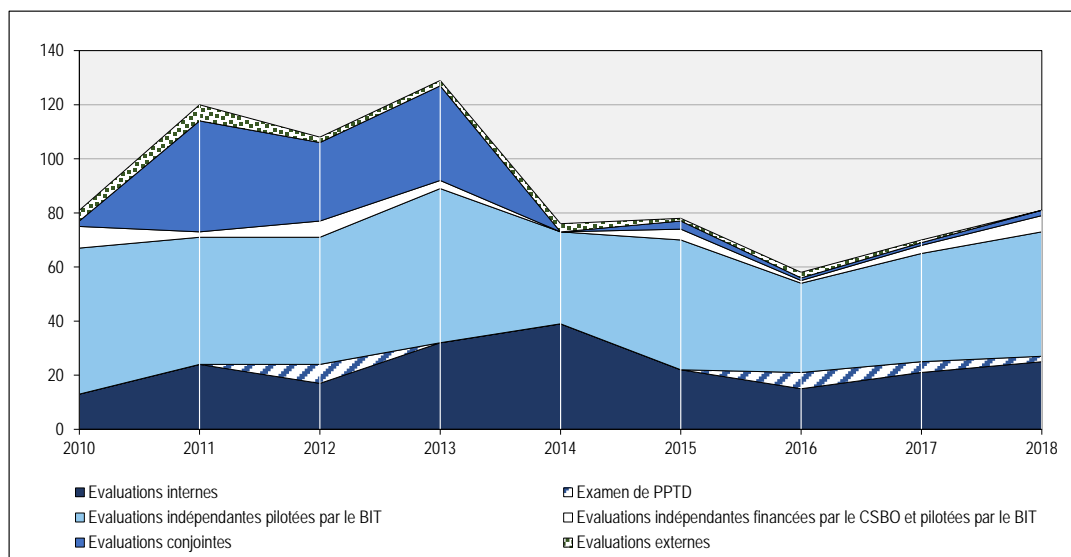
9. Pour optimiser la gestion axée sur les résultats et la gestion des connaissances, il faut que les résultats des évaluations soient fiables et crédibles. Tous les projets soumis à évaluation sont accessibles sur la plateforme Web publique d'EVAL, *i-eval* Discovery (voir étape biennale de l'indicateur 3.1).
10. En 2018, 54 évaluations indépendantes ont été effectuées³ – soit 13 de plus que l'année précédente – sur un total de 95 (figure 1). Toutes les évaluations indépendantes réalisées en 2017-18, sauf une, l'ont été comme prévu⁴. L'objectif de l'étape biennale 2018-19 fixé pour les évaluations indépendantes a donc été atteint, avec un taux d'achèvement de 99 pour cent.
11. Les chiffres sont toutefois moins prometteurs en ce qui concerne les évaluations internes, dont les taux de soumission sont inférieurs aux prévisions. En 2017, EVAL a lancé le Programme de certification en matière d'évaluation interne (IECP) en vue de renforcer les capacités du personnel du BIT dans ce domaine et d'améliorer les taux d'achèvement (indicateur 1.2.1). Dans le rapport d'évaluation annuel 2017-18, le taux d'achèvement

³ Une évaluation d'évaluabilité, six évaluations de projets financés par le CSBO (ou de projets comprenant des composantes CSBO), trois évaluations groupées et deux évaluations conjointes. Il n'y a pas eu d'évaluation externe.

⁴ Comme indiqué dans le rapport d'évaluation annuel 2017-18.

indiqué pour les évaluations internes était de 36 pour cent. Avec les 46 pour cent réalisés en 2018-19, cela fait un taux d'achèvement de 41 pour cent sur la période biennale. Par conséquent, le Bureau n'a pas atteint l'objectif de 50 pour cent qu'il s'était fixé, mais il s'en est approché. Suite à une recommandation formulée dans le rapport d'évaluation annuel 2017-18 et approuvée par le Conseil d'administration, des éléments d'autoévaluation sont désormais intégrés dans les rapports d'activité finaux ⁵, par souci d'efficience.

Figure 1. Nombre d'évaluations, par type, 2010-2018



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

- 12.** Chaque année, EVAL établit un plan de travail glissant pour les évaluations de haut niveau à des fins stratégiques et leurs thématiques, en s'appuyant sur des consultations avec les mandants, une discussion avec le Comité consultatif d'évaluation et une analyse des documents de gouvernance du BIT, dont les décisions sont passées en revue à la recherche de toute référence implicite ou explicite à un besoin d'évaluation. Les propositions reçues sont mises en balance avec la nécessité d'aborder les sujets qui n'ont pas fait l'objet d'évaluation depuis longtemps (tableau 1).

Tableau 1. Thèmes des évaluations de haut niveau, 2019-2023

Année	Niveau institutionnel ou niveau du résultat	Niveau du résultat	PPTD ¹	Commentaires des mandants
2023	Economie rurale ²	Formes de travail inacceptables ³	Etats arabes	Large soutien malgré des interrogations quant aux implications de la nouvelle structure du programme et budget pour les thèmes proposés. Des questions également sur le choix peut-être prématuré des thèmes pour 2023.
2022	Etablissement et utilisation de statistiques du travail ⁴	Promouvoir l'application des normes internationales du travail ⁵	Europe	Large soutien malgré des interrogations quant à la pertinence d'une évaluation des normes internationales du travail. Des questions également sur le choix peut-être prématuré des thèmes pour 2022.

⁵ L'autoévaluation est obligatoire pour tous les projets d'un coût inférieur à 500 000 dollars E.-U. et les rapports correspondants sont disponibles sur la plateforme d'archivage des rapports aux donateurs.

Année	Niveau institutionnel ou niveau du résultat	Niveau du résultat	PPTD ¹	Commentaires des mandants
2021	Plan d'action pour l'égalité entre hommes et femmes ⁶	Promouvoir des politiques équitables et efficaces en matière de migration de main-d'œuvre ⁷	Asie	Reconfirmé malgré des interrogations sur le double choix des migrations et du recrutement équitable, puisque l'évaluation demandée par la Conférence dans sa résolution concerne uniquement les travaux visant à promouvoir le recrutement équitable.
2020	Recherche et gestion des connaissances ⁸	Promouvoir les entreprises durables	Amériques	Reconfirmé malgré des interrogations concernant la coordination de l'évaluation avec l'examen du programme de recherche de l'OIT à la même session du Conseil d'administration.

¹ Les évaluations de PPTD sont organisées selon un plan de rotation entre les régions.

² Jamais évalué auparavant.

³ Pas évalué en tant que résultat depuis au moins deux périodes biennales; choix fondé sur des contributions reçues dans le cadre de consultations antérieures.

⁴ Institutionnel: jamais évalué auparavant; choix fondé sur des contributions reçues dans le cadre de consultations antérieures.

⁵ Résultat: pas évalué en tant que résultat depuis au moins deux périodes biennales; choix fondé sur des contributions reçues dans le cadre de consultations antérieures.

⁶ Institutionnel: prévu dans le plan d'action approuvé par le Conseil d'administration.

⁷ Résultat: dans la résolution concernant une gouvernance équitable et efficace des migrations de main-d'œuvre adoptée en juin 2017, la Conférence internationale du Travail demande une évaluation de haut niveau des travaux visant à promouvoir le recrutement équitable. Cette évaluation était prévue pour 2019, mais elle a été reportée à 2021.

⁸ Institutionnel: jamais évalué auparavant; choix fondé sur des contributions reçues dans le cadre de consultations antérieures.

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

Indicateur 1.2.1: Les capacités d'évaluation du personnel du BIT sont renforcées.	Base de référence: A la fin de 2017, 77 membres du personnel avaient obtenu une certification en tant que responsables de l'évaluation et 2 dans le cadre de l'IECP. Huit des certifications au titre du Programme de certification de responsable de l'évaluation ont été attribuées en 2016-17.	Etat d'avancement
Etape biennale (2018-19): Au moins 30 autres membres du personnel du BIT ont obtenu une certification en tant que responsables de l'évaluation ou évaluateurs internes.		Dépassé
Cible finale (2020-21): A la fin de 2021, au moins 120 membres du personnel du BIT ont obtenu une certification en tant que responsables de l'évaluation ou évaluateurs internes.		

13. EVAL compte principalement sur le Programme de certification de responsable de l'évaluation (EMCP) et sur l'IECP pour atteindre l'objectif de cette étape biennale. Les régions organisent aussi de temps à autre des formations générales sur les techniques de suivi et d'évaluation à l'intention de leur personnel.

14. En 2018, 7 bénéficiaires de l'EMCP et 11 de l'IECP ont passé avec succès toutes les étapes de la certification. En 2019, 20 autres membres du personnel ont obtenu la certification de responsable de l'évaluation, et 10 celle d'évaluateur interne. Au total, 48 fonctionnaires ont été certifiés en 2018-19, soit davantage que les 30 prévus pour l'étape biennale (tableau 2). La formation dispensée dans le cadre de l'EMCP ayant été lancée en 2013, cela fait donc six ans que certains fonctionnaires, parmi les certifiés, en ont bénéficié. Afin de les aider à rafraîchir leurs connaissances et à passer à un niveau de certification plus élevé, EVAL est

en train de mettre au point une formation EMCP spécialisée qui sera lancée d'ici à la fin de 2019.

Tableau 2. Fonctionnaires du BIT ayant bénéficié d'une formation à l'évaluation, 2019 ¹

Type de formation	Afrique	Amériques	Etats arabes	Asie et Pacifique	Europe	Siège	Total
Formation générale au suivi et à l'évaluation	1	4	23	8	25	0	61
Compétences en matière de gestion de l'évaluation	20 ²	0	2	16	0	0	38
Compétences en matière d'évaluation interne	4	0	0	2	4	3	13
Total	25	4	25	26	29	3	112

¹ Pour obtenir la certification, la formation ne suffit pas, il faut également réussir une épreuve pratique.

² Chiffre prévu, car des cours de formation supplémentaires auront lieu au cours du quatrième trimestre de 2019. Les formations générales aux techniques de suivi et d'évaluation ne sont prises en compte que si elles durent au moins une journée.

<p>Indicateur 1.2.2: Le réseau d'évaluation du BIT fonctionne sur la base de rôles clairement définis et de descriptions de poste précises.</p>	<p>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.</p>	Etat d'avancement
		Partiellement réalisé
<p>Etape biennale (2018-19): Les fonctions en matière d'évaluation figurent dans la description de poste des points focaux pour l'évaluation au niveau des départements, et les responsables certifiés de l'évaluation font l'objet d'une évaluation normalisée dans le cadre de l'appréciation de leur comportement professionnel.</p>		
<p>Cible finale (2020-21): A la fin de 2021, un réseau d'évaluation pleinement opérationnel est étroitement associé aux fonctions concernées dans les régions et les départements; les ressources appropriées sont allouées et les mesures d'incitation nécessaires ont été prises.</p>		

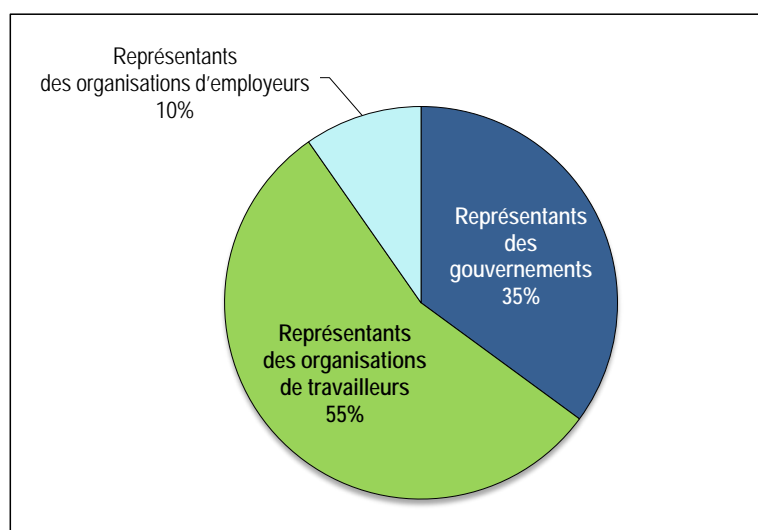
- 15.** Il est nécessaire de renforcer encore les mesures mises en place pour inciter les collègues du BIT à se porter volontaires pour devenir membres du réseau d'évaluation, en tant que points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements, responsables de l'évaluation ou évaluateurs internes. EVAL a élaboré une série d'objectifs SMART (specific, measurable, achievable, realistic and timely) et d'indicateurs de performance qui pourraient être intégrés dans le système d'évaluation du comportement professionnel du BIT. Ce système est doté d'une bibliothèque de produits génériques assortis d'indicateurs et de cibles qui pourraient être appliqués en début de cycle pour les points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements, les responsables de l'évaluation ou les évaluateurs internes. Par ailleurs, il a été suggéré de définir des tâches d'évaluation standard à insérer dans les descriptions de poste. Ainsi, non seulement les collègues du BIT qui se porteraient volontaires pour devenir membres du réseau d'évaluation verraient leurs contributions dûment reconnues, mais ils pourraient en outre faire l'objet d'une évaluation normalisée dans le cadre de l'appréciation de leur comportement professionnel. Ces divers éléments sont entre les mains du Département du développement des ressources humaines, dans l'attente d'une mise en œuvre.

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

Indicateur 1.3: La formation en matière de suivi et d'évaluation est intégrée dans les programmes de formation et de renforcement des capacités destinés aux mandants, afin d'accroître leur participation aux évaluations.	Base de référence: Au cours de la période 2010-2017, 1 052 mandants ont été formés (dont 124 en 2016).	Etat d'avancement
Etape biennale (2018-19): Création de modules de formation et de renforcement des capacités en matière d'évaluation prenant en considération les questions liées aux ODD; ces modules seront intégrés dans les programmes destinés aux trois groupes de mandants.		Réalisé
Cible finale (2020-21): A la fin de 2021, au moins 150 mandants (provenant en proportions égales des trois groupes) ont reçu une formation sur mesure en matière d'évaluation dans le cadre plus large des programmes de formation d'EVAL et des programmes de formation à l'échelle de l'Organisation.		

16. En novembre 2018, EVAL a lancé un programme de formation destiné à faire participer les mandants de l'OIT à l'évaluation de l'Agenda du travail décent dans le contexte des objectifs de développement durable (ODD). Plusieurs formations ont été organisées dans ce cadre en partenariat avec certains départements et bureaux régionaux ou de pays (figure 2) ⁶, et 134 représentants de gouvernements et d'organisations d'employeurs et de travailleurs en ont bénéficié au total au cours de la période biennale 2018-19. Des discussions tripartites sur les moyens de participer plus activement à la planification et à l'évaluation de la mise en œuvre de l'Agenda du travail décent et des ODD aux niveaux national et infranational ont permis d'étayer les processus d'examen nationaux volontaires.

Figure 2. Proportions de mandants de l'OIT ayant bénéficié d'une formation à l'évaluation de l'Agenda du travail décent dans le contexte des ODD



⁶ Argentine (Buenos Aires, nov. 2018), Liban (Beyrouth, avril 2019), Centre international de formation de l'OIT (Turin, avril 2019), Azerbaïdjan (Bakou, mai 2019) et Indonésie (Jakarta, mai 2019).

17. EVAL continue de collaborer avec d'autres départements ainsi qu'avec les régions et le Centre international de formation de l'OIT en vue d'intégrer des modules de formation à l'évaluation dans les programmes de renforcement des capacités. Par ailleurs, EVAL étudie la possibilité d'organiser un atelier régional dans le but de promouvoir l'échange de bonnes pratiques et l'apprentissage en matière d'évaluation parmi les mandants de la région Amérique latine et Caraïbes. Un effort particulier devra être fait en direction des employeurs afin d'atteindre l'objectif de répartition de la formation à proportions égales entre les trois groupes de mandants.

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

Indicateur 1.4: Nombre de PPTD et de projets de coopération pour le développement disposant de mécanismes et de processus d'évaluation bien en place et faisant participer régulièrement les mandants pour assurer le respect des exigences en matière de suivi et d'évaluation.	Base de référence: Aucune base de référence pour l'instant.	Etat d'avancement
Etape biennale (2018-19): Un processus est mis au point et appliqué à titre expérimental sur un échantillon de PPTD pour garantir que les PPTD et les projets disposent de mécanismes (instruments de diagnostic) permettant d'évaluer leur évaluabilité, la bonne prise en considération des ODD et le niveau de participation des mandants au suivi et à l'évaluation.		Réalisé
Cible finale (2020-21): A la fin de 2021, 75 pour cent des PPTD et des projets de coopération pour le développement disposent de mécanismes permettant d'évaluer leur évaluabilité, la bonne prise en considération des ODD et le niveau de participation des mandants au suivi et à l'évaluation.		

18. En février 2018, EVAL a mis au point un instrument de diagnostic de l'évaluabilité des PPTD ⁷ permettant d'améliorer les plans de suivi et d'évaluation de ces programmes dans le contexte des ODD. En 2018, deux diagnostics d'évaluabilité ont été effectués sur des PPTD en cours d'élaboration. En 2019, l'expérimentation s'est poursuivie pour trois autres pays ⁸. Sur la base des enseignements tirés de ces expériences, EVAL s'efforce actuellement, en collaboration avec le Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM), de faciliter la prise en compte des ODD dans la conception des PPTD et d'accroître la participation des mandants au processus de suivi et d'évaluation. L'évolution récente de la situation en ce qui concerne les cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable exigera certains ajustements. EVAL est l'un des coordonnateurs du groupe de travail sur les ODD du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, au sein duquel il apporte son expérience tout en se tenant au courant des faits nouveaux.

⁷ L'instrument de diagnostic permet d'analyser la situation au niveau d'un pays en se posant trois questions: i) dans quelle mesure les étapes d'un PPTD (conception, mise en œuvre, suivi et présentation de rapports) illustrent la contribution de l'OIT aux ODD à l'échelon national; ii) dans quelle mesure les activités de suivi et d'évaluation au niveau national permettent d'assurer la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des ODD (en mettant l'accent sur le travail décent); et iii) quels sont les besoins des mandants en termes de capacités et les difficultés à surmonter pour promouvoir les activités de suivi et d'évaluation des ODD/du travail décent et y participer.

⁸ PPTD du Burundi, de l'Iraq et du Suriname.

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

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.	Base de référence: Aucun recensement systématique de ces initiatives ou de leur utilisation n'a été fait depuis le rapport d'évaluation annuel de 2015.	Etat d'avancement
Etape biennale (2018-19): Recensement systématique de ces initiatives afin de mettre en place de bonnes pratiques à partir de l'expérience acquise dans les programmes phares ou les programmes de grande ampleur.		Partiellement réalisé
Cible finale (2020-21): A la fin de 2021, un processus systématique de recensement quantitatif et qualitatif des initiatives, par département et par région, est en place, mettant en évidence leur expansion progressive et leur valeur ajoutée.		

19. Les régions et les départements tendent à prendre de plus en plus d'initiatives en matière d'évaluation, au-delà de leurs obligations, et toutes ces activités sont systématiquement répertoriées. Le tableau 3 présente une liste non exhaustive d'initiatives lancées, inspirées ou soutenues par EVAL. A titre d'exemple, l'équipe du programme «Des emplois au service de la paix et de la résilience» a rédigé un manuel, intitulé *How to Design, Monitor and Evaluate Peacebuilding Results in Jobs for Peace and Resilience Programmes*, à partir de contributions fournies par EVAL et d'éléments provenant d'une évaluation thématique des activités de l'OIT dans les Etats fragiles⁹. EVAL a également appuyé la mise au point d'un cadre de suivi et d'évaluation programmatique pour un projet pluripartenaires financé par les Pays-Bas dans le domaine de l'emploi, de la sécurité sociale et de l'éducation, destiné aux réfugiés et aux communautés hôtes dans les Etats arabes et en Afrique du Nord. Par ailleurs, le Fonds Vision Zéro et son partenaire l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ) ont élaboré une théorie du changement ainsi qu'un plan général de suivi et une matrice d'évaluation intégrée à l'appui du programme mondial, en collaboration avec EVAL. Enfin, l'augmentation du nombre de fonctionnaires à plein temps (ils sont près de 30) affectés aux activités de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation dans le cadre des projets et des programmes témoigne aussi de l'intérêt croissant porté à l'intégration systématique de l'évaluation.

Tableau 3. Quelques exemples d'initiatives, autres que les activités obligatoires, prises en matière d'évaluation, 2019

Type d'initiative	Nombre d'initiatives prises par des départements et des régions en matière d'évaluation
Méta-études/synthèses	1 au niveau mondial, 1 en Afrique, 1 dans les Etats arabes, 2 en Asie et dans le Pacifique et 1 en Amérique latine
Evaluations thématiques	1 dans les Etats arabes, 1 en Asie et dans le Pacifique et 1 en Amérique latine
Evaluations d'impact	1 au niveau mondial, 1 en Afrique et 1 dans les Etats arabes
Approches intégrées du suivi et de l'évaluation	2 au niveau mondial et 1 dans les Etats arabes
Communication et gestion des connaissances dans le domaine de l'évaluation	1 en Afrique et 1 en Amérique latine

⁹ BIT: *Independent thematic evaluation of the ILO's work in post-conflict, fragile and disaster-affected countries: Past, present and future* (Genève, 2015) (non disponible en français).

Type d'initiative	Nombre d'initiatives prises par des départements et des régions en matière d'évaluation
Renforcement des capacités en matière de suivi et d'évaluation	2 au niveau mondial, 1 dans les Etats arabes, 2 en Asie et dans le Pacifique et 2 en Amérique latine
Evaluation des politiques et plans nationaux	2 au niveau mondial et 1 en Afrique

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: L'évaluation stratégique groupée est une modalité appliquée dans une proportion importante de programmes et de projets.	Base de référence: A l'heure actuelle, il n'a pas été recensé de processus ou procédure permettant d'effectuer des évaluations stratégiques groupées de projets de coopération pour le développement.	Etat d'avancement
		Partiellement réalisé
Etape biennale (2018-19): Une méthodologie et une procédure sont élaborées pour les évaluations stratégiques groupées, dont une modalité de mise en commun des fonds destinés à l'évaluation; elles sont expérimentées dans 5 projets au moins.		
Cible finale (2020-21): A la fin de 2021, une procédure d'évaluation stratégique groupée approuvée par le nombre minimum nécessaire de donateurs (25 pour cent) est en place.		

- 20.** Outre les gains d'efficacité potentiels, un avantage important du regroupement des évaluations est qu'il permet d'analyser simultanément les similitudes et les différences de plusieurs projets comparables (relevant par exemple d'un même domaine thématique) mis en œuvre dans divers pays et donc d'identifier les principaux facteurs de réussite et les risques potentiels qu'ils ont en commun. Ces informations sont très utiles pour l'efficacité des interventions en cours et futures.
- 21.** EVAL a mis au point une approche en deux phases pour appuyer le développement des évaluations stratégiques groupées. La première phase a permis de passer en revue les expériences qui ont eu lieu jusqu'ici et les options de regroupement envisageables, et la seconde devrait être consacrée à l'élaboration de directives pratiques. L'étude réalisée lors de la première phase montre que le regroupement des évaluations devrait permettre d'établir un lien stratégique entre les projets, les résultats organisationnels et l'impact. Toutefois, tant que les avantages de cette méthode n'auront pas été pleinement évalués, et tant que les politiques actuelles resteront en vigueur, de nombreux donateurs continueront de favoriser les évaluations cloisonnées, projet par projet. En ce qui concerne la mise au point et le déploiement des évaluations groupées, l'étude souligne aussi la nécessité d'apporter des améliorations aux techniques, méthodes et procédures d'évaluation, y compris pour ce qui est de la façon dont le Bureau présente l'option du regroupement aux donateurs et partenaires.
- 22.** A l'heure actuelle, en effet, les discussions avec les donateurs et les partenaires n'abordent pas systématiquement les implications de la politique d'évaluation arrêtée en 2017, notamment l'obligation d'étudier l'option du regroupement des évaluations et de la mise en commun des fonds destinés à l'évaluation dans une perspective plus stratégique. Enfin,

comme il ressort également de l'étude, si l'efficacité économique plaide en faveur des évaluations groupées, ce n'est pas le seul argument. En réalité, le regroupement des évaluations n'entraîne pas toujours une réduction immédiate des coûts, et les complications et coûts de transaction supplémentaires qui en résultent, en l'absence de fonds commun réservé au financement de l'évaluation, doivent être dûment pris en compte.

Recommandation 1: Présenter à tous les donateurs le regroupement stratégique des évaluations comme l'option préférée lors de la négociation des accords et utiliser l'expertise de la fonction d'évaluation pour expliquer les avantages de cette méthode ainsi que les autres scénarios envisageables, en conformité avec la politique d'évaluation.

- 23.** Cinq expérimentations pilotes d'évaluations groupées ont été proposées au terme de la première phase (tableau 4). La seconde phase est maintenant engagée, et une note d'orientation consacrée à la planification d'une évaluation groupée est attendue d'ici à la fin de 2019.

Tableau 4. Possibilités d'expérimentation pilote des évaluations groupées, par type de regroupement

	Type de regroupement	Expérimentation pilote envisagée	Périmètre et objet
Géographique (pays/région)	PPTD ou cadre national comparable (évaluation d'un programme-pays)	Guatemala, dans le cadre du dispositif de financement des résultats par les donateurs	Tous les projets contribuant aux résultats des PPTD/programmes par pays; contribution/connexion au Cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable
	Interventions plus larges ou transversales de l'OIT	«Une OIT» Ethiopie (évaluation d'activités coordonnées)	Plusieurs projets à différents stades d'avancement
Thématique	Sectoriel (par exemple, le secteur de l'habillement ou le secteur rural)	Programme sur le prêt-à-porter au Bangladesh	Tous les projets relevant d'un secteur donné dans un pays
	Sur la base des résultats du Programme et budget	Partenariat donateur-OIT	Projets visant des objectifs/résultats analogues
	Programme mondial	Fonds Vision Zéro	Modèles analogues utilisés dans différents pays

- 24.** La démarche suivie pour promouvoir le regroupement stratégique des évaluations cadre bien aussi avec les réformes en cours de discussion à l'ONU et les efforts déployés pour renforcer les évaluations indépendantes conjointes et à l'échelle du système. EVAL participe activement à la mise au point d'une feuille de route applicable aux évaluations indépendantes à l'échelle du système mondial, dans le cadre des travaux du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, et il fait partie de ceux qui expérimentent actuellement dans un échantillon de pays la nouvelle génération d'évaluations du cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

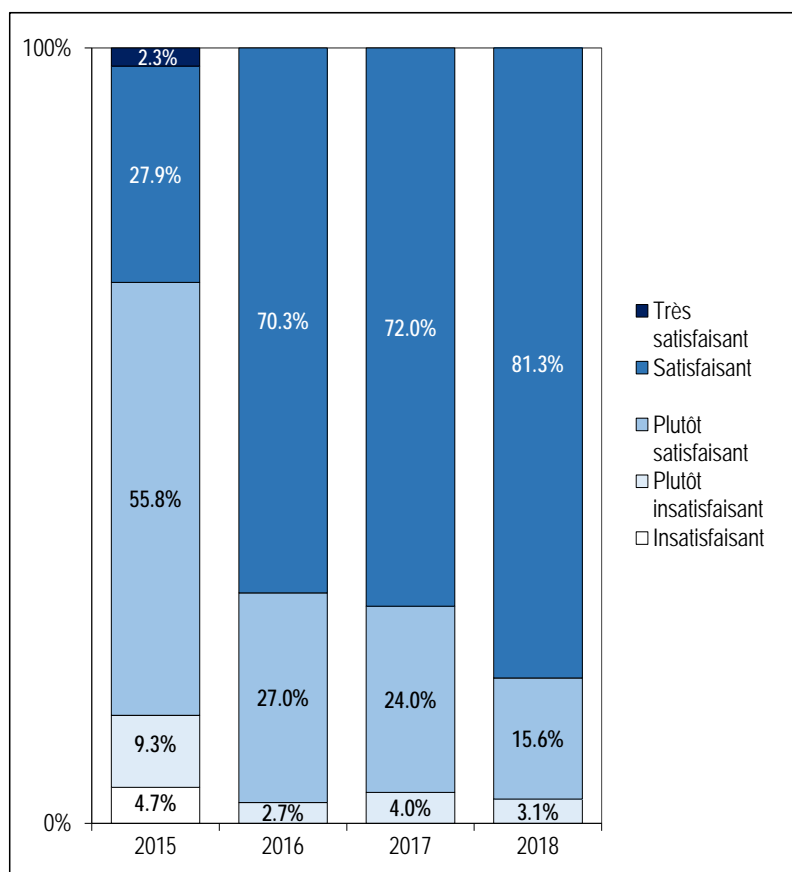
Sous-résultat 2.2 – Amélioration de la qualité des évaluations internes, décentralisées ou centralisées

Indicateur 2.2.1: Toutes les évaluations de projets de coopération pour le développement sont conformes aux normes et règles de l'OCDE et du GNUE et sont adaptées au mandat spécifique de l'OIT comme à ses besoins propres en matière d'apprentissage.	Base de référence: L'évaluation externe de la qualité réalisée pour la période 2015-2017 a montré que quelque 90 pour cent des évaluations de projets de coopération pour le développement satisfont aux normes de qualité prescrites.	Etat d'avancement
Étape biennale (2018-19): Les principes directeurs seront mis à jour pour y intégrer de nouveaux modèles d'évaluation qui tiennent compte du mandat spécifique de l'OIT tout en maintenant la qualité.		Réalisé
Cible finale (2020-21): A la fin de 2021, l'évaluation externe de la qualité confirme que 95 pour cent des évaluations de projets de coopération pour le développement satisfont aux règles de l'OCDE et du GNUE.		

25. EVAL applique une procédure d'approbation à plusieurs niveaux dans laquelle interviennent les responsables de l'évaluation, les points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements, les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et les spécialistes principaux de l'évaluation qui évaluent en temps réel la qualité des évaluations de projets. Ce dispositif est complété par des évaluateurs externes qui procèdent à des évaluations ex post de la qualité¹⁰. D'après les données les plus récentes, globalement, 98 pour cent des rapports d'évaluation de 2017-18 qui ont été évalués ont obtenu une note au minimum «satisfaisante», alors que l'objectif était de 90 pour cent.
26. Les investissements dans les lignes directrices, la formation et les aides pratiques commencent à porter leurs fruits. Comme on peut le voir sur la figure 3, les résultats d'EVAL se sont améliorés puisque la part des rapports jugés «très satisfaisants» ou «satisfaisants» ne cesse d'augmenter, tandis que celle des rapports «plutôt insatisfaisants» ou «insatisfaisants» diminue. On notera que, parmi les rapports de 2017-18, aucun n'a été jugé «très insatisfaisant» ou «insatisfaisant».
27. Par ailleurs, EVAL a modifié son système de contrôle de la qualité de manière à pouvoir procéder aux évaluations en temps réel et être ainsi en mesure de détecter rapidement les problèmes systémiques pour y remédier. Un petit nombre de rapports de 2019 ont déjà été évalués sur cette base. A en juger par les premiers résultats, EVAL pourrait avoir du mal à maintenir ses gains de qualité au même niveau qu'en 2017-18.
28. Les résultats des évaluations de la qualité ont aussi leur importance, grâce aux informations qu'ils font remonter, pour la mise à jour des principes directeurs en matière d'évaluation. Cette actualisation concerne une note d'orientation et cinq modules eux-mêmes accompagnés de 23 notes d'orientation supplémentaires, 12 listes de contrôle et 16 outils et instruments. La quatrième édition des principes directeurs de l'OIT en matière d'évaluation devrait être prête d'ici fin 2019 en vue d'une publication début 2020.

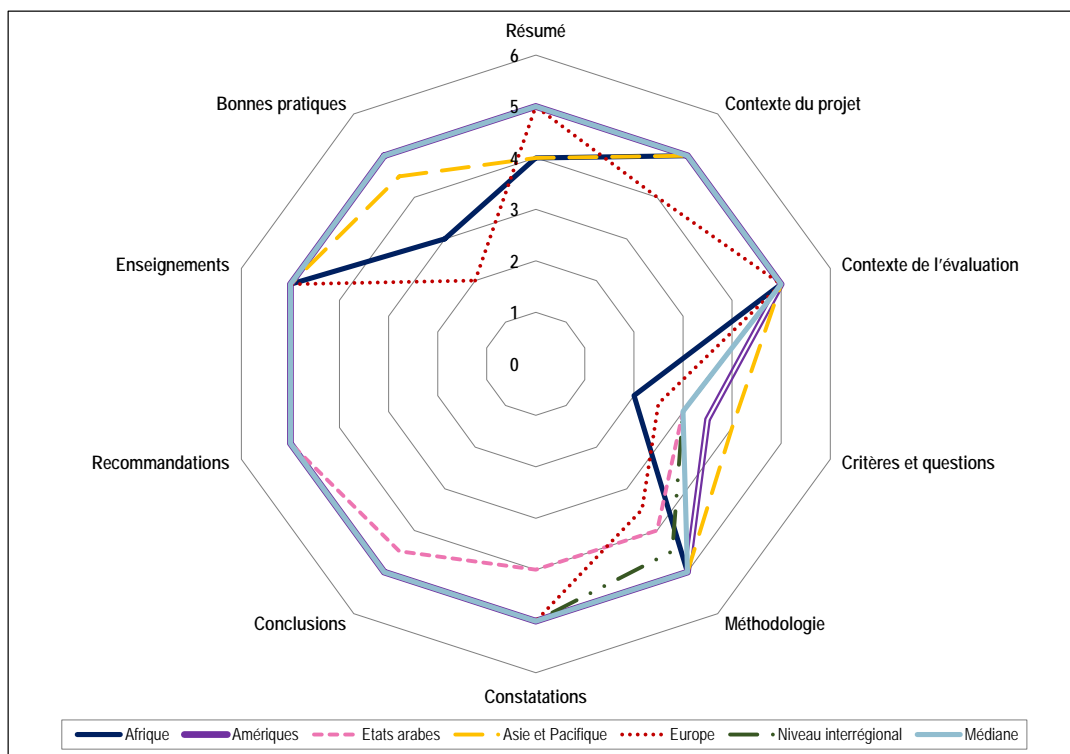
¹⁰ Depuis 2008, il y a eu au total huit vagues d'évaluations de la qualité des évaluations indépendantes.

Figure 3. Qualité des rapports d'évaluation, 2015-2018



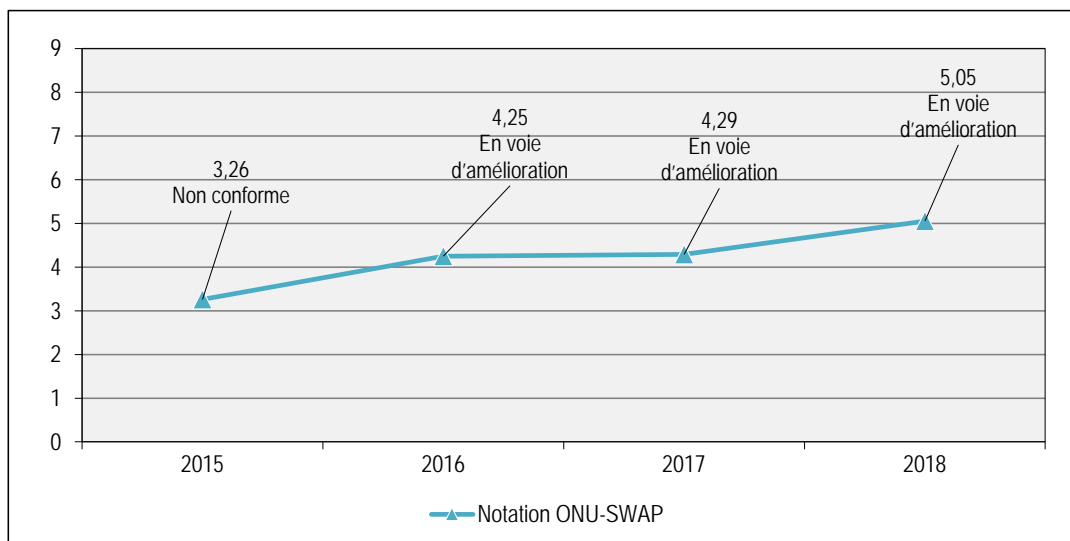
29. Une analyse comparative des résultats médians par composante met en évidence des différences intéressantes entre les régions dans certains domaines (critères, questions et bonnes pratiques). Comme le montre la figure 4, de manière générale, la plupart des régions obtiennent une note satisfaisante pour la plupart des composantes, et certaines affichent même de très bonnes performances. Il faudrait analyser les résultats observés pour la composante critères et questions afin de résoudre les problèmes qu'ils soulèvent.

Figure 4. Niveau de qualité médian des rapports d'évaluation, par composante, sur la base des notes régionales



30. Sur la base de comparaisons effectuées sous le contrôle d'évaluateurs externes, l'évolution de la notation annuelle moyenne des évaluations au regard des prescriptions du Plan d'action à l'échelle des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP) fait apparaître une amélioration légère mais régulière depuis 2015, ce qui donne à penser que l'OIT est bien partie pour se mettre en conformité avec ces prescriptions (figure 5).

Figure 5. Evolution des notes ONU-SWAP attribuées aux évaluations décentralisées de l'OIT



<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 indépendante conduite en 2016 a relevé que la question de l'indépendance au niveau régional constituait une priorité et a recommandé que les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions soient intégrés en tant que membres à part entière du personnel d'EVAL.</p>	<p>Etat d'avancement</p>
<p>Etape biennale (2018-19): Elaboration d'un rapport détaillé qui analyse la structure hiérarchique des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et comprend une présentation des cas de figure envisageables, dans le but de garantir le plus haut niveau d'indépendance possible.</p>		<p>Réalisé</p>
<p>Cible finale (2020-21): A la fin de 2021, toutes les évaluations dans les régions sont réalisées conformément aux plus hautes normes d'indépendance, de sorte qu'EVAL au siège n'a qu'un contrôle minimal à exercer.</p>		

31. Selon l'évaluation indépendante conduite en 2016¹¹, l'une des priorités en ce qui concerne l'indépendance de la fonction d'évaluation était de faire des responsables de l'évaluation dans les régions des fonctionnaires à part entière d'EVAL afin de renforcer l'indépendance des évaluations décentralisées¹². Dans une étude comparative effectuée sur la base d'un ensemble de scénarios, EVAL se fonde sur les précédents constatés dans d'autres organisations des Nations Unies et au sein même du BIT, précédents jugés positifs, pour montrer que les fonctionnaires sur le terrain pourraient être hiérarchiquement rattachés au siège et relever aussi, secondairement, d'un superviseur extérieur. Le Statut du personnel du BIT contient des dispositions qui autorisent cette configuration des liens hiérarchiques. Appliquée aux fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions, elle permettrait de renforcer l'indépendance des évaluations décentralisées. Il est prévu qu'EVAL continue l'examen de cette question avec la haute direction au dernier trimestre de 2019.

<p>Indicateur 2.2.3: Les évaluations institutionnelles en matière de gouvernance intègrent les normes et règles du GNUE et sont adaptées au mandat spécifique de l'OIT et à ses besoins propres en matière d'apprentissage.</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>Etat d'avancement</p>
<p>Etape biennale (2018-19): Les protocoles seront mis à jour pour intégrer de nouveaux modèles d'évaluation qui tiennent compte du mandat spécifique de l'OIT tout en maintenant la qualité.</p>		<p>Réalisé</p>
<p>Cible finale (2020-21): L'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation du BIT conduite en 2021 confirme que les évaluations institutionnelles en matière de gouvernance sont adaptées au mandat spécifique de l'OIT et maintiennent leur bon niveau de qualité par rapport aux évaluations similaires effectuées dans des organismes comparables des Nations Unies.</p>		

32. Comme le note l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation conduite en 2016, les procédures d'évaluations du BIT satisfont aux normes internationales, mais les méthodes pourraient être améliorées afin de mieux tenir compte du mandat normatif de l'OIT.

¹¹ BIT: *Independent Evaluation of ILO's Evaluation Function, 2011–2016: Final Report (résumé des conclusions en français)* (Genève, 2016).

¹² Les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions sont les évaluateurs désignés dans chacun des bureaux régionaux de l'OIT. Ils sont responsables de la supervision des évaluations dans leurs régions respectives. Il leur incombe également de superviser et d'accompagner le processus de planification, de gestion et de suivi des examens de PPTD et des évaluations de projets. Ce sont des professionnels de l'évaluation qui ont en charge les travaux menés par le BIT dans ce domaine.

33. EVAL dispose de deux protocoles: le protocole 1 pour guider les évaluations institutionnelles en matière de gouvernance au niveau des résultats stratégiques et de l'institution, et le protocole 2 pour guider l'évaluation des PPTD. Suite aux recommandations issues de l'évaluation indépendante conduite en 2016, ces deux protocoles ont fait l'objet d'une mise à jour pour tenir compte du cadre stratégique et organisationnel existant et des nouvelles politique et stratégie d'évaluation. Entre autres révisions figurent également l'ajout de directives concernant l'égalité des genres et la non-discrimination, le dialogue social ainsi que le mandat normatif de l'OIT et sa contribution à la mise en œuvre des ODD (voir étape biennale de l'indicateur 2.4).

Sous-résultat 2.3 – Evaluations 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.	Etat d'avancement
		Aucun progrès
Etape biennale (2018-19): Les évaluations d'impact réalisées par les départements techniques et les bureaux de l'OIT se sont améliorées grâce à la meilleure qualité de l'appui technique fourni par EVAL; 50 pour cent des évaluations d'impact respectent mieux les orientations d'EVAL.		
Cible finale (2020-21): A la fin de 2021, 85 pour cent des évaluations d'impact à l'OIT sont jugées crédibles et satisfont aux normes requises en matière de qualité et de pertinence.		

34. EVAL continue d'apporter son concours aux départements et aux régions dans le cadre de son centre d'assistance pour l'examen des évaluations d'impact. Il constate toutefois que la demande est faible et qu'il n'y a guère eu de progrès dans la réalisation de l'étape biennale. Le manque de visibilité du centre d'assistance pour l'examen des évaluations d'impact pourrait être une explication. Une autre tiendrait au fait que les unités hésitent à soumettre les plans et résultats de leurs évaluations d'impact à un processus institutionnel d'examen critique qui leur permettrait pourtant de gagner en crédibilité. Face à ces problèmes, EVAL entend procéder à un examen ex post, prévu de longue date, de la qualité des évaluations d'impact.

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: A l'heure actuelle, des approches et des modèles minimaux spécifiques à l'OIT sont utilisés dans les évaluations de l'Organisation.	Etat d'avancement
		Partiellement réalisé
Etape biennale (2018-19): Cadre d'évaluation pilote élaboré et utilisé dans 5 évaluations pilotes; mise à jour des principes directeurs en matière d'évaluation.		
Cible finale (2020-21): Cadre d'évaluation mis à jour appliqué à 50 pour cent au moins des évaluations; 20 pour cent des évaluations comprennent des indicateurs spécifiques aux ODD.		

35. EVAL a réfléchi à la façon dont les évaluations pourraient être améliorées en prenant mieux en considération le mandat normatif et les mécanismes de dialogue social de l'Organisation. Dans un premier temps, une note d'orientation a été préparée pour expliquer l'importance de l'intégration systématique de ces deux aspects dans la conception, le suivi et l'évaluation des projets. Il sera tenu compte de ces informations dans le cadre des évaluations pilotes afin d'accentuer leur dimension stratégique. Enfin, pour aider les évaluateurs à bien comprendre le contexte spécifique de l'OIT, en 2019, EVAL a mis au point un programme d'autoformation expliquant le caractère unique de certains aspects des activités de l'OIT, de sa politique et de ses pratiques en matière d'évaluation.

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: L'application <i>i-eval Discovery</i> 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 INFOTEC, 2 000 utilisateurs ont été dénombrés en moyenne pendant la période 2018-19.	Etat d'avancement
Etape biennale (2018-19): Poursuite du développement et de l'utilisation d' <i>i-eval Discovery</i> et de la base de données <i>i-Track</i> pour appuyer la communication ciblée et l'utilisation des informations relatives aux évaluations (cible: augmentation de 25 pour cent par rapport à la base de référence).		Réalisé
Cible finale (2020-21): A la fin de 2021, <i>i-eval Discovery</i> est largement utilisée en interne et en externe comme portail d'accès à des informations fiables relatives aux évaluations du BIT (cible: augmentation de 50 pour cent par rapport à la base de référence).		

36. Pour faciliter la consultation des informations relatives à l'évaluation et les rendre plus accessibles, EVAL a lancé *i-eval Discovery* en 2016. Il s'agit d'une application interactive en ligne et disponible au public qui permet de visualiser toutes les évaluations planifiées ou achevées, ainsi que les recommandations, les enseignements tirés, les bonnes pratiques et les résumés s'y rapportant. Depuis son lancement, *i-eval Discovery* a été largement reconnue, tant en interne qu'à l'extérieur, comme un moyen novateur de promouvoir la mise en pratique des résultats des évaluations. Elle contribue également à éclairer la conception et l'exécution des projets ainsi que l'apprentissage organisationnel ¹³.
37. Il est maintenant possible de rechercher des évaluations dans *i-eval Discovery* par donateur ou par groupe, entre autres critères de filtrage. En outre, l'application est désormais reliée à d'autres plateformes de l'OIT ¹⁴, l'optique étant d'améliorer l'accès à l'information relative

¹³ Plus de 1 000 évaluations achevées, plus de 5 000 recommandations, 1 700 enseignements dégagés, 700 bonnes pratiques et près de 400 évaluations planifiées (données correspondant au mois de juin 2019).

¹⁴ Il s'agit du [Tableau de bord de la coopération pour le développement](#) et du [Tableau de bord des résultats en matière de travail décent](#) (non disponible en français).

aux résultats obtenus par l'OIT. D'ici à la fin de 2019, les réponses de la direction sur la suite donnée aux recommandations formulées dans les évaluations indépendantes seront également accessibles au public dans *i-eval Discovery*, qui mettra ainsi toutes les composantes de l'information relative à l'évaluation à la disposition des mandants, du personnel et des donateurs¹⁵. En moyenne, 2 000 utilisateurs ont accédé à l'application au cours de la période biennale 2018-19¹⁶.

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

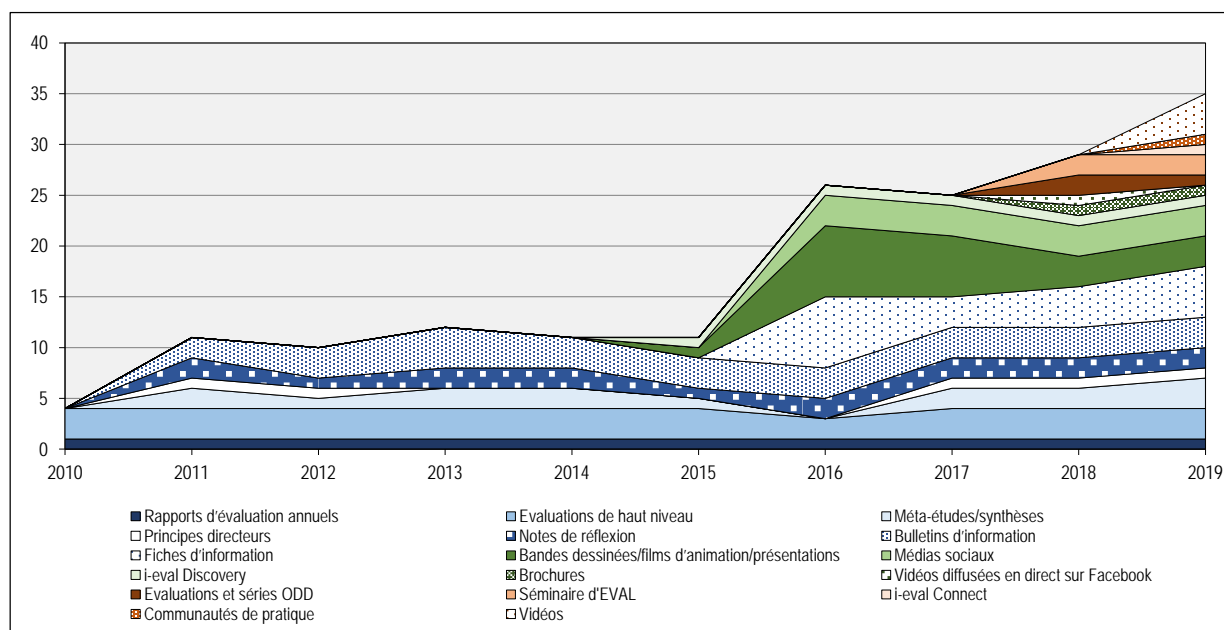
<p>Indicateur 3.2: La stratégie de communication révisée permet de mieux cibler les conclusions des évaluations destinées à la direction, aux mandants et aux autres utilisateurs.</p>	<p>Base de référence: L'évaluation indépendante de la fonction du BIT réalisée en 2016 a reconnu les progrès accomplis (bulletins d'information, notes de réflexion, <i>i-eval Discovery</i>), mais a appelé à une meilleure présentation des conclusions des évaluations en vue d'améliorer leur utilisation.</p>	<p>Etat d'avancement</p> <p>Réalisé</p>
<p>Etape biennale (2018-19): Une stratégie de communication et de repositionnement est conçue (cible: 2018) et déployée (cible: 2019) en collaboration avec le Département de la communication.</p>		
<p>Cible finale (2020-21): L'évaluation indépendante de la fonction du BIT réalisée en 2021 reconnaît les progrès réalisés dans la stratégie de communication.</p>		

- 38.** Afin d'approfondir la culture de l'évaluation au BIT, EVAL a élaboré un plan de communication pour 2018-2021. Ce plan est conçu pour mieux cibler les conclusions des évaluations destinées à la direction, aux mandants et aux autres utilisateurs, conformément à la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2018-2021.
- 39.** En outre, ce nouveau plan a été élaboré à un moment opportun puisque, depuis 2016, EVAL augmente le nombre de produits et de services de communication nécessitant un plan de communication qui corresponde et réponde de manière optimale aux besoins des parties prenantes. Le Département de la communication et de l'information du public a été consulté afin de déterminer dans quelle mesure il peut apporter un appui à la mise en œuvre du plan.
- 40.** Au cours de l'année écoulée, EVAL s'est servi de nouveaux outils pour mieux communiquer les informations relatives aux évaluations (figure 6).

¹⁵ En 2020, la base de données sur laquelle repose *i-eval Discovery* sera actualisée afin de mieux appréhender les informations relatives aux évaluations.

¹⁶ D'après les données fournies par INFOTEC jusqu'à mai 2019, *i-eval Discovery* est consultée par 2 000 utilisateurs en moyenne par an. EVAL ne doute pas qu'il est possible d'atteindre la cible finale, à savoir parvenir à une augmentation de 50 pour cent à la fin de la période biennale 2020-21.

Figure 6. Produits et services d' EVAL, 2010-2019



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

Indicateur 3.3.1: Les avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation au sujet du calendrier et de l'utilisation des évaluations incitent à une prise en compte plus rigoureuse des conclusions des évaluations dans les décisions relatives aux politiques et aux stratégies aux niveaux mondial et régional.	Base de référence: Le Comité consultatif d'évaluation s'est réuni en moyenne quatre fois par an, et une analyse qualitative a montré qu'il a tenu des débats stratégiques sur environ 40 pour cent des évaluations institutionnelles en matière de gouvernance. Bien que les régions participent aux travaux du Comité consultatif d'évaluation, il n'y a pas de comités consultatifs d'évaluation régionaux.	Etat d'avancement
Etape biennale (2018-19): Le Comité consultatif d'évaluation continue de se réunir régulièrement (quatre fois par an) et tient des débats stratégiques sur 50 pour cent des évaluations institutionnelles en matière de gouvernance. Au début de 2019, un rapport sur l'utilité des comités consultatifs d'évaluation régionaux est élaboré. Sous réserve du résultat de cet examen, d'ici à la fin de 2019, deux régions mettent en place, à titre expérimental, un comité consultatif d'évaluation régional.		Partiellement réalisé
Cible finale (2020-21): A la fin de 2021, le Comité consultatif d'évaluation continue de se réunir régulièrement (quatre fois par an), tient des débats stratégiques sur 75 pour cent des évaluations institutionnelles en matière de gouvernance et porte une attention renouvelée à la coordination des activités d'appui pour traiter les problèmes systémiques recensés par les évaluations. La cible prévoyant la poursuite du déploiement des comités consultatifs d'évaluation régionaux sera définie sous réserve des résultats de l'expérience pilote menée à cet égard.		

41. L'étape biennale pour 2018-19 prévoit quatre réunions par an et la tenue de débats stratégiques ¹⁷ sur 50 pour cent des évaluations institutionnelles en matière de gouvernance. Dans le rapport d'évaluation annuel 2017-18, il est indiqué que 75 pour cent de ces évaluations examinées au cours de la période considérée avaient fait l'objet de débats stratégiques. En outre, trois des réunions prévues ont effectivement eu lieu.
42. Le tableau 5 montre la portée des décisions prises par le Comité consultatif d'évaluation pendant l'année en cours. A ses deux premières réunions en 2019, le comité a tenu cinq débats sur des évaluations institutionnelles en matière de gouvernance au terme desquels il a soit décidé que l'évaluation en question était achevée, soit approuvé le plan de travail correspondant. Par conséquent, il a été considéré que ces cinq débats étaient tous des débats stratégiques.
43. Si on additionne les chiffres de 2018 et de 2019 (c'est-à-dire neuf débats, dont huit de nature stratégique), on obtient un résultat de 89 pour cent – ce qui est nettement supérieur à la cible de 50 pour cent. Bien que l'étape biennale soit atteinte, EVAL reconnaît que sa méthode de calcul a ses limites. Il examinera, en collaboration avec le Comité consultatif d'évaluation, de nouvelles méthodes au cours de la prochaine période biennale. D'ici à la fin de l'année, EVAL mènera une étude afin de déterminer l'intérêt que présente la création de comités consultatifs d'évaluation régionaux.

Tableau 5. Décisions du Comité consultatif d'évaluation concernant les évaluations de haut niveau, 2019

Évaluation de haut niveau	État d'avancement du plan de travail	Débats et observations du Comité consultatif d'évaluation sur le plan de travail et les rapports d'activité
Mékong (2017)	Intégralement appliqué ¹	En février 2018, le plan de travail a été approuvé, et un rapport d'activité a été demandé. Après des retards de planification, le rapport d'activité verbal a été approuvé en février 2019.
Activités sur le terrain et structure extérieure (2017)	Intégralement appliqué	En février 2018, le plan de travail relatif au suivi a été retourné pour révision. En mai 2018, le Directeur général adjoint pour les programmes extérieurs et les partenariats a de nouveau été invité à le réviser avant de le soumettre une nouvelle fois. En octobre 2018, le Comité consultatif d'évaluation a approuvé le plan de travail relatif au suivi moyennant certaines révisions et a demandé qu'un rapport d'activité lui soit présenté dans les six mois. En mai 2019, le rapport d'activité a été approuvé. Les débats ont porté essentiellement sur la nécessité pour les conclusions des évaluations de donner des informations concernant l'état de préparation et la réactivité du Bureau quant aux mesures à prendre pour faire face aux éventuelles conséquences de la réforme du système des Nations Unies sur la structure extérieure.
Emploi des jeunes (2018)	Approuvé ²	En février 2019, le Comité consultatif d'évaluation a approuvé le plan de travail relatif au suivi des recommandations de l'évaluation et a demandé qu'un rapport d'activité verbal lui soit présenté dans le courant du troisième trimestre de 2019.
États arabes (2018)	Approuvé	En février 2019, le Comité consultatif d'évaluation a approuvé le plan de travail relatif au suivi et a confirmé qu'un rapport d'activité verbal sur sa mise en œuvre devait lui être présenté dans un délai de six mois.
Renforcement des capacités (2018)	Approuvé	En février 2019, le Comité consultatif d'évaluation a approuvé le plan de travail moyennant des modifications mineures et a confirmé qu'un rapport d'activité verbal sur sa mise en œuvre devait lui être présenté dans un délai de six mois. Les débats stratégiques ont porté sur la nécessité de disposer de plus amples précisions en ce qui concerne la stratégie institutionnelle de renforcement des capacités.

¹ La mention «Intégralement appliqué» signifie que le Comité consultatif d'évaluation a accepté les rapports d'activité finaux qui lui ont été soumis, verbalement ou par écrit, par le département responsable et qu'il n'a pas demandé un complément d'information.

² La mention «Approuvé» renvoie uniquement à l'approbation du plan de travail.

¹⁷ Cette étape biennale est définie en fonction du nombre de demandes émanant du Comité consultatif d'évaluation et portant sur la révision de plans de travail ou la présentation verbale de seconds rapports d'activité, lorsque le comité a estimé que ces plans ou ces rapports étaient inadéquats ou incomplets.

Indicateur 3.3.2: Amélioration du suivi des recommandations découlant des évaluations au moyen d'un contrôle systématique.	Base de référence: 83 pour cent des recommandations ont été mises en œuvre par la direction en 2016 (en tout ou partie).	Etat d'avancement
Etape biennale (2018-19): Une application en ligne automatisée permettant à la direction de donner suite aux recommandations découlant des évaluations est mise en place, ce qui a amélioré l'efficacité globale et maintenu un taux élevé de mise en œuvre des recommandations (cible: 85 pour cent).		Partiellement réalisé
Cible finale (2020-21): A la fin de 2021, l'application automatisée permettant à la direction de donner suite aux recommandations découlant des évaluations améliore la qualité des évaluations et celle des mesures prises par la direction pour donner effet aux recommandations découlant des évaluations (cible: 90 pour cent).		

44. Il est essentiel que la direction donne suite aux recommandations découlant des évaluations afin de garantir l'utilisation de ces dernières et la crédibilité du rapport. Aussi le BIT demande-t-il aux responsables hiérarchiques de rendre compte des mesures de suivi qui ont été prises. A cet effet, ils doivent indiquer l'état de mise en œuvre des recommandations en précisant si la recommandation en question a été intégralement ou partiellement mise en œuvre, si aucune mesure n'est prévue ¹⁸, si aucune mesure n'a été prise à ce stade ¹⁹, si la recommandation n'a pas été acceptée ou, enfin, si elle est sans objet (tableau 6).

Tableau 6. Suite donnée par la direction aux recommandations découlant des évaluations, 2018

Région administrative ou bureau/unité	Rapports d'évaluation appelant une réponse de la part de la direction (52)		Intégralement mis en œuvre	Partiellement mis en œuvre	Aucune mesure prévue	Aucune mesure prise à ce stade	Rejetée	Sans objet
	Nombre de recommandations							
	Dans les rapports	Ayant fait l'objet d'une réponse de la part de la direction						
Afrique	146	146	66	38	15	24	3	0
Etats arabes	91	91	38	30	17	5	1	0
Asie	85	85	3	54	1	15	0	12
Europe	6	6	0	6	0	0	0	0
Amérique latine et Caraïbes	58	58	13	30	5	10	0	0
Régions, sous-total	386	386	120	158	38	54	4	12
BETTERWORK	8	8	8	0	0	0	0	0
EMPLOI	24	24	16	6	1	1	0	0
FUNDAMENTALS	26	26	1	16	6	2	1	0
GED ¹	7	7	6	0	0	0	1	0

¹⁸ La mention «Aucune mesure prévue» signifie que la recommandation a été acceptée mais qu'aucune mesure de suivi n'est encore prévue.

¹⁹ La mention «Aucune mesure prise à ce stade» signifie que la recommandation a été acceptée mais qu'elle n'a encore fait l'objet d'aucune mesure de suivi.

Région administrative ou bureau/unité	Rapports d'évaluation appelant une réponse de la part de la direction (52)		Intégralement mis en œuvre	Partiellement mis en œuvre	Aucune mesure prévue	Aucune mesure prise à ce stade	Rejetée	Sans objet
	Nombre de recommandations							
	Dans les rapports	Ayant fait l'objet d'une réponse de la part de la direction						
LAB/ADMIN	9	9	0	8	0	0	1	0
PFS ²	2	2	1	1	0	0	0	0
Bureaux/unités, sous-total	76	76	32	31	7	3	3	0
Total	462	462	152	189	45	57	7	12
Pourcentage	0	100	32,9	40,9	9,7	12,3	1,5	2,6
Total des recommandations intégralement ou partiellement mises en œuvre par la direction				73,8%				

¹ Service des questions de genre, de l'égalité et de la diversité et du VIH et du sida dans le monde du travail.

² Programme de finance solidaire.

- 45.** Pour la période considérée (2018), 52 réponses étaient requises de la part de la direction dans le cadre d'évaluations indépendantes de projets qui appelaient un suivi et elles ont toutes été reçues, ce qui signifie que 462 recommandations ont fait l'objet d'une réponse de la part de la direction. Au total, 74 pour cent des recommandations ont été intégralement ou partiellement mises en œuvre, contre 88 pour cent en 2017 (figure 7), soit une moyenne de 81 pour cent, ce qui reste donc en deçà de la cible biennale de 85 pour cent.
- 46.** Deux raisons peuvent expliquer cette diminution du taux de mise en œuvre des recommandations par la direction. Premièrement, la méthode de suivi appliquée aux réponses de la direction a été révisée pour assurer une évaluation plus rigoureuse de la qualité du suivi des recommandations. Deuxièmement, le nouveau système automatisé en ligne pour le suivi des recommandations²⁰ représente un changement par rapport au système précédent, qui était géré manuellement par EVAL. Le nouveau système permet des gains d'efficacité en ce qu'il donne la possibilité aux responsables de programme de rendre directement compte du suivi des recommandations découlant des évaluations, tout en consolidant automatiquement l'ensemble des données afin de pouvoir générer des rapports en temps réel.
- 47.** Il ressort d'une analyse que, dans leur majorité, les recommandations n'ont pas d'incidences importantes en termes de ressources, ce qui donne à penser que le coût n'est pas un obstacle à l'adoption des mesures de suivi (figure 8). Par ailleurs, près de 77 pour cent des recommandations s'adressent aux départements et aux bureaux extérieurs et près de 23 pour cent sont pertinentes pour les mandants tripartites de l'OIT.

²⁰ Le système automatisé de gestion du suivi a été lancé en février 2018.

Figure 7. Evolution du suivi des recommandations découlant des évaluations, 2010-2018

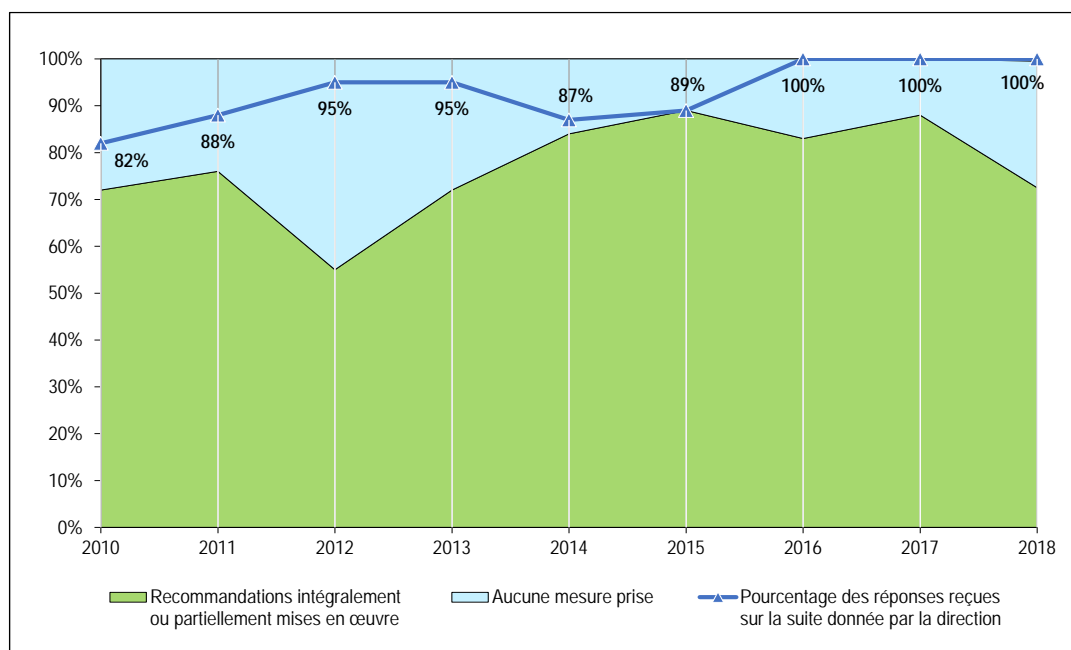
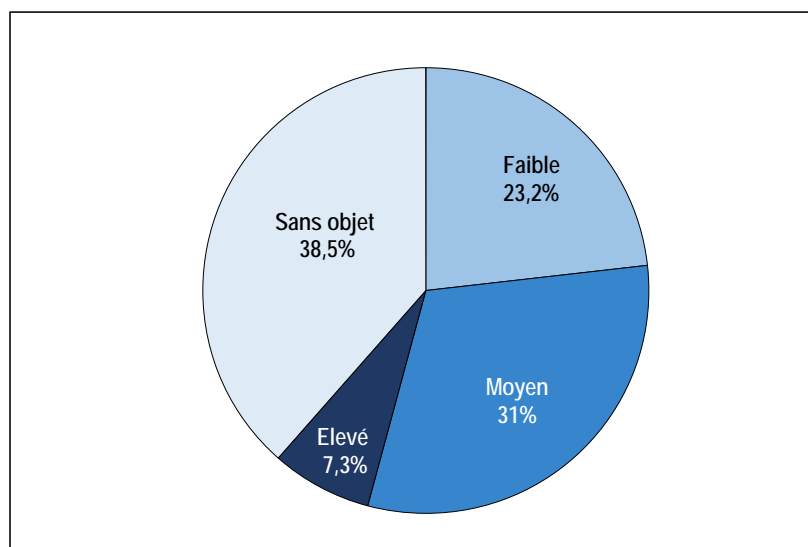


Figure 8. Pourcentage des recommandations par niveau de ressources, 2018

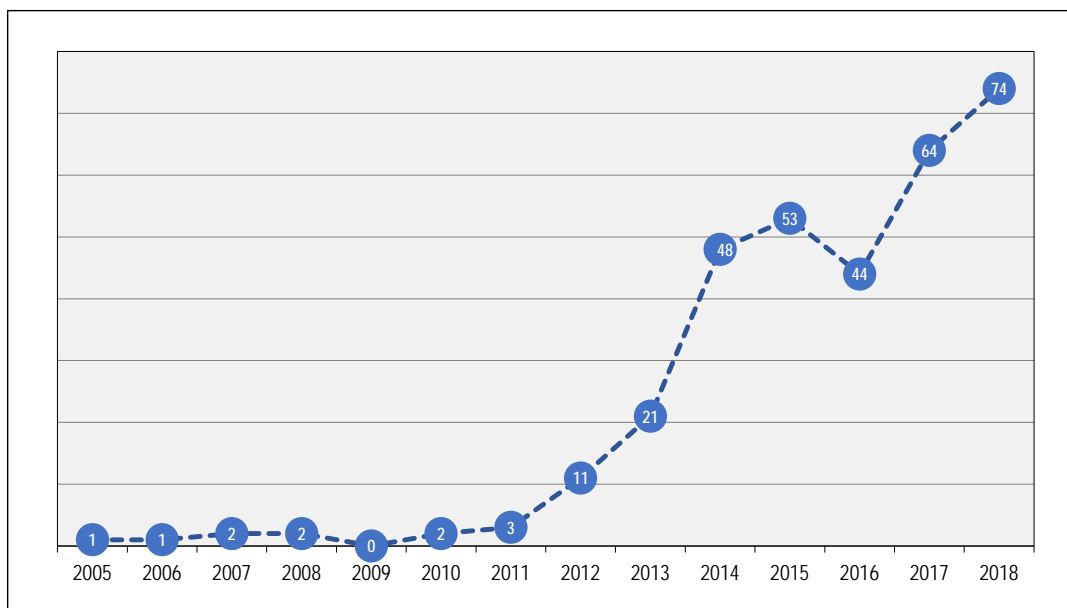


Indicateur 3.3.3: Meilleure utilisation des évaluations dans les orientations stratégiques, les examens et les rapports en vue des plans stratégiques, des rapports sur le programme et budget et autres plans et stratégies de haut niveau.	Base de référence: Le rapport d'évaluation annuel rend compte de 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).	Etat d'avancement
Etape biennale (2018-19): A la fin de 2019, 75 pour cent des recommandations et des conclusions découlant des évaluations sont prises en compte en tout ou partie dans les orientations stratégiques et les rapports pertinents (par exemple les rapports d'exécution, les rapports sur le programme et budget 2020-21 et autres documents de stratégie et de programmation).		Partiellement réalisé
Cible finale (2020-21): A la fin de 2021, 80 pour cent des recommandations et des conclusions découlant des évaluations sont prises en compte en tout ou partie dans les orientations stratégiques et les rapports pertinents (par exemple les rapports d'exécution, les rapports sur le programme et budget 2020-21 et autres documents de stratégie et de programmation).		

48. La cible définie pour ce sous-résultat vise à évaluer la mesure dans laquelle les recommandations et les conclusions des évaluations sont prises en compte dans les processus décisionnels et les pratiques. Cet objectif est ambitieux et sa réalisation est difficile à évaluer. Toutefois, un certain nombre de paramètres de mesure indirects existent et peuvent être examinés. Par exemple, 82 pour cent des recommandations découlant des évaluations de haut niveau examinées par le Conseil d'administration ont été pleinement acceptées et suivies d'effet pendant la période de référence.
49. La prise en compte des conclusions des évaluations peut parfois prendre du temps et se dérouler par étape. Il est de plus en plus admis par exemple que les théories du changement doivent être claires, ce qui montre combien les résultats des évaluations peuvent influencer la pratique (figure 9). Depuis 2010, cette question est revenue de plus en plus fréquemment dans les rapports d'évaluation du BIT, à telle enseigne qu'elle a fait l'objet d'une recommandation ²¹ dans le rapport d'évaluation annuel 2013-14 et que son importance a continué d'être soulignée dans les rapports d'évaluation annuels suivants. En 2018, l'équipe spéciale interne sur la gestion axée sur les résultats a fait des théories du changement l'une de ses priorités, confirmant ainsi leur importance.

²¹ En 2016 et en 2017 respectivement, le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) et les commissaires aux comptes ont eux aussi préconisé une meilleure présentation de la théorie du changement, au niveau institutionnel.

Figure 9. Documents sur le site Web public de l'OIT contenant l'expression «théorie du changement»



Source: Centre international de formation de l'OIT, Turin, support de formation intitulé *Creating results-based theories of change*.

- 50.** L'évaluabilité des activités de l'OIT s'est améliorée grâce à des évaluations qui aident à déterminer les points forts et les points faibles des cadres de suivi et d'évaluation. Comme suite à l'approbation par le Conseil d'administration à sa 331^e session (octobre-novembre 2017) d'une recommandation formulée dans le rapport d'évaluation annuel 2016-17, tous les projets de coopération pour le développement à budget élevé font désormais l'objet d'études d'évaluabilité. En outre, en 2017, EVAL a créé un outil de diagnostic pour améliorer l'évaluabilité des PPTD et permettre de rendre compte de la réalisation des objectifs des programmes de pays et de leur contribution aux ODD. En se fondant sur cette expérience, PROGRAM est convenu d'exiger l'inclusion d'éléments d'évaluabilité au stade de l'élaboration des PPTD (voir l'étape biennale correspondant au sous-résultat 1.4).
- 51.** Quatre-vingt-huit pour cent des recommandations résultant de l'évaluation de haut niveau consacrée aux efforts de renforcement des capacités de l'OIT (2018) font expressément référence à la manière dont elles sont, ou seront, prises en compte dans un ou plusieurs documents stratégiques aux niveaux mondial et national. La Stratégie de développement des capacités institutionnelles à l'échelle de l'OIT ²², approuvée par le Conseil d'administration à sa 335^e session (mars 2019), mentionne à de nombreuses reprises cette évaluation et sa mise en pratique.
- 52.** Une enquête non exhaustive a été réalisée dans le cadre de la mise en place d'un processus systématique de documentation du suivi allant au-delà des mécanismes existants, à savoir l'examen par le Comité consultatif d'évaluation et le système automatisé de gestion du suivi des recommandations. D'après cette enquête, les recommandations et les conclusions découlant des évaluations de haut niveau sont de plus en plus appliquées aux activités menées dans les régions, ce qui entraîne souvent la réalisation d'autres études sur des questions mises en évidence dans les évaluations et permet d'apporter des informations utiles sur les positions stratégiques, notamment dans le contexte des Nations Unies.

²² Document GB.335/INS/9.

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

Indicateur 3.4.1: Les conclusions des évaluations sont analysées, synthétisées et recensées dans des produits de diffusion des connaissances qui appuient la planification et l'acquisition de connaissances.	Base de référence: Au cours de la période précédente de la stratégie, 22 notes de réflexion, méta-études et synthèses ont été élaborées.	Etat d'avancement
Etape biennale (2018-19): Processus établi pour déterminer les sujets en fonction des besoins stratégiques en matière de connaissances, en maintenant une moyenne d'au moins trois études par an.		Partiellement réalisé
Cible finale (2020-21): A la fin de 2021, le nombre de projets élaborés augmente de 25 pour cent, et l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation du BIT réalisées en 2021 confirme que les sujets sont conformes aux besoins stratégiques en matière de connaissances.		

53. EVAL tient compte de la nécessité d'analyser et de synthétiser les conclusions des évaluations qui sont conformes aux besoins stratégiques en matière de connaissances. Depuis 2011, des synthèses, des méta-études et des notes de réflexion ont été réalisées à la demande des départements techniques, et d'autres l'ont été pour contribuer aux discussions récurrentes de la Conférence internationale du Travail ou pour répondre à l'exigence d'EVAL de rendre compte de l'efficacité globale de l'OIT. Au cours de la période biennale, EVAL a réalisé 9 synthèses, méta-études et notes de réflexion, soit 4,5 études par an en moyenne, alors que la base de référence est de 3 études par an.
54. EVAL a fait preuve de réactivité et d'anticipation au moment de déterminer les sujets correspondant aux besoins stratégiques en matière de connaissances, mais le processus formel à suivre pour choisir ces sujets n'a pas encore été complètement établi. EVAL formalisera les analyses de contenu des documents du Conseil d'administration et d'autres rapports qu'il a entreprises en 2018 et les complétera par un dialogue continu et des enquêtes structurées en vue de mieux comprendre les besoins des mandants en matière d'évaluation. Une première enquête donne à penser que des sujets tels que la réforme du travail, l'emploi des jeunes, les migrations, la paix et la résilience, et l'intégration des questions de genre restent des sujets représentatifs. D'ici à la fin de 2019, EVAL mènera des consultations au-delà du réseau d'évaluation afin d'établir un mécanisme plus efficace pour déterminer la demande d'évaluations.

Indicateur 3.4.2: Le rapport d'évaluation annuel donne chaque année un aperçu de l'efficacité globale de l'OIT.	Base de référence: L'analyse des résultats en matière de travail décent et de l'efficacité des activités de coopération pour le développement mises en œuvre par le BIT, qui couvre la période 2009-2016, est achevée; la méthodologie est en cours de révision.	Etat d'avancement
Etape biennale (2018-19): L'analyse réalisée pour 2017 et 2018 fournit une synthèse sur l'efficacité de l'OIT; nouvelle révision de la méthodologie pour faciliter l'analyse et la communication régulières d'informations dans le cadre du rapport d'évaluation annuel.		Réalisé
Cible finale (2020-21): L'analyse menée jusqu'en 2021 et communiquée aux parties concernées de l'OIT pour utilisation; le rapport d'évaluation annuel rend compte de la prise en considération des conclusions.		

55. Depuis 2011, EVAL produit des analyses annuelles sur la pertinence stratégique, l'efficacité, l'impact, la pérennité et l'efficience des activités de l'OIT. Conformément à l'indicateur 3.4.2 de la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation pour 2018-2021, de telles analyses doivent se poursuivre. On trouvera donc dans la seconde partie du présent rapport une analyse de l'efficacité et des résultats de l'OIT, fondée sur les dernières avancées méthodologiques.

Partie II. Evaluation de l'efficacité et des résultats de l'OIT

56. Cette partie du rapport donne une vue d'ensemble des initiatives prises par EVAL dans le contexte de la gestion axée sur les résultats. L'efficacité et la responsabilité sont appréciées sur la base de la validation des résultats et des incitations à intégrer les enseignements tirés dans les décisions de la direction.

1. Vers un processus plus complet de validation de la performance de l'OIT aux niveaux national et mondial: les progrès sont limités par des facteurs internes et externes

57. L'intérêt croissant pour l'évaluation et la mesure de l'efficacité, en tant que moyens d'obtenir des informations fiables, opportunes, facilement accessibles et de qualité sur les résultats réalisés en matière de travail décent, se reflète largement dans les documents d'orientation et de gouvernance récents du BIT²³. Les nouvelles politique et stratégie d'évaluation et les travaux en cours de l'équipe spéciale interne du Bureau chargée de la gestion axée sur les résultats ont fait naître des plans ambitieux en matière d'innovation. EVAL s'est orienté vers un processus plus complet de validation de la performance de l'OIT aux niveaux national et mondial en misant sur une approche porteuse de changements. De nouveaux scénarios présentés dans le rapport d'évaluation de l'an dernier ont été approuvés par le Conseil d'administration: ils prévoient le passage à un système qui couvrirait l'ensemble des résultats des programmes par pays et des résultats stratégiques du programme et budget au moyen d'évaluations groupées.
58. Les progrès réalisés au cours de la période considérée ont permis de se rapprocher de cet objectif, mais ils ont été plus lents que prévu. De nouvelles directives ont été préparées sur les moyens d'aligner les cadres, méthodes et processus d'évaluation sur le mandat de l'OIT, sa fonction normative, ses mécanismes de dialogue social et son contexte spécifique. Malgré des retards dans la mise en place des évaluations groupées et la redéfinition des relations hiérarchiques des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions, l'étude interne sur les principes, procédures et pratiques des évaluations groupées a été menée à bien, des projets pilotes ont été sélectionnés pour différents types de regroupement (voir partie I, résultat 2) et la plateforme *i-eval* Discovery a été mise en service et utilisée comme un outil de planification intégrée. Il est indispensable de renforcer les soutiens internes et externes en faveur du regroupement stratégique des évaluations et de la mise en commun des fonds destinés à l'évaluation (voir recommandation 1) afin de contrer la tendance qui continue de privilégier les approches cloisonnées, projet par projet.

²³ Ainsi, dans sa Résolution concernant une coopération efficace de l'OIT pour le développement à l'appui des objectifs de développement durable, adoptée en 2018, la Conférence internationale du Travail appelle de nouveau à «faire un meilleur usage de la collecte de données, des outils de la gestion axée sur les résultats et des évaluations, y compris les évaluations d'impact, afin de mettre en évidence les solutions efficaces, de contribuer à l'expansion des interventions et d'accroître la visibilité de l'Agenda du travail décent».

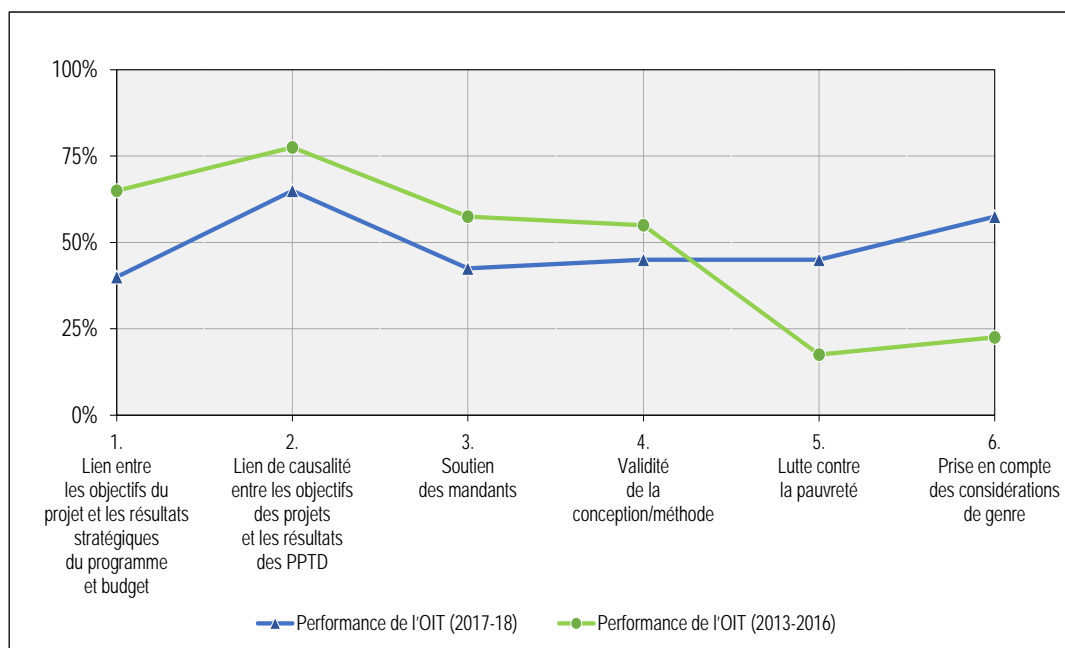
2. Efficacité globale des activités de l'OIT

59. EVAL a entrepris une série de méta-analyses biennales des évaluations de projets de coopération pour le développement réalisées depuis 2011²⁴. La plus récente livre une évaluation impartiale des résultats de l'OIT en matière de travail décent sur la base d'un examen des évaluations indépendantes de projets effectuées en 2017-18. Une étude analogue porte quant à elle sur l'efficacité des interventions financées par le CSBO entre 2013 et 2017. La méthodologie et l'approche employées pour ces études ont assez peu changé depuis 2011. Il y a 26 indicateurs de performance et chacun est noté sur une échelle à quatre niveaux: insatisfaisant (1); en partie satisfaisant (2); satisfaisant (3); très satisfaisant (4).

60. Dans l'ensemble, sur la période 2017-18, les projets de coopération pour le développement du BIT sont jugés «satisfaisants» en termes d'efficacité, de durabilité et d'impact, mais seulement «partiellement satisfaisants» du point de vue de la pertinence stratégique, de l'alignement, de l'exécution et de l'efficacité de la gestion et de l'emploi des ressources.

2.1. Pertinence stratégique et alignement

Figure 10. Pourcentage de projets jugés «très satisfaisants» ou «satisfaisants» en termes de pertinence stratégique et d'alignement



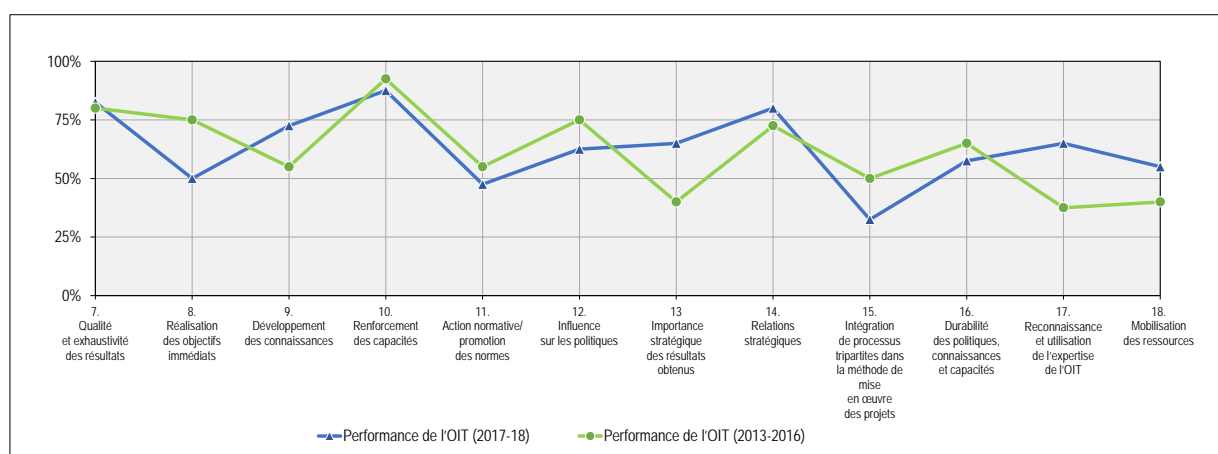
Note: le pourcentage associé à chacun des critères de performance correspond à la proportion de projets ayant obtenu une note de 3 ou 4 dans le domaine considéré.

²⁴ BIT: *Decent work results and effectiveness of ILO operations: A meta-analysis of project evaluations, 2009–2010* (Genève, 2011) (non disponible en français); BIT: *Decent work results and effectiveness of ILO technical cooperation: A meta-analysis of project evaluations, 2011–2012* (Genève, 2013) (non disponible en français); BIT: *Decent work results and effectiveness of ILO operations: A meta-analysis of development cooperation evaluations, 2013–2016* (Genève, 2017) (non disponible en français).

61. En matière de coopération pour le développement, la pertinence des objectifs des projets par rapport aux résultats des PPTD ou des programmes par pays (critère 2) et la prise en compte des considérations de genre sous la forme d'indicateurs ou de stratégies globales destinées à remédier aux inégalités dans ce domaine (critère 6) ont recueilli les notes les plus élevées (figure 10 ci-dessus), tandis que d'autres indicateurs de qualité relatifs à la conception des projets, notamment la participation des mandants et la validité de la conception (critères 1, 3 et 4), ont été moins bien notés. Chose surprenante, la place accordée à la réduction de la pauvreté tant dans la conception que dans la mise en œuvre des projets continue d'être mal notée, puisque 5 pour cent seulement des projets, en l'occurrence ceux qui annonçaient explicitement leurs effets escomptés sur la pauvreté ou qui prévoyaient des mesures ciblant les pauvres, ont été jugés «très satisfaisants» sur ce plan (critère 5).

2.2. Efficacité, durabilité et impact

Figure 11. Pourcentage de projets jugés «très satisfaisants» ou «satisfaisants» en termes d'efficacité, de durabilité et d'impact

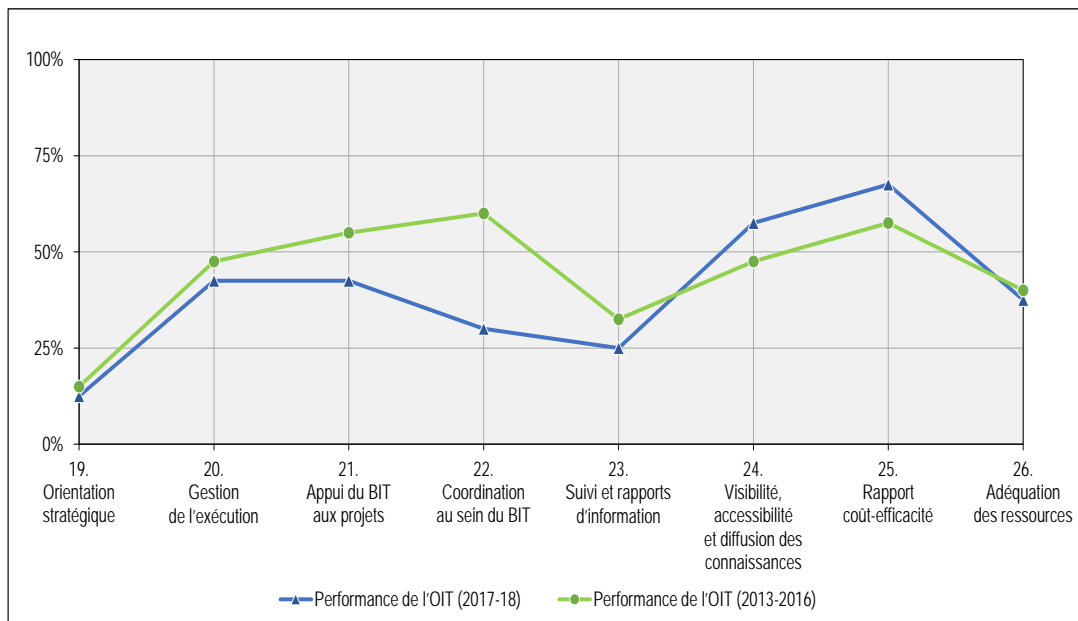


Note: le pourcentage associé à chacun des critères de performance correspond à la proportion de projets ayant obtenu une note de 3 ou 4 dans le domaine considéré.

62. La performance globale des projets de coopération pour le développement en ce qui concerne l'efficacité, la durabilité et l'impact (figure 11 ci-dessus) continue de bénéficier d'une appréciation favorable sur la période 2017-18. Parmi les points forts figurent la qualité et l'exhaustivité des produits (critère 7) et le renforcement des capacités aux niveaux individuel et institutionnel (critère 10), suivis de l'efficacité en matière de relations stratégiques et de développement des connaissances (critères 14 et 9). L'expertise de l'OIT a souvent été reconnue et utilisée (critère 17), et plus de la moitié des projets ont été bien notés pour leur influence sur les politiques et l'importance stratégique de leurs résultats (critères 12 et 13).
63. Les résultats sont plus inégaux en ce qui concerne la capacité des projets à mobiliser des ressources et à créer les conditions requises pour pérenniser les résultats (critères 18 et 16). Dans ce domaine important, les principaux points faibles ont trait à la promotion des normes du travail pertinentes et à l'intégration du tripartisme (critères 11 et 15), deux objectifs pourtant fondamentaux eu égard au mandat spécifique de l'OIT, à son action normative et à l'importance qu'elle attache au dialogue social.

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

Figure 12. Pourcentage de projets jugés «très satisfaisants» ou «satisfaisants» du point de vue de l'exécution et de l'efficacité de la gestion et de l'utilisation des ressources



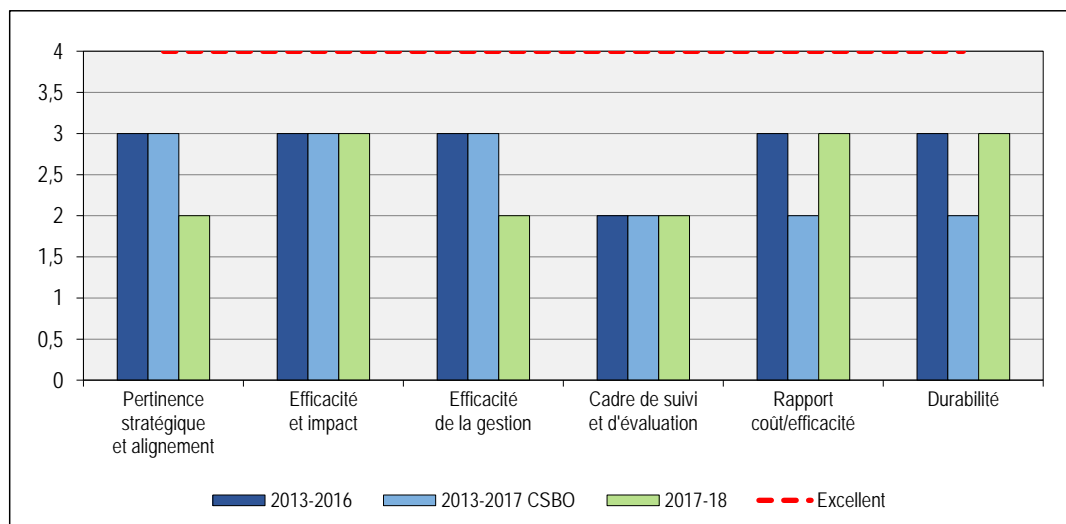
Note: le pourcentage associé à chacun des critères de performance correspond à la proportion de projets ayant obtenu une note de 3 ou 4 dans le domaine considéré.

- 64.** La performance des projets sur les plans de l'exécution et de l'efficacité de la gestion, domaine dans lequel les notes sont en majorité faibles ou moyennes pour l'ensemble des critères considérés (figure 12 ci-dessus), pose un problème. Le rapport coût-efficacité des projets du BIT (critère 25) fait toutefois exception, avec de très bonnes notes dans près des deux tiers des projets. La visibilité, l'accessibilité et la diffusion des connaissances (critère 24) sont également bien notées, mais l'appui du BIT aux projets, la coordination interne et l'adéquation des moyens humains et financiers (critères 21, 22 et 26) n'ont pas été jugés entièrement satisfaisants, affichant des notes qui pourraient être assez facilement améliorées. La gestion des projets est évaluée favorablement dans la moitié des projets (critère 20).
- 65.** En ce qui concerne le suivi et les rapports d'information, un quart seulement des projets ont été jugés «satisfaisants» (critère 23). Les cadres de suivi, lorsqu'il y en avait, ne bénéficiaient pas des ressources requises et présentaient des faiblesses en termes d'évaluabilité. En outre, les rapports d'information mettaient plus souvent l'accent sur les progrès réalisés au niveau de l'activité que sur l'état d'avancement des projets au regard des objectifs généraux.
- 66.** Dans cette catégorie d'indicateurs, la note la plus basse a été attribuée à l'orientation stratégique (critère 19), signe d'un problème récurrent dans la conception des cadres de suivi axés sur les résultats.

2.4. Performance de l'OIT depuis 2013

67. Lorsque l'on compare les résultats sur la durée, on constate que l'efficacité est généralement l'un des points forts des projets du BIT, indépendamment de l'année ou de la source de financement. Toutefois, certaines faiblesses récurrentes concernent l'orientation stratégique des projets, les cadres de suivi et d'évaluation, l'adoption d'une perspective de réduction de la pauvreté, l'efficacité de la gestion et l'adéquation des ressources (figure 13).

Figure 13. Notation de la performance globale de l'OIT, 2013-2018



Note: Le graphique montre l'évolution de la performance de l'OIT exprimée sous forme d'une médiane globale des notes obtenues pour chaque critère de performance. La méthode consistant à retenir la médiane au lieu de la moyenne pour mesurer la tendance centrale a été utilisée pour la première fois dans la méta-étude la plus récente, car elle permet de mieux rendre compte de la note la plus fréquemment attribuée par critère de performance, les médianes étant moins influencées que les moyennes par les valeurs extrêmes. Récemment, ce mode de calcul a aussi été introduit dans la méthode utilisée pour les évaluations ex-post de la qualité des évaluations de projets (voir le sous-résultat 2.2.1), et il sera également appliqué dans la méta-analyse glissante des résultats en matière de travail décent qui doit être prochainement réalisée.

68. Par rapport à la période 2013-2016, les projets de coopération pour le développement menés en 2017 et 2018 sont moins performants à plusieurs égards: qualité de la conception, degré de participation des mandants, promotion des activités normatives et coordination au sein du BIT pendant la phase de mise en œuvre. En revanche, leur capacité à générer des connaissances, à mettre à profit l'expertise de l'OIT et à mobiliser des ressources pour améliorer les résultats s'est renforcée. Les considérations de genre ont été nettement mieux prises en compte en 2017 et 2018, ces questions étant très bien couvertes dans près de 60 pour cent des projets. Depuis 2013, les points forts communs à l'ensemble des projets sont la réalisation et l'utilisation des produits issus des projets, le renforcement des capacités et l'établissement de partenariats stratégiques.

2.5. Efficacité d'un échantillon de projets financés par le CSBO

69. Si l'on compare les résultats de l'échantillon de projets financés par le CSBO avec ceux des autres projets de coopération pour le développement, on observe une plus grande efficacité en ce qui concerne: la qualité de la conception (avec plus de 80 pour cent de bonnes notes pour l'alignement sur le programme et budget et les résultats des PPTD); l'appui du BIT à l'exécution des projets et l'importance stratégique des résultats atteints. En revanche, les résultats sont inférieurs à la moyenne au regard des critères suivants: qualité des cadres de

suivi et d'évaluation (tous les projets ayant obtenu de faibles notes à cet égard)²⁵; la réalisation et la durabilité des objectifs immédiats; la prise en compte des considérations de genre; et la place accordée à la réduction de la pauvreté dans les interventions. Pour ce qui est des points forts communs à l'ensemble des projets, on retiendra la qualité technique des produits ainsi que les résultats obtenus dans des domaines clés comme le développement des connaissances, le renforcement des capacités et l'influence sur les politiques.

3. Favoriser l'apprentissage organisationnel: facteurs clés contribuant à l'efficacité des projets

- 70.** Les principaux facteurs de succès mis en évidence dans la méta-analyse des évaluations étaient l'alignement des objectifs stratégiques des projets sur les résultats des PPTD et des programmes par pays (gage de pertinence) ainsi que la participation des mandants tripartites de l'OIT et la promotion du tripartisme en amont (conditions requises pour obtenir des produits très pertinents et une plus grande adhésion au projet).
- 71.** Au nombre des autres facteurs récurrents contribuant à l'obtention de résultats efficaces figuraient la mobilisation de partenariats internes et externes ainsi que l'établissement et la mise en œuvre d'un processus bien maîtrisé de gestion de projets. Les interventions réussies ont permis d'obtenir l'ensemble des produits prévus, tous jugés de bonne qualité technique, et ont assuré une bonne visibilité des connaissances en s'appuyant sur de solides stratégies de diffusion. Alors que ces facteurs de succès avaient déjà été recensés dans des méta-études précédentes, d'autres ont été mis en évidence dans l'analyse la plus récente des évaluations des projets de coopération pour le développement²⁶. Des moyens humains et financiers suffisants et une collaboration stratégique avec d'autres projets et avec des spécialistes techniques sont des conditions essentielles pour garantir une utilisation optimale des ressources.
- 72.** Une corrélation positive et statistiquement significative a été constatée entre la conception rigoureuse d'un projet et l'utilisation par les mandants des résultats obtenus. La probabilité que les résultats s'inscrivent dans la durée était généralement plus forte lorsque les cadres de suivi et d'évaluation étaient bien conçus et lorsque les résultats étaient plus pertinents et davantage utilisés par les mandants. De la même façon, les projets considérés par les parties prenantes comme étant d'une grande importance stratégique en termes de développement national étaient corrélés avec une meilleure réussite de l'OIT dans la réalisation des objectifs immédiats des projets, y compris les stratégies visant à remédier aux inégalités entre hommes et femmes.
- 73.** Le fait que les résultats soient perçus comme revêtant une importance stratégique a souvent été associé à deux facteurs: la contribution que ces résultats peuvent apporter à la promotion et à l'application des normes du travail et leur utilité pour les mandants en ce qu'ils démontrent les possibilités d'influencer les politiques au niveau national.

²⁵ Cela tient principalement à l'absence de mécanismes formels de suivi et d'information pour les projets et les résultats de programme par pays financés par le CSBO, d'où la difficulté pour le Bureau de rendre compte des progrès accomplis par rapport aux résultats escomptés.

²⁶ Ces facteurs étaient fondés sur les résultats de la méta-étude, triangulés au moyen d'analyses statistiques qui ont déterminé des coefficients de corrélation positive statistiquement significatifs et variant d'un degré modéré à fort. Il convient de noter que la corrélation entre deux variables indique l'existence d'une relation sans automatiquement impliquer un lien de causalité.

Recommandation 2: Contextualiser les facteurs récurrents de succès mis en évidence dans le présent rapport et les intégrer systématiquement dans la conception et la mise en œuvre des projets afin de renforcer l'efficacité globale des activités de l'OIT.

Projet de décision

- 74. *Le Conseil d'administration approuve les recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2018-19 (paragraphe 22 et 73 du document GB.337/PFA/6) en vue de leur mise en œuvre par le BIT ainsi que les priorités du programme de travail 2019-2021 relatif aux évaluations.***

Annexe

Plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations approuvées figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2017-18

Recommandations	Amélioration à long terme (fin 2021 ou à l'échéance prévue)	Interventions à court terme – 2018-19	Entité responsable/ coût additionnel	Etat d'avancement	Observations d'ÉVAL
1. Renforcement du cadre axé sur les résultats au BIT					
Recommandation 1: Généraliser la bonne pratique consistant à insérer des éléments d'autoévaluation dans les rapports d'activité finaux au lieu d'établir séparément un rapport d'autoévaluation officiel.	Conformité accrue aux exigences en matière d'évaluation; allègement de la charge de travail que représente l'établissement de rapports pour les responsables de projets; amélioration de l'apprentissage organisationnel.	Examiner le modèle de rapport d'activité final. Incorporer des éléments d'autoévaluation dans les rapports d'activité finaux. Suivre les progrès.	Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV)/ÉVAL (aucun coût)	PARDEV et ÉVAL ont collaboré à l'élaboration d'un modèle de rapport d'activité final sur la mise en œuvre de projets de coopération pour le développement qui intègre des éléments d'autoévaluation (section D). Il s'applique à tous les projets de coopération pour le développement d'un coût inférieur à 500 000 dollars des États-Unis.	A l'heure actuelle, PARDEV ne tient pas le compte des rapports d'activité finaux qui sont conformes aux exigences en matière d'autoévaluation. Le Bureau est donc dans l'impossibilité d'évaluer dans quelle mesure ces exigences sont respectées.
Recommandation 2: Améliorer le cadre et les pratiques de suivi et d'établissement de rapports à l'échelle du Bureau pour les activités financées par des ressources extrabudgétaires et définir clairement les responsabilités.	Cadre de responsabilisation clair au sein du Bureau aux fins de l'intégration à l'échelle du BIT du suivi des projets et de l'établissement de rapports, ce qui améliorera la disponibilité et la cohérence des données relatives à la performance ainsi que la qualité des rapports d'évaluation.	Examiner le cadre de responsabilisation pour ce qui est du suivi des progrès et de l'établissement de rapports. Garantir l'intégration du suivi des résultats et de l'établissement de rapports à l'échelle du BIT.	PARDEV en collaboration avec PROGRAM (aucun coût fourni).	Le cadre de responsabilisation en matière de suivi et d'information en ce qui concerne les projets de coopération pour le développement financés par des ressources extrabudgétaires (CDXB) est défini dans la procédure du Bureau, IGDS n° 154. Le fonctionnaire du BIT concerné est chargé d'assurer le suivi des projets et d'établir et de soumettre dans les délais des rapports de qualité à l'intention des donateurs. Les pratiques d'établissement de rapports concernant les projets de CDXB se sont améliorées depuis la création, en 2018, d'une plateforme en ligne dédiée aux rapports destinés aux donateurs. Cette plateforme centralise l'archivage des rapports aux donateurs et sert d'outil de gestion. Cela a permis d'améliorer la disponibilité des données. En règle générale,	La procédure du Bureau, IGDS n° 154, publiée en 2010, est antérieure à la nouvelle politique d'évaluation et à la recommandation pertinente approuvée par le Conseil d'administration en 2018. Cette recommandation a été formulée à la lumière des faiblesses qui ont été constatées dans la soumission, le contrôle de la qualité et l'archivage des rapports d'activité et qui rendent le cadre de responsabilisation très lacunaire en ce qui concerne l'établissement de rapports sur la coopération pour le développement. Ces questions devraient être résolues dans le système de suivi institutionnel

Recommandations	Amélioration à long terme (fin 2021 ou à l'échéance prévue)	Interventions à court terme – 2018-19	Entité responsable/ coût additionnel	Etat d'avancement	Observations d'EVAL
				<p>le fonctionnaire du BIT concerné soumet directement les rapports au donateur. PARDEV n'a ni compétence ni mandat pour procéder à des contrôles d'assurance de la qualité en ce qui concerne les rapports d'activité de nature technique.</p> <p>La version révisée du Tableau de bord des résultats en matière de travail décent, qui fait partie du rapport sur l'exécution du programme (2018-19), est dotée d'une nouvelle fonctionnalité indiquant en quoi les projets de CDXB contribuent à l'obtention des résultats institutionnels, ce qui facilite la coordination avec le Tableau de bord de la coopération pour le développement.</p> <p>S'agissant du suivi et de l'établissement de rapports à l'échelle du Bureau, trois processus importants sont actuellement pilotés par PROGRAM:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'équipe spéciale de l'OIT sur la gestion axée sur les résultats a fait l'état des lieux des outils et systèmes de suivi du Bureau pour mettre en évidence les lacunes et les possibilités de rationalisation. 2. Par ailleurs, l'équipe spéciale sur la gestion axée sur les résultats a formulé des recommandations spécifiques concernant l'application d'une approche fondée sur la théorie du changement, qui ont conduit à la révision de la méthodologie d'établissement du programme de travail pour 2020-21 et du cadre de résultats, lesquels intègrent désormais un ensemble d'indicateurs de produits, de résultats et d'impact pour faciliter le suivi de la performance et des tendances en matière de travail décent. 	<p>que le Bureau établira pour garantir la responsabilisation et faciliter l'établissement de rapports pendant la période 2020-21.</p>

Recommandations	Amélioration à long terme (fin 2021 ou à l'échéance prévue)	Interventions à court terme – 2018-19	Entité responsable/ coût additionnel	Etat d'avancement	Observations d'ÉVAL
				3. Le Bureau met actuellement en place un processus en vue d'améliorer encore son système permettant d'accroître la transparence des informations communiquées sur les ressources et les résultats. En se fondant sur ces trois processus, le Bureau renforcera son système de suivi institutionnel afin de garantir la responsabilisation et de faciliter l'établissement de rapports pendant la période 2020-21.	