



TREIZIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Evaluations**a) Rapport d'évaluation annuel 2006***Table des matières*

	<i>Page</i>
I. Introduction.....	1
II. Vue d'ensemble de la fonction d'évaluation.....	2
Renforcement et harmonisation de l'évaluation indépendante	2
Renforcement des capacités et des compétences en matière d'évaluation.....	3
Assurer la qualité du processus d'évaluation et de ses produits	3
Accroître l'utilité des évaluations: suivi, apprentissage institutionnel et partage des connaissances	3
Les ressources d'EVAL et la fonction d'évaluation	4
III. Suite donnée aux recommandations issues d'évaluations indépendantes de haut niveau et d'évaluations indépendantes thématiques	5
Suite donnée aux évaluations de haut niveau présentées à la Commission PFA en 2006	5
Evaluation indépendante de la stratégie d'investissement à forte intensité d'emploi (SIIIE) de l'OIT.....	5
Evaluation indépendante du programme par pays mis en œuvre par l'OIT aux Philippines: 2000-2005.....	7
Suite donnée aux évaluations indépendantes thématiques	9
Evaluation indépendante thématique du Programme d'amélioration des méthodes de gestion et de l'aptitude à diriger (MLDP)	9
Evaluation indépendante thématique du Programme d'action spécial pour combattre le travail forcé (SAP-FL), rattaché au programme pour la promotion de la Déclaration.....	10

IV.	Contrôle et appréciation de la qualité des évaluations indépendantes de projets.....	11
	Aperçu des évaluations indépendantes de projets menées à bien en 2006.....	11
	Appréciation de la gestion du flux de travail et de la suite donnée par les responsables de programmes aux évaluations indépendantes de projets.....	11
	Enquête sur l'organisation du travail lors des évaluations indépendantes de projets conduites en 2006.....	11
	Enquête sur la suite donnée par les responsables de programmes aux évaluations indépendantes de projets effectuées en 2006	11
	Appréciation de la qualité des rapports d'évaluation indépendante de projets	11
V.	Examens extérieurs de la fonction d'évaluation et de contrôle exercée par l'OIT.....	11
	Rapport du Comité directeur indépendant pour l'examen global du dispositif de gouvernance et de contrôle dans le système des Nations Unies.....	11
	Rapport de l'Accountability Office du gouvernement des Etats-Unis d'Amérique (GAO) ...	11
	Rapport de gestion global 2006 (Global Accountability Report) de la One World Trust.....	11
VI.	Travaux en cours et évaluations proposées	11
	Travaux en cours pour 2007.....	11
	Evaluations proposées pour 2008.....	11
VII.	Conclusions	11
	Progrès et réalisations	11
	Domaines prioritaires d'action et questions émergentes.....	11
	Maintien des domaines prioritaires d'action	11
	Améliorer la participation des mandants de l'OIT aux activités de contrôle et d'évaluation grâce à un renforcement des capacités	11
	Faire davantage en sorte que les PPTD et les stratégies du programme et budget se prêtent à une évaluation	11
	Améliorer la suite donnée aux évaluations par les responsables de programmes	11

I. Introduction

1. Le Rapport d'évaluation annuel 2006 propose à la Commission du programme, du budget et de l'administration (PFA) du Conseil d'administration une vue d'ensemble de la fonction d'évaluation et des grandes activités d'évaluation déployées entre juillet 2006 et juin 2007.
2. Depuis la création, en 2005, de l'Unité d'évaluation (EVAL) de l'OIT, le Bureau a accompli des progrès importants dans la mise en œuvre de la politique et de la stratégie d'évaluation adoptées par le Conseil d'administration¹ et dans le renforcement de l'application des normes d'évaluation des Nations Unies et des bonnes pratiques internationales.
3. Les principaux développements survenus pendant la période considérée ont été la création, au plan interne, d'une Commission consultative d'évaluation et le déploiement d'activités de formation en matière de suivi et d'évaluation tant au siège que sur le terrain, lesquelles seront maintenues en 2007 et 2008. La capacité d'évaluation de l'OIT a été renforcée et EVAL a été en mesure de déployer ses activités à une plus grande échelle grâce à un financement extrabudgétaire.
4. Pendant la période à l'examen, plusieurs parties prenantes extérieures se sont renseignées sur les niveaux de transparence et de responsabilisation atteints au sein de l'OIT et d'autres organismes des Nations Unies². En outre, le processus de réforme des Nations Unies met de plus en plus l'accent sur l'harmonisation de la fonction d'évaluation dans l'ensemble du système. EVAL s'y emploie activement, avec d'autres membres du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG)³, et s'intéresse notamment à la manière dont l'évaluation pourrait favoriser la transparence et la responsabilisation dans les efforts déployés à l'échelle de l'ONU afin que celle-ci puisse intervenir en tant que «système unifié».
5. La section II donne un aperçu des principales avancées concernant le renforcement de la fonction d'évaluation de l'OIT, les défis que l'on s'attache à relever ainsi que les actions et cibles programmées. La section III propose une synthèse du suivi des évaluations de haut niveau présentées à la Commission PFA en 2006. La section IV est consacrée à des évaluations indépendantes de projets, effectuées en 2006, ainsi qu'aux résultats d'une appréciation de la qualité de ces dernières. La section V décrit comment l'OIT prend part aux examens extérieurs de haut niveau de sa fonction d'évaluation et de contrôle, et la section VI met en perspective les activités en cours en 2007 et les évaluations prévues pour 2008. La section VII conclut le rapport par un récapitulatif des principales réalisations et définit les grandes questions émergentes en matière d'évaluation.

¹ Document GB.294/PFA/8/4.

² Cela inclut le rapport de haut niveau émanant de l'United States Government Accountability Office.

³ L'UNEG regroupe 45 unités d'évaluation du système des Nations Unies. Sa fonction consiste à coordonner l'activité de ses différents membres, à harmoniser les pratiques d'évaluation et à établir des normes et règles d'évaluation applicables à l'ensemble du système.

II. Vue d'ensemble de la fonction d'évaluation

6. L'OIT/EVAL est chargée de mettre en œuvre la politique d'évaluation de l'OIT et de faire rapport sur les progrès accomplis. Le renforcement de la fonction d'évaluation de l'OIT est un processus d'amélioration continue, en fonction des ressources disponibles.

Renforcement et harmonisation de l'évaluation indépendante

7. En 2005, l'OIT est passée d'une approche parcellaire de l'évaluation à une attitude consistant à avoir une orientation précise et des politiques en place pour chaque type d'évaluation, d'où un net progrès sur le plan de la cohérence et de l'application de la politique d'évaluation. L'an passé, EVAL a amélioré son soutien au personnel du BIT et donné des conseils aux consultants en matière d'évaluation pour leur permettre d'adhérer comme il convient à la politique d'évaluation de l'OIT.
8. En novembre 2006, le Conseil d'administration a examiné le premier rapport d'évaluation indépendante d'un programme par pays, à savoir le programme d'aide de l'OIT aux Philippines. Ce rapport a été examiné par les mandants et les parties prenantes au niveau national, cependant que les Nations Unies et les partenaires se sont penchés sur les conclusions, les recommandations et la planification requise concernant la suite à donner. Depuis lors, deux nouvelles évaluations indépendantes de programmes par pays ont été menées à bien (Argentine et Ukraine) et sont présentées à la présente session du Conseil d'administration.
9. Le Comité consultatif d'évaluation a tenu sa première réunion en février 2007. Ce comité a été créé par le Directeur général en novembre 2006 et se compose des directeurs de PROGRAM et de CODEV, d'un directeur exécutif, de deux directeurs régionaux, de deux directeurs de département et d'un membre de CABINET, selon un système de rotation⁴. Le rôle du Comité consultatif d'évaluation est essentiellement de contrôler quelles suites les responsables de programmes donnent aux évaluations indépendantes de haut niveau. Au cours de sa première session, le Comité consultatif d'évaluation a décidé d'inviter les responsables de programmes à lui faire directement rapport sur les décisions, plans et mesures qu'ils adoptent en réponse à une évaluation de haut niveau. Le Comité consultatif d'évaluation a également conseillé EVAL pour le choix d'évaluations indépendantes de haut niveau à caractère stratégique.
10. Au cours de l'année écoulée, l'OIT a collaboré étroitement avec d'autres unités d'évaluation des Nations Unies par l'intermédiaire de l'UNEG afin de mieux harmoniser ses politiques et approches avec celles qui sont élaborées à l'échelle du système de l'ONU. Cette collaboration a notamment consisté en une participation active à des groupes de travail s'intéressant plus particulièrement aux évaluations conjointes des activités des Nations Unies au niveau des pays, et en une évaluation, réalisée sous la houlette de l'UNEG, des efforts déployés à l'échelle du système des Nations Unies afin que l'ONU puisse intervenir en tant que «système unifié» dans huit pays pilotes.

⁴ Circulaire n° 245 du Directeur général, Série 2 du 1^{er} septembre 2006.

Renforcement des capacités et des compétences en matière d'évaluation

11. La fourniture et le développement des capacités d'évaluation présentent plusieurs aspects. Les capacités d'évaluation décentralisées ont été renforcées par la nomination de deux responsables de l'évaluation pour les régions et les secteurs techniques. En 2006, des progrès remarquables ont été accomplis avec la création de postes à plein temps pour les fonctionnaires nationaux chargés de l'évaluation dans les bureaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique et pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Le bureau régional pour les Etats arabes a confié la responsabilité de l'évaluation à un responsable en chef des programmes. Le bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, quant à lui, a assigné cette responsabilité à son directeur adjoint, un arrangement qui s'est révélé efficace jusqu'à présent. Pour l'Afrique, un expert associé a été nommé en attendant qu'une solution plus permanente soit trouvée.
12. Au cours de la période à l'examen, l'une des priorités a été de former du personnel et de généraliser l'emploi des outils et bonnes pratiques de contrôle et d'évaluation. C'est ainsi que cette unité d'évaluation a mis au point, à l'intention des mandants nationaux, des modules pour des activités de contrôle et d'évaluation prévues pour 2008. Jusqu'en juin 2007, EVAL a dispensé des séances de formation ou d'information en matière d'évaluation à environ 90 responsables de programmes, spécialistes techniques et responsables opérationnels dans les services régionaux et extérieurs de l'Asie, de l'Afrique et des Amériques. De même, 50 fonctionnaires basés à Genève ont bénéficié de séances de formation ou d'information en matière d'évaluation. Une série de nouveaux documents d'orientation ont été produits qui peuvent être consultés en ligne. Le site Internet de l'OIT/EVAL a également été amélioré au cours de l'année 2006.

Assurer la qualité du processus d'évaluation et de ses produits

13. L'OIT/EVAL a établi une procédure qui garantit l'indépendance et la qualité du processus d'évaluation. Ces pratiques ne sont pas encore universellement connues ni employées par l'ensemble du personnel du BIT, mais les séances de formation et d'information du personnel ont aidé à les faire mieux connaître et à implanter plus profondément une culture de l'évaluation au sein du Bureau.
14. EVAL a amélioré la liste des critères de qualité pour les rapports d'évaluation et établi une liste de critères de qualité applicables aux mandats. Un collaborateur extérieur qui avait utilisé la méthode fondée sur la liste des critères a formulé des appréciations concernant 31 rapports d'évaluation indépendante de projets sur les 55 reçus pour l'année 2006, et a fait remonter les résultats de ses appréciations aux départements responsables afin de leur permettre d'en tirer des enseignements. Comme les compétences attestées des consultants en matière d'évaluation ont été qualifiées de facteur déterminant pour la qualité des rapports, des documents d'orientation ont été mis au point pour faciliter le choix des évaluateurs et le recours à l'adjudication publique.

Accroître l'utilité des évaluations: suivi, apprentissage institutionnel et partage des connaissances

15. L'OIT/EVAL a beaucoup progressé dans la mise en œuvre de systèmes et procédures pour l'apprentissage institutionnel et le partage de connaissances à partir d'évaluations. Cela inclut la mise au point d'une base de données mondiale de connaissances, accessible par Internet, qui donnera accès par une procédure de recherche à tous les documents ayant trait

à l'évaluation de projets et programmes, y compris au suivi, et qui sera en interface avec la base de données IRIS concernant les informations financières. Pour cette base de données, le Bureau est également en train d'élaborer des protocoles de transparence et de responsabilisation qui seront intégrés dans la nouvelle stratégie de partage des connaissances, soumise à la Commission PFA à sa session de novembre 2007. Un autre élément est la création du Comité consultatif d'évaluation, qui contrôle la suite donnée par les responsables de programmes aux évaluations indépendantes de haut niveau.

Les ressources d'EVAL et la fonction d'évaluation

- 16.** En 2006, les activités d'EVAL ont été financées par prélèvement sur le budget ordinaire de l'OIT, à l'aide des recettes perçues au titre de l'appui au programme (PSI) et avec l'excédent de 2000-01. EVAL a également reçu une partie des crédits affectés au perfectionnement du personnel par la formation aux pratiques de suivi et d'évaluation. En outre, EVAL a bénéficié d'un financement extrabudgétaire provenant d'un projet DfID/Pays-Bas (voir encadré 1).
- 17.** EVAL comprend un directeur et deux évaluateurs (dont l'un est financé avec des ressources extrabudgétaires). Un troisième évaluateur à plein temps et un expert en gestion de la connaissance à temps partiel ont rejoint l'équipe en avril 2007, les deux étant financés par prélèvement sur le projet DfID/Pays-Bas. Le programme et budget pour 2008-09 comprend des financements pour deux fonctionnaires supplémentaires de la catégorie des services organiques, au service d'EVAL.
- 18.** Les ressources non afférentes au personnel pour 2006 ont été utilisées essentiellement pour recruter des experts indépendants chargés d'effectuer des évaluations de haut niveau. En outre, les régions ont été priées de réserver 90 000 dollars E.-U., chacune, pour l'exercice biennal 2006-07 afin de financer les activités d'évaluation, notamment les évaluations indépendantes et examens biennaux des programmes par pays. Les évaluations indépendantes de projets de coopération technique sont financées par prélèvement sur la réserve recommandée de 2 pour cent du budget total des projets d'un budget supérieur à 500 000 dollars E.-U.

Encadré 1

Ressources extrabudgétaires à l'appui de la capacité d'évaluation concernant les programmes par pays de promotion du travail décent et la gestion axée sur les résultats

Au cours de l'année 2006, EVAL a œuvré dans un certain nombre de domaines au renforcement du cadre d'évaluation. Le projet extrabudgétaire «Programmes par pays de promotion du travail décent et gestion axée sur les résultats: renforcement de la capacité de l'OIT» a occupé une place importante dans cet effort. Le projet est administré conjointement par EVAL, PROGRAM et CODEV, avec des financements provenant des gouvernements du Royaume-Uni et des Pays-Bas. Ce projet, conçu pour accélérer l'application de la gestion axée sur les résultats, s'adresse au personnel et aux mandants tripartites nationaux et vise à renforcer leur capacité à participer aux différentes étapes des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD), axés sur les résultats.

EVAL a utilisé les fonds du projet pour affiner et tester les différents types d'évaluation au début de l'année 2007 et pour partager avec les régions les coûts afférents à une série d'ateliers de formation à l'intention des mandants et du personnel chargé de la formation.

Durée et budget

- DfID: novembre 2006 - avril 2008: 2 185 547 dollars E.-U. (composante échue à EVAL: 764 942 dollars E.-U.)
- Financement néerlandais: février 2007 - avril 2010, 845 379 dollars E.-U. (composante échue à EVAL: 425 171 dollars E.-U.)

III. Suite donnée aux recommandations issues d'évaluations indépendantes de haut niveau et d'évaluations indépendantes thématiques

19. La politique de l'OIT en matière d'évaluation exige que le bureau extérieur ou le département responsable apporte une vraie réponse et donne vraiment suite aux recommandations de toutes les évaluations indépendantes. Une évaluation indépendante est une évaluation conduite par un évaluateur externe n'ayant eu, antérieurement, aucun lien avec le projet ou programme à évaluer.
20. S'agissant de l'évaluation indépendante de stratégies et de programmes par pays, EVAL demande aux responsables opérationnels de soumettre à la Commission PFA un premier rapport de suivi par le biais du rapport d'évaluation annuel, six mois après l'examen par la Commission PFA de l'évaluation de haut niveau concernée. Ainsi a-t-on la garantie que les problèmes identifiés lors de l'évaluation seront dûment traités et que les bureaux et départements responsables tireront de ces évaluations de précieux enseignements qui leur permettront de perfectionner leurs outils, d'affiner leurs approches techniques et d'améliorer les projets et programmes. En plus d'une déclaration écrite, les responsables de programmes rendent désormais compte au Comité consultatif d'évaluation des décisions, plans et mesures qu'ils ont adoptés suite à une évaluation de haut niveau. Il conviendra également de définir les politiques de suivi pour les évaluations thématiques et les évaluations de projets.
21. La présente section fait le point sur la suite donnée aux évaluations indépendantes de haut niveau menées à bien en 2006. Pour les rapports d'évaluation de 2006, elle présente les principales recommandations ainsi qu'une description des mesures de suivi. En outre, cette section décrit brièvement la suite donnée aux grandes évaluations indépendantes thématiques conduites en 2006.

Suite donnée aux évaluations de haut niveau présentées à la Commission PFA en 2006

22. Conformément aux bonnes pratiques établies sur le plan international, six mois après l'examen par la Commission PFA d'une évaluation de haut niveau, le responsable de programmes présente un rapport détaillé sur les mesures qu'il a prises suite aux recommandations approuvées par le Bureau. Un résumé des rapports sur les mesures de suivi adoptées par les responsables de programmes concernés est présenté dans les paragraphes ci-après.

Evaluation indépendante de la stratégie d'investissement à forte intensité d'emploi (SIIE) de l'OIT⁵

23. La présente évaluation a consisté à analyser la mise en œuvre par l'OIT de sa stratégie visant à aider les Etats Membres à tenir compte des préoccupations en matière d'emploi et de politique sociale dans la politique d'investissement poursuivie dans le secteur des infrastructures et de la construction. Les principales conclusions ont été que le Programme des investissements à forte intensité de main-d'œuvre (HIMO) utilise un éventail impressionnant de techniques efficaces et de données d'expérience fort utiles, et qu'il a permis d'obtenir, au cours des 25 dernières années, de nombreux résultats satisfaisants au

⁵ Document GB.297/PFA/2/2.

niveau national, essentiellement dans le cadre d'expériences pilotes. La plus grande difficulté consiste à engager un effort concerté pour intégrer les méthodes d'investissement à forte intensité de main-d'œuvre dans les politiques et programmes nationaux.

24. Résumé des recommandations:

- 1) Le Bureau devrait développer sa stratégie actuelle de manière à l'aligner sur les structures d'aide émergentes, y compris en l'incorporant dans les cadres de développement des Nations Unies, afin de l'intégrer de manière durable dans les politiques et programmes nationaux pour l'emploi. Il devrait renforcer ses partenariats avec les Nations Unies, les organismes de développement bilatéraux, les organisations régionales et les institutions pour le développement grâce à une stratégie de partenariat plus prononcée, et s'employer à lever les contraintes administratives qui entravent actuellement l'action de ces entités ⁶.
- 2) Le Bureau devrait fixer des étapes plus contraignantes en fonction des progrès que doivent accomplir les mandants nationaux pour tirer parti des initiatives en matière d'investissement à forte intensité d'emploi, et mettre les systèmes à niveau de manière à faciliter la présentation régulière de rapports sur les résultats obtenus; restreindre son engagement dans les pays où les politiques d'investissement à forte intensité d'emploi n'ont pas rang de priorité; intensifier les communications concernant les résultats obtenus ⁷.
- 3) Le Bureau devrait travailler plus étroitement avec les institutions financières internationales pour faire en sorte qu'une part plus importante des investissements dans le secteur de la construction soit affectée à la création d'emplois et à l'activité économique sur le plan local; et être plus attentif aux incitations du marché et à la nécessité pour les entreprises de promouvoir une demande d'activités locales ⁸.
- 4) Le Bureau devrait davantage intégrer dans le programme le principe d'égalité entre les sexes par l'incorporation explicite de ce principe dans les outils, la formation et les pratiques ⁹.

25. Suite donnée par les responsables de programmes. Recommandation 1): La première mesure a consisté à élaborer des méthodes d'évaluation d'impact et à réaliser ou programmer des évaluations d'impact dans sept pays. Leurs résultats viendront étayer les conseils pratiques et activités de programmation dans le domaine de la stratégie d'investissement à forte intensité d'emploi et orienteront les futures modalités d'alignement sur le contexte objectif national. En outre, le Bureau s'engage à former des mandants de l'OIT afin de renforcer leurs capacités conceptuelles et opérationnelles et de les aider à forger des alliances avec différents ministères. On fait progresser les partenariats avec d'autres institutions de développement en intégrant les normes internationales du travail dans plusieurs domaines, notamment dans celui des marchés publics.

26. Recommandation 2): La mise en œuvre à plus grande échelle de la stratégie d'investissement à forte intensité d'emploi est actuellement traitée en collaboration avec, notamment, Madagascar, le Pakistan et le Paraguay, en interaction avec un large éventail

⁶ Correspond aux recommandations 1, 4, 5 et 6 du rapport d'évaluation.

⁷ Correspond aux recommandations 2, 7 et 9 du rapport d'évaluation.

⁸ Correspond aux recommandations 5 et 8 du rapport d'évaluation.

⁹ Correspond à la recommandation 10 du rapport d'évaluation.

de ministères. L'analyse de la modalité «grande échelle» intervient dès le début, et les objectifs de cette montée en puissance sont fixés de manière définitive dans d'autres programmes nationaux. Les efforts susmentionnés pour affiner les méthodes d'évaluation de l'impact et améliorer les valeurs de base, indicateurs et modalités de suivi permettront la présentation de rapports de performance de meilleure qualité. La stratégie de communication a bénéficié de l'apport d'une équipe mondiale du programme HIMO qui s'est réunie en mars 2007 et dont les activités consistent notamment à élaborer du matériel de sensibilisation de haute qualité et à mettre à niveau le système de contrôle et d'information de manière à améliorer les flux d'informations arrivant aux partenaires sociaux.

- 27.** Recommandation 3): On s'emploie actuellement à créer des partenariats avec les institutions financières internationales afin de déterminer s'il est possible d'intégrer la création d'emplois et les normes du travail dans les pratiques de prêts. La coopération a été intensifiée avec les partenaires pour le domaine du développement urbain, et des réunions ont eu lieu notamment avec l'ONU/Habitat, l'Alliance pour l'avenir des villes et la Banque mondiale. Le Bureau a également amélioré sa contribution à l'Association mondiale de la route. Le programme HIMO est en train de réaliser une étude sur l'efficacité des efforts déployés antérieurement pour le développement du secteur privé afin d'améliorer la capacité des entreprises d'utiliser les méthodes à forte intensité d'emploi et d'obtenir ainsi des parts de contrats plus importantes. Le programme HIMO procédera à une étude visant à repérer les entrepreneurs dans dix pays.
- 28.** Recommandation 4): Le programme HIMO estime que son action pour intégrer le principe d'égalité entre les sexes donne des résultats satisfaisants, mais poursuit ses efforts pour obtenir des améliorations dans les domaines de la planification, dans le renforcement des capacités et dans les processus de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation.

Evaluation indépendante du programme par pays mis en œuvre par l'OIT aux Philippines: 2000-2005¹⁰

- 29.** Ce travail a consisté à évaluer les méthodes mises en œuvre et les progrès accomplis dans le cadre du programme d'aide de l'OIT aux Philippines. Ce pays a été sélectionné pour l'une des premières évaluations de programmes par pays en raison de sa longue tradition de tripartisme et parce qu'il a été l'un des premiers Etats Membres à adopter explicitement «le travail décent et l'emploi productif» en tant qu'objectif de développement dans son plan de développement national.

30. Résumé des recommandations:

- 1) Le Bureau devrait apporter son soutien essentiellement au renforcement des capacités des partenaires sociaux dans le domaine de la planification stratégique et de la gestion axée sur les résultats.
- 2) Le bureau régional et le bureau sous-régional devraient avoir terminé dans un délai de six mois la matrice des résultats pour les programmes par pays de promotion du travail décent et établir des pratiques de suivi et d'évaluation.
- 3) Le bureau sous-régional devrait être plus attentif aux efforts déployés conjointement dans les domaines de la défense des droits, de la sensibilisation de l'opinion et de la mobilisation des ressources.

¹⁰ Document GB.297/PFA/2/3.

- 4) Le bureau régional et le bureau sous-régional devraient aider les mandants à élaborer des indicateurs pour le Plan d'action national en faveur du travail décent (NPADW);
- 5) Le bureau régional et le bureau sous-régional devraient envisager de fixer des objectifs de mobilisation de ressources, assortis de délais par secteur prioritaire du PPTD, et d'élaborer des stratégies pour atteindre ces objectifs.
- 6) Le bureau sous-régional et les mandants nationaux devraient réaliser une étude des projets pilotes récents pour en déterminer l'état d'avancement, et présenter un rapport les concernant, plusieurs années après leur mise en œuvre.
- 7) Utiliser de manière plus efficace la Commission consultative tripartite nationale du travail décent (NTAC) pour contribuer à consolider et à appliquer le NPADW.
- 8) Négocier dans le cadre de l'Equipe de pays des Nations Unies (UNCT) un accord interinstitutionnel plus formel sur la répartition de l'activité de programmation en fonction des spécialités et sur le partage des responsabilités afférentes.

- 31. Suite donnée par les responsables du programme.** Recommandation 1): Un appui technique a été apporté dans le but de renforcer les capacités des mandants et des partenaires en leur dispensant une formation sur les directives harmonisées relatives à l'égalité des sexes et au développement, sur la gestion axée sur les résultats et sur la gestion du cycle des projets. Le Bureau associe également les mandants aux projets de coopération technique au stade de l'élaboration de la note conceptuelle et de la proposition de projet.
- 32.** Recommandation 2): Des plans de suivi des PPTD ont été introduits ainsi qu'un plan de travail et des cadres de notification. Un atelier d'évaluation a été organisé en juin 2007 pour les coordinateurs d'évaluation désignés dans tous les bureaux de l'Asie et du Pacifique. Vers la fin 2007, le personnel recevra une formation complémentaire en matière de gestion axée sur les résultats et de PPTD.
- 33.** Recommandation 3): Un certain nombre d'activités de sensibilisation ont été engagées: lancement du bulletin trimestriel «Un travail décent pour tous»; création d'un site Web consacré au programme par pays; organisation de manifestations et de campagnes sur des questions touchant au travail décent; et publication de divers documents, études de cas, films et vidéos sur différents aspects du travail décent. En 2004, le Bureau a apporté son soutien aux mandants tripartites pour l'élaboration d'un index du travail philippin permettant d'évaluer la situation de l'emploi aux Philippines. Cet index du travail philippin a été institutionnalisé en 2007 comme indicateur statistique officiel national de la situation du travail et, ainsi qu'il est recommandé, devrait servir d'indicateur de référence pour le prochain NPADW.
- 34.** Recommandation 4): En mars 2007 ont été introduites des réunions mensuelles avec les mandants, au cours desquelles sont discutées les questions de gouvernance et de responsabilisation.
- 35.** Recommandation 5): En février 2006, le Bureau a créé un groupe chargé de la mobilisation de ressources, qui a facilité la mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation de ressources à l'échelle du Bureau.
- 36.** Recommandation 6): Il reste à mettre en place un processus systématique d'évaluation d'impact des projets de coopération technique après leur mise en œuvre. Ainsi qu'indiqué au cours de l'évaluation, les études de suivi périodiques de ce type exigeraient des

ressources supplémentaires; en effet, les budgets de projets prévoient normalement une allocation de ressources uniquement pour les évaluations en fin de projet.

- 37.** Recommandation 7): En juin 2007, le Département de la main-d'œuvre et de l'emploi a jugé nécessaire de suivre de plus près l'institutionnalisation de la NTAC et de définir un secrétariat approprié. En attendant que soit pris un décret présidentiel dans ce sens pour confirmer la mise à disposition d'une structure nationale adaptée aux besoins actuels afin de permettre au Conseil tripartite pour la paix sociale de suivre les progrès concernant la réalisation des objectifs de travail décent, la NTAC fera l'objet d'une révision dans la perspective du lancement du prochain cycle du NPADW et pour donner des orientations en vue de l'élaboration du PPTD pour 2008-09.
- 38.** Recommandation 8): Dans le cadre du réalignement des orientations et des ressources de l'UNCT, il a été proposé à l'OIT de diriger les activités de suivi et d'évaluation du PNUAD, la Commission d'intégration du principe d'égalité entre les sexes et les créneaux thématiques du Fonds espagnol pour les OMD, concernant la problématique hommes-femmes, l'emploi des jeunes et les migrations. Le Bureau a aussi participé à l'élaboration de propositions conjointes destinées au Fonds espagnol pour les OMD et relatives au changement climatique, au principe d'égalité entre les sexes, à la gouvernance économique et à la culture.

Suite donnée aux évaluations indépendantes thématiques

- 39.** Ci-après est résumée la suite donnée par les responsables de programmes aux évaluations indépendantes thématiques qui déterminent les principaux domaines d'intervention de l'OIT.

Evaluation indépendante thématique du Programme d'amélioration des méthodes de gestion et de l'aptitude à diriger (MLDP)

- 40.** Les ateliers du MLDP avaient pour objectif général de développer les méthodes de gestion des cadres supérieurs ainsi que leur aptitude à diriger. Pour atteindre cet objectif, le MLDP a employé différentes techniques, dont la tenue de cours, les exercices individuels et l'apprentissage par l'Internet.
- 41.** Cette évaluation, qui portait sur le MLDP, a abouti à la conclusion que l'OIT avait consenti un investissement justifié, positif et rentable par rapport au coût dans le perfectionnement de cadres supérieurs, avec des perspectives de changement durable à l'échelle de l'Organisation. Toutefois, l'OIT risquerait de perdre cette dynamique si elle cessait d'investir dans le MLDP.
- 42. Résumé des recommandations** adressées au Département du développement des ressources humaines (HRD) de l'OIT:
- 1) Adapter la méthode de formation propre aux ateliers du MLDP en s'inspirant des meilleures pratiques en matière de conception de cours.
 - 2) Maintenir le MLDP en faisant de ce programme une composante des stratégies organiques plus vastes de l'OIT, visant à instaurer une culture de l'apprentissage, du perfectionnement et de la performance.

- 3) Rattacher les évaluations de l'apprentissage et du perfectionnement individuels aux rôles et responsabilités de l'individu et aux objectifs de l'Organisation.

- 43. Suite donnée par les responsables de programmes.** Recommandation 1): La formule du MLDP a été modifiée de manière à intégrer les meilleures pratiques en incluant le soutien après atelier et à identifier d'autres sujets d'atelier.
- 44.** Recommandation 2): HRD a alloué des fonds provenant du fonds central pour le perfectionnement du personnel, au lancement d'un nouveau cycle d'ateliers révisés du MLDP à l'intention de 60 cadres et directeurs. HRD a également alloué des ressources supplémentaires pour le financement d'une série d'ateliers thématiques prévus pour 2008-09. Toujours en 2008-09, HRD lancera une initiative portant sur l'apprentissage en équipe dans le but d'inscrire les initiatives concernant l'aptitude à diriger dans une perspective d'évolution globale, et de rechercher ainsi une plus grande efficacité organique.
- 45.** Recommandation 3): Les plans concernant les ateliers consacrés à une révision du système de gestion de la performance seront alignés sur le cadre du MLDP.

Evaluation indépendante thématique du Programme d'action spécial pour combattre le travail forcé (SAP-FL), rattaché au programme pour la promotion de la Déclaration

- 46.** Cette évaluation a porté sur l'activité déployée dans le cadre du SAP-FL au cours des trois à quatre premières années de fonctionnement. Les principales conclusions de l'évaluation ont été que le programme avait obtenu des résultats satisfaisants dans l'un des secteurs les plus difficiles du domaine des droits de l'homme et que, outre l'action importante menée sur la relation entre le travail forcé et la servitude pour dettes, d'une part, et la pauvreté et la discrimination, d'autre part, il a apporté un plus à l'action de l'OIT contre la traite d'êtres humains, initiée au sein de l'IPEC. Dans une perspective à plus long terme, il a également été conclu que le SAP-FL devrait établir des liens plus forts avec les institutions financières internationales et créer des coalitions «tripartites-plus».

47. Résumé de recommandations:

- 1) Développer ses principaux atouts dans les domaines de la recherche, de l'analyse des politiques et des documents d'orientation.
- 2) Inscrire les problèmes du travail forcé et de la traite des êtres humains avec un rang de priorité plus élevé à l'agenda des organismes partenaires internationaux, plutôt que de mettre trop l'accent sur les projets de terrain.

- 48. Suite donnée par les responsables de programmes.** Recommandation 1): Il est accordé une plus grande attention au renforcement des capacités et à l'élaboration de documents d'orientation. Cet effort consiste notamment à conseiller des groupes cibles spécifiques tels que les inspecteurs du travail et le corps judiciaire. Le programme a apporté son assistance et collaboré avec la Confédération syndicale internationale (CSI) et l'Organisation internationale des employeurs (OIE) pour accroître la participation des syndicats et des employeurs à la prévention et à l'éradication du travail forcé. Conformément au plan d'action approuvé par le Conseil d'administration en novembre 2005¹¹, une assistance

¹¹ Document GB.294/TC/2.

technique est apportée à une série d'Etats Membres dans le but d'améliorer leur capacité méthodologique de collecte et d'analyse de données relatives au travail forcé et à la traite d'êtres humains.

49. Recommandation 2): Les nouveaux partenariats entre le SAP-FL et les principaux donateurs reflètent désormais la réorientation des priorités dans le sens recommandé par l'évaluation.

IV. Contrôle et appréciation de la qualité des évaluations indépendantes de projets

50. Tous les projets d'évaluation dans des domaines techniques font l'objet d'une appréciation. En fonction de la nature du projet et de son plan d'évaluation, cela peut prendre la forme d'une évaluation indépendante, d'une évaluation interne ou d'une auto-évaluation. EVAL est chargée de contrôler et soutenir toutes les évaluations indépendantes de projets, mais leur gestion est décentralisée vers le réseau de directeurs et de coordonnateurs d'évaluation aux niveaux des secteurs et des régions. La description de la fonction de contrôle stipule que:

- tous les projets soumis à une évaluation indépendante font l'objet d'une appréciation selon ce qui a été prévu;
- le processus de gestion et de conduite d'une évaluation se déroule conformément aux politiques et procédures établies pour assurer l'impartialité et la transparence;
- les rapports d'évaluation doivent répondre aux normes internationales relatives à la qualité des évaluations;
- les responsables de programmes assurent un bon suivi des évaluations indépendantes de projets.

Aperçu des évaluations indépendantes de projets menées à bien en 2006 ¹²

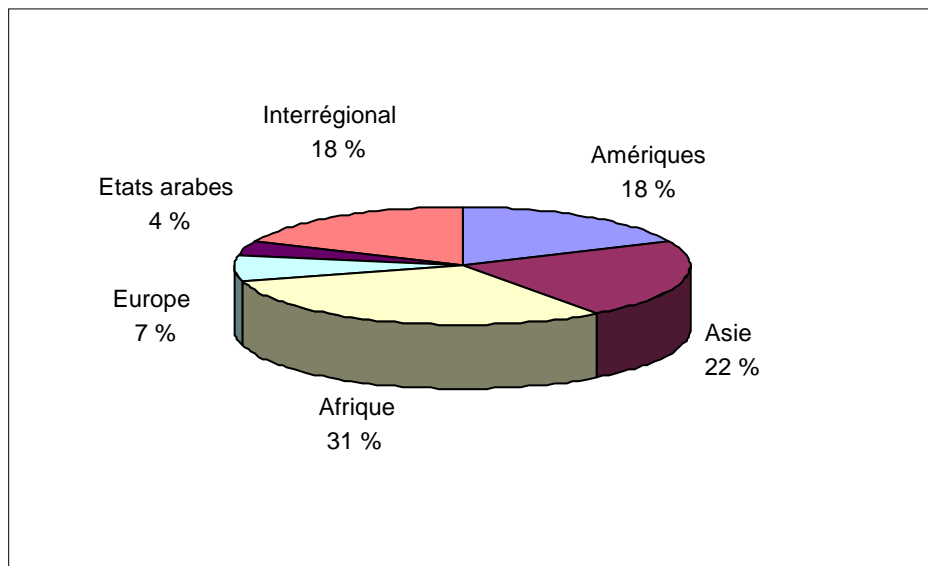
51. En 2006, l'OIT a effectué 55 évaluations indépendantes de projets, dont 75 pour cent étaient des évaluations définitives et 25 pour cent des évaluations provisoires ¹³. Par comparaison avec l'année précédente, il y a eu relativement plus d'évaluations indépendantes de projets situés en Afrique et en Europe et de projets interrégionaux, et relativement moins d'évaluations indépendantes de projets situés dans les autres régions. Les variations par rapport à l'année précédente peuvent s'expliquer par la fluctuation naturelle des cycles de projets et par les variations en taille des projets ¹⁴.

¹² On trouvera la liste complète des évaluations de projets de coopération technique dans l'annexe de la version longue du Rapport d'évaluation annuel 2006, qui est affiché sur le site Web public d'EVAL: <http://www.ilo.org/evaluation>.

¹³ En 2005, 55 pour cent des évaluations étaient des évaluations définitives et 45 pour cent des évaluations à mi-parcours.

¹⁴ Seuls les projets d'un budget supérieur à 500 000 dollars E.-U. doivent faire l'objet d'une évaluation indépendante.

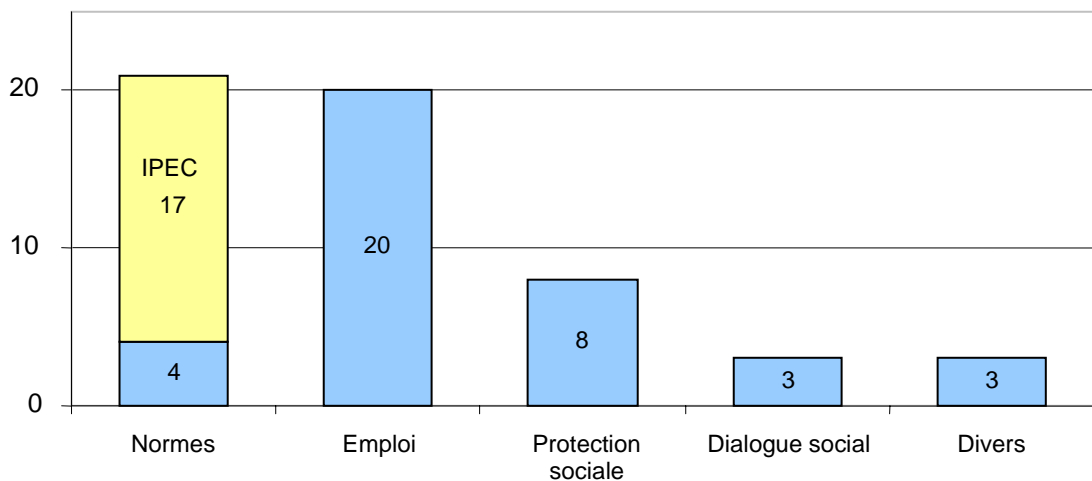
Figure 1. Evaluations indépendantes de projets par région, 2006



Comme élément de comparaison avec 2005 : Amériques 30 pour cent, Asie 29 pour cent, Afrique 26 pour cent, Europe 5 pour cent, Etats arabes 5 pour cent et interrégional 5 pour cent.

52. En ce qui concerne les domaines techniques, la tendance de 2005 n'a pas varié. Les rapports d'évaluation de 2006 couvraient principalement des projets dans les domaines de l'emploi (36 pour cent) et du travail des enfants (31 pour cent)¹⁵. Cela tient au vaste portefeuille de coopération technique et à la taille relativement grande des projets dans ces domaines thématiques.

Figure 2. Evaluations indépendantes de projets par domaine technique, 2006



¹⁵ On trouve un aperçu plus détaillé des évaluations de projets par domaine technique dans l'annexe de la version longue du Rapport d'évaluation annuel 2006.

Appréciation de la gestion du flux de travail et de la suite donnée par les responsables de programmes aux évaluations indépendantes de projets

53. En 2006, EVAL a réalisé deux enquêtes par questionnaire concernant les pratiques en matière d'évaluation de projets. La première enquête visait à déterminer la pratique actuelle de gestion des processus d'évaluation. Au début de 2006, EVAL avait établi de nouvelles procédures pour la conduite d'évaluations indépendantes de projets et publié des directives. Cependant, certaines lacunes étaient encore perceptibles en ce qui concerne aussi bien la connaissance de ces nouvelles procédures que leur application.
54. La deuxième enquête était une enquête pilote visant à évaluer l'utilité des recommandations issues d'évaluations et à recueillir des informations sur la suite donnée à ces recommandations. Cette enquête visait aussi à identifier les meilleures pratiques de suivi adoptées par les responsables de programmes, en vue d'élaborer des directives concernant la suite à donner aux évaluations indépendantes de projets. Les deux enquêtes n'ont utilisé qu'un échantillon limité d'évaluations de projets¹⁶.

Enquête sur l'organisation du travail lors des évaluations indépendantes de projets conduites en 2006

55. Cette enquête a confirmé que le processus d'exécution des tâches établi par l'OIT/EVAL n'est pas strictement respecté par les bureaux extérieurs. D'où la nécessité de revoir cet aspect afin de veiller au respect de la procédure.
- Dans de nombreux cas, les projets de mandats et de rapports ont été distribués pour commentaire uniquement sur un plan interne à d'autres fonctionnaires du BIT, et rarement aux mandants nationaux et aux partenaires d'exécution des projets.
 - Le fait de se conformer à l'obligation selon laquelle le processus d'évaluation doit être conduit par le personnel sans que celui-ci ait préalablement participé au projet continue de poser un défi, sauf lorsque le directeur de l'évaluation a été désigné à un stade très précoce¹⁷. La plupart des évaluations ont été réalisées sous la houlette de l'OIT du fait qu'elle apportait officiellement son appui au projet, et non pas par un directeur de l'évaluation.
 - La plupart des fonctionnaires disent être familiarisés avec les préconisations d'EVAL en matière d'évaluation, mais des documents de référence internationaux tels que les normes de l'OCDE/DAC relatives à la qualité de l'évaluation et les normes et règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies sont moins bien connus et moins bien respectés.

¹⁶ La première enquête a utilisé un échantillon de 31 rapports. Pour la seconde enquête, on a utilisé un échantillon de 15 rapports, mais le questionnaire a été envoyé au directeur du service extérieur et au directeur du département technique qui avaient participé au projet. Pour les deux enquêtes, le taux de réponse a été d'environ 60 pour cent. Même si ces enquêtes n'étaient pas pleinement représentatives, elles ont néanmoins permis de déceler certaines tendances.

¹⁷ L'OIT/IPEC dispose d'une section Conception, évaluation et documentation, qui gère toutes les évaluations conduites par l'IPEC.

- Selon les données de 2005, le temps compris entre la finalisation du rapport et sa présentation au donateur est encore trop long puisque, dans certains cas, il dépasse six mois.

56. EVAL s'attache à remédier à ces lacunes en renforçant les capacités internes, en exerçant des contrôles et en diffusant des documents d'orientation.

Enquête sur la suite donnée par les responsables de programmes aux évaluations indépendantes de projets effectuées en 2006

57. Cette enquête, effectuée à titre d'essai, a mis en évidence un large éventail de mesures de suivi ainsi que les difficultés rencontrées pour les mettre en œuvre. Dans tous les cas, sauf un, les personnes interrogées ont estimé que les recommandations étaient très utiles. Dans les cas couverts par l'enquête, les recommandations étaient généralement acceptées et observées.

- Il est à noter que les bureaux extérieurs ou les départements qui ont répondu à l'enquête avaient, le plus souvent, tiré parti de l'évaluation et pris des mesures en conséquence. Nombre d'entre eux ont donné des exemples très concrets de ce qu'ils avaient fait ou modifié suite aux recommandations issues de l'évaluation.
- Il n'est pas surprenant que l'utilité de l'évaluation ait été associée à la qualité et à la pertinence des recommandations dont elle était assortie; il a été moins tenu compte des recommandations formulées en des termes vagues.
- Parmi les mesures de suivi, on peut citer l'extension du projet à d'autres localités, la réalisation d'études dans les domaines où l'évaluation avait permis de conclure à la nécessité d'élargir le champ de connaissances, ou la plus grande attention apportée aux aspects ou aux groupes cibles que l'on avait quelque peu négligés.
- Les recommandations issues des évaluations ont également servi à concevoir la seconde phase d'un projet ou à élaborer de nouveaux projets de type similaire. Elles ont permis d'appuyer la demande faite au donateur de prolonger la durée du projet et de mobiliser des fonds supplémentaires. Les recommandations des évaluateurs ont également contribué au dialogue sur les mesures à prendre avec les partenaires nationaux.
- La plupart des faiblesses constatées en matière de suivi étaient liées aux contraintes budgétaires et, dans certains cas, à la difficulté de retenir l'attention nécessaire des autres acteurs compétents (autres unités de l'OIT, haute direction ou partenaires nationaux).

58. D'une manière générale, les réponses ont souligné la nécessité d'instaurer au sein de l'OIT un processus d'enregistrement systématique des recommandations et de contrôle automatique des mesures de suivi, et les informations recueillies à l'aide de ce questionnaire serviront à concevoir et tester un tel processus.

Appréciation de la qualité des rapports d'évaluation indépendante de projets ¹⁸

59. Le Rapport d'évaluation annuel 2005 a initié le processus d'assurance de qualité des évaluations indépendantes de projets. Il portait sur un échantillon de 25 pour cent des rapports, et la Commission PFA a demandé un complément d'analyse de la qualité d'évaluation des projets. S'agissant du rapport de 2006, EVAL a entrepris un exercice similaire portant sur 56 pour cent des rapports. Dans les années à venir, on s'attend à ce que l'exercice d'assurance de la qualité couvre la grande majorité des évaluations conduites à l'OIT. Même si les résultats de l'appréciation ne sont pas directement comparables, la conclusion globale est que la qualité des rapports s'est légèrement améliorée dans presque tous les éléments soumis à évaluation (couvrant sept rubriques d'analyse). Environ un tiers des évaluations avait atteint un niveau satisfaisant, la moitié nécessitait une certaine amélioration, et le reste devait être nettement amélioré.
60. D'une manière générale, de nouvelles améliorations sont nécessaires pour atteindre des niveaux de qualité satisfaisante. Il convient notamment de veiller davantage à la profonde cohérence entre les principales sections des rapports et de mieux soigner l'énoncé des recommandations. Ces deux secteurs feront l'objet d'une attention particulière lorsque EVAL apportera à l'avenir son appui en matière d'assurance de qualité. Cet exercice d'appréciation a également permis d'identifier certaines pratiques valables: i) définir les critères d'évaluation en indiquant comment ces derniers seront mesurés; ii) fournir une documentation complète sur les instruments d'évaluation, notamment les remontées d'information consécutives aux consultations; iii) analyser la logique de la chaîne de résultats du projet; et, finalement, iv) formuler un nombre limité de recommandations concrètes et réalistes.
61. Les recommandations issues de l'exercice d'assurance de la qualité impliquaient une intensification des activités de formation et des activités connexes de soutien afin de mettre en relief les bonnes pratiques, de déterminer les projets de coopération technique qui peuvent faire l'objet d'une évaluation et d'élaborer des directives et des protocoles (ou d'actualiser les directives et protocoles existants).

V. Examens extérieurs de la fonction d'évaluation et de contrôle exercée par l'OIT

62. Les acteurs s'intéressent de plus en plus aux niveaux de contrôle et de responsabilisation au sein des organismes des Nations Unies, par le biais des examens extérieurs. En participant à ces examens, le Bureau a répondu à toutes les demandes d'information, de documentation et de consultations.
63. Le Bureau voit dans ces examens l'occasion de progresser dans le domaine du contrôle et de la gestion axée sur les résultats. Les plans de suivi viseront à réduire progressivement les lacunes identifiées, compte tenu des ressources disponibles et de la structure de gouvernance de l'Organisation.

¹⁸ On trouve une description plus détaillée de l'appréciation et de ses résultats, ainsi qu'une liste complète des évaluations indépendantes de projets de coopération technique dans l'annexe de la version longue du Rapport d'évaluation annuel 2006.

Rapport du Comité directeur indépendant pour l'examen global du dispositif de gouvernance et de contrôle dans le système des Nations Unies

64. Dans le cadre des diverses initiatives de réforme des Nations Unies, le Secrétariat des Nations Unies a publié en août 2006 le rapport intitulé «Examen global du système de gouvernance et de contrôle à l'ONU et des fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies»¹⁹. L'OIT a participé activement à cette étude qui a couvert pratiquement l'ensemble du système des Nations Unies. L'examen a conduit à conclure qu'il fallait promouvoir la gestion axée sur les résultats ainsi que la bonne gouvernance au sein des entités des Nations Unies afin d'aller vers plus de transparence, vers une responsabilisation accrue et vers une plus grande efficacité. Pour ce faire, il était indispensable de disposer d'un système de contrôle fort et performant²⁰.
65. Ceux qui ont procédé à l'examen proposent, pour étude et pour adoption par l'ensemble du système, un «Code de gouvernance des Nations Unies» dérivé de principes globaux de gouvernance et de contrôle et formulent une série de recommandations visant à renforcer le dispositif de contrôle global du système des Nations Unies. Cependant, ils n'émettent pas de recommandations spécifiques à l'intention de telle ou telle entité du système des Nations Unies.

Rapport de l'Accountability Office du gouvernement des Etats-Unis d'Amérique (GAO)

66. En juin 2007, le GAO a publié un rapport à l'intention de comités du Congrès qui ont examiné la question de savoir dans quelle mesure les bureaux d'audit interne et les bureaux d'évaluation de six organismes choisis des Nations Unies ont mis en pratique les normes d'audit internationales et les normes et règles d'évaluation des Nations Unies, respectivement²¹. Le Bureau de l'audit interne et du contrôle de l'OIT ainsi que l'Unité d'évaluation de l'OIT figuraient parmi les services évalués par le GAO.
67. L'OIT a collaboré avec le GAO pour la préparation de ce rapport et réagi à ses constatations et conclusions. La principale conclusion que le GAO a formulée au sujet de la fonction d'évaluation a été que les six bureaux de l'ONU continuent d'œuvrer à la mise en œuvre des normes d'évaluation des Nations Unies. Les conclusions spécifiques relatives à la fonction d'évaluation ont été les suivantes:
- certains bureaux d'évaluation du système des Nations Unies, y compris l'Unité d'évaluation de l'OIT, manquent de ressources pour gérer et conduire des évaluations,

¹⁹ Document A/60/883 de l'Assemblée générale des Nations Unies. <http://www.un.org/reform/governance/report>. Cet examen a été réalisé par la société de consultants PricewaterhouseCoopers (PWC) à la suite d'une procédure internationale d'appel à la concurrence.

²⁰ D'après la définition utilisée dans le présent rapport, les activités de contrôle consistent à suivre les réalisations de l'entité, à les évaluer et à faire rapport à leur sujet. Elles englobent également les audits, internes et externes, portant sur le bilan financier de l'entité et l'efficacité de ses mécanismes de contrôle interne, ainsi que sur les cas de fraude ou d'irrégularités. Nations Unies, Principes et pratiques en matière de gouvernance et de contrôle, vol. II.

²¹ GAO: *United Nations Organizations – Oversight and accountability could be strengthened by further instituting international best practices*, Etats-Unis, 2007 (rapport 07-597 du GAO). Les six organismes des Nations Unies dont les bureaux d'évaluation ont été examinés étaient les suivants: FAO, OIT, PNUD, UNICEF, PAM et OMS.

et la plupart de ces bureaux d'évaluation ont exprimé le besoin de disposer de personnel plus expérimenté;

- la plupart des bureaux d'évaluation, y compris l'Unité d'évaluation de l'OIT, n'ont pas pleinement respecté les procédures d'assurance de qualité concernant des domaines tels que les méthodes, la portée et les conclusions des évaluations;
- la plupart des bureaux d'évaluation, y compris l'Unité d'évaluation de l'OIT, s'efforcent de mettre en place des mécanismes de suivi systématique, chargés de présenter des rapports sur l'état de l'application de leurs recommandations.

68. Le GAO a recommandé que le gouvernement des Etats-Unis coopère avec les Etats Membres pour améliorer le contrôle au sein des organismes du système des Nations Unies: i) en mettant les rapports d'audit à la disposition des conseils d'administration et ii) en créant des comités d'audit indépendants qui rendraient compte aux conseils d'administration des organismes des Nations Unies²². Le rapport du GAO ne comprend aucune recommandation relative à la fonction d'évaluation de l'OIT.

Rapport de gestion global 2006 (*Global Accountability Report*) de la One World Trust

69. La *One World Trust* (OWT) est une organisation non gouvernementale ayant vocation à susciter, à une grande échelle, une volonté de transparence et de responsabilisation dans les organisations internationales gouvernementales et non gouvernementales. En novembre 2006, l'OWT a publié un rapport qui évalue les niveaux de transparence et de responsabilisation de 30 organisations opérant sur la scène internationale, dont dix organisations intergouvernementales, notamment l'OIT²³.

70. L'OIT s'est classée au quatrième rang parmi ces dix organisations en termes de capacité d'évaluation. L'OWT a estimé que l'OIT disposait d'une politique d'évaluation de grande qualité et que les systèmes d'évaluation étaient relativement bien développés, sauf que l'Organisation n'a pas créé de mécanismes pour diffuser les enseignements tirés de la pratique. Le rapport ne contenait pas de recommandations concernant la fonction d'évaluation de l'OIT.

VI. Travaux en cours et évaluations proposées

71. Le présent chapitre donne un aperçu de tous les types d'évaluations indépendantes effectuées en 2007 et présente le programme d'évaluations indépendantes proposé pour 2008.

²² On trouve des informations plus détaillées sur les conclusions du Bureau de l'audit interne et du contrôle de l'OIT dans le rapport annuel du Chef auditeur interne à la Commission PFA.

²³ One World Trust: *2006 Global Accountability Report*, Royaume-Uni, 2006.

Travaux en cours pour 2007

72. Le tableau ci-après donne un aperçu global de toutes les évaluations indépendantes en cours en 2007²⁴.

Tableau 1. Type, objet et calendrier des évaluations indépendantes effectuées en 2007

Type d'évaluation	Objet de l'évaluation	Calendrier	Diffusion
Stratégie	Evaluation indépendante de la stratégie de l'OIT pour aider les Etats Membres à améliorer l'impact des normes	Avril - septembre 2007	Présentation d'un résumé à la Commission PFA en novembre 2007; diffusion publique du rapport intégral (Internet)
Programme par pays	Evaluation indépendante du programme d'aide de l'OIT à l'Ukraine	Novembre 2006 - juillet 2007	Présentation d'un résumé à la Commission PFA en novembre 2007; diffusion publique du rapport intégral (Internet)
Programme par pays	Evaluation indépendante du programme d'aide de l'OIT à l'Argentine	Avril - septembre 2007	Présentation d'un résumé à la Commission PFA en novembre 2007; diffusion publique du rapport intégral (Internet)
Projet (évaluations indépendantes pour les projets dépassant 500 000 dollars)	Comme chaque année, environ 50 à 60 évaluations indépendantes de projets seront effectuées: les agents chargés de coordonner les évaluations avec le soutien et le contrôle d'EVAl examinent actuellement le portefeuille de projets ainsi que les procédures et rapports d'évaluation	Janvier - décembre 2007	Présentation de rapports en version intégrale aux donateurs, aux mandants nationaux et aux autres parties prenantes; diffusion publique des résumés (Internet)

Evaluations proposées pour 2008

73. Ainsi qu'indiqué au tableau ci-après, quatre évaluations indépendantes de haut niveau seront entreprises en 2008. Parmi celles-ci ne figurent pas les 50 à 60 évaluations indépendantes de projets qui seront également effectuées. Conformément à la politique d'évaluation, les évaluations de stratégies et de programmes par pays seront conduites par EVAl.

74. **Nouvelle procédure de sélection des objets d'évaluation.** Les objets d'évaluation sont désormais choisis par le Comité consultatif d'évaluation selon des critères d'évaluabilité et d'intérêt stratégique. Le choix des objets d'évaluation est également guidé par les discussions et demandes des divers comités de conseils d'administration, par les préoccupations particulières de cadres supérieurs et par d'autres considérations stratégiques. Pour les évaluations de programmes par pays, le principe de la rotation régionale s'applique. Le choix des programmes par pays est opéré en étroite consultation avec les bureaux régionaux de l'OIT.

²⁴ L'évaluation indépendante thématique de l'Agenda global pour l'emploi dans le contexte des PPTD ne sera pas effectuée en 2007.

Tableau 2. Type, objet et calendrier des évaluations indépendantes de haut niveau prévues pour 2008

Type d'évaluation	Objet de l'évaluation	Calendrier	Diffusion
Stratégie	Evaluation indépendante de la stratégie de l'OIT pour accroître la capacité des Etats Membres d'élaborer des politiques ou programmes axés sur la protection des travailleurs migrants	Janvier - juillet 2008	Présentation d'un résumé à la Commission PFA en novembre 2008; diffusion publique du rapport intégral (Internet)
Programme par pays	Evaluation indépendante du programme d'aide de l'OIT à la Jordanie	Janvier - juin 2008	Présentation d'un résumé à la Commission PFA en novembre 2008; diffusion publique du rapport intégral (Internet)
Programme par pays	Evaluation indépendante du programme d'aide de l'OIT à la Zambie	Mars - août 2008	Présentation d'un résumé à la Commission PFA en novembre 2008; diffusion publique du rapport intégral (Internet)

75. Evaluation de la stratégie de l'OIT pour améliorer la protection des travailleurs migrants. L'évaluation indépendante qui est proposée pour 2008 portera sur la stratégie de l'OIT visant à accroître la capacité des Etats Membres d'élaborer des politiques ou programmes axés sur la protection des travailleurs migrants (résultat immédiat 3c.1), qui est rattachée au résultat intermédiaire 3c «Les migrations de main-d'œuvre sont gérées de manière à favoriser la protection et l'emploi décent des travailleurs migrants», énoncé dans le programme et budget pour 2008-09.

76. L'évaluation consistera à examiner l'intérêt de cette stratégie et à déterminer si elle a sa place dans le cadre d'action stratégique de l'OIT et dans les autres initiatives globales concernant les migrations de main-d'œuvre. Elle consistera également à examiner la contribution de cette stratégie aux objectifs de développement nationaux et mondiaux ainsi qu'aux résultats obtenus par le Bureau quant à l'appui efficace donné à cette stratégie. L'évaluation sera aussi axée sur la contribution de l'OIT à la protection des travailleurs migrants et au renforcement de la capacité des Etats Membres d'élaborer des politiques et programmes d'accompagnement. Le mandat qui définit l'objectif, la portée et la méthode de l'évaluation a été élaboré en consultation avec les principales parties prenantes du Bureau, les mandants et les experts externes.

77. Evaluation des programmes d'aide de l'OIT à la Jordanie et à la Zambie. Conformément à la politique d'évaluation, le Bureau procède à deux évaluations de programmes par pays chaque année. Conformément au principe de la rotation régionale, il est prévu que le programme par pays d'un Etat africain et celui d'un Etat arabe fassent l'objet d'une évaluation en 2008.

78. Le Bureau prévoit d'évaluer les programmes d'aide de l'OIT à la Jordanie et à la Zambie, qui ont été choisis en étroite consultation avec les bureaux régionaux de l'Organisation. Les deux pays possèdent un portefeuille important de coopération technique ainsi qu'un cadre élaboré de programmation par pays. Pour chacun d'eux, des PPTD pleinement opérationnels ont été finalisés récemment en consultation avec les mandants et sont considérés comme de bons exemples. L'évaluation portera sur l'utilité et l'impact de l'action menée par l'OIT dans ces pays, avec un intérêt particulier pour les partenariats nationaux. Compte tenu des enseignements tirés de l'expérience, l'évaluation portera sur les PPTD en cours et sera assortie de recommandations.

VII. Conclusions

Progrès et réalisations

79. Plusieurs indicateurs montrent que la fonction d'évaluation de l'OIT a été de nouveau renforcée. Des progrès ont été accomplis sur presque tous les points déclarés «domaines d'action prioritaires» dans le Rapport d'évaluation annuel 2005.
80. Les disponibilités de fonds extrabudgétaires, utilisées principalement pour financer les évaluations et auto-évaluations de PPTD et pour renforcer la capacité d'évaluation des responsables de programmes, ont permis de faire des progrès dans ces domaines.
- 1) Le Comité consultatif d'évaluation a établi des politiques strictes de contrôle de la suite donnée par les responsables de programmes aux évaluations indépendantes de haut niveau.
 - 2) L'OIT collabore étroitement avec le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et est membre du comité directeur pour les évaluations des programmes d'aide aux pays pilotes où l'initiative en faveur d'une ONU «unie dans l'action» est mise en œuvre.
 - 3) De nouvelles directives ont été émises pour programmer les activités de suivi et d'évaluation concernant aussi bien les projets que les programmes par pays et pour garantir la qualité des évaluateurs, de leurs mandats et de leurs rapports d'évaluation.
 - 4) Le réseau des coordonnateurs d'évaluation et des directeurs d'évaluation, aussi bien au siège que dans les régions, a été renforcé.
 - 5) Une formation du personnel a été dispensée pour les activités de suivi et d'évaluation aux niveaux des projets et des pays.
 - 6) L'appréciation de la qualité des évaluations de projets, formulée l'an passé, a servi à améliorer les outils d'appréciation (méthode fondée sur des listes de critères) et la méthode d'appréciation elle-même.
 - 7) Une base des connaissances accessible par Internet aide à gérer le calendrier, le budget et le processus d'évaluation et sert de répertoire de mandats, de rapports d'évaluation, de résumés, d'enseignements tirés de la pratique et de plans d'action pour la suite à donner à tous les types d'évaluation; cette base de connaissances se trouve actuellement dans sa phase finale de mise au point.

Domaines prioritaires d'action et questions émergentes

81. Pour intensifier encore les activités d'évaluation au Bureau, l'OIT/EVAL doit poursuivre ses efforts concernant un petit nombre de priorités, notamment la formation du personnel et l'assurance de qualité du processus d'évaluation et de ses produits, et continuer de développer les applications utiles des évaluations.

Maintien des domaines prioritaires d'action

82. EVAL poursuivra la formation du personnel en l'intensifiant et en concentrant ses efforts sur les régions. Certains matériels de formation et d'orientation seront transformés en modules d'enseignement en ligne de manière à toucher un plus vaste auditoire. Le réseau

décentralisé des coordonnateurs d'évaluation et des directeurs d'évaluation sera de nouveau renforcé.

- 83.** Pour assurer la qualité du processus d'évaluation et de ses produits, tous les mandats relatifs à l'évaluation et tous les rapports établis sur la base d'évaluations indépendantes de projets feront systématiquement l'objet d'une appréciation de la part des coordonnateurs d'évaluation de l'OIT, qui utiliseront pour cela des listes de critères de qualité normalisées. La recherche de consultants hautement qualifiés en matière d'évaluation sera intensifiée par le biais de l'adjudication publique et par la consultation systématique d'une base de données sur les experts en évaluation.
- 84.** Pour accroître l'utilité des évaluations, la mise au point de la base de données mondiale sur les évaluations, accessible par Internet, sera achevée et le personnel responsable recevra une formation pour pouvoir l'utiliser. Toute l'information concernant l'évaluation de projets et de programmes sera gérée par la base de données. Au cours de l'année à venir, EVAL va définir une politique de suivi pour les responsables de programmes, applicable à tous les types d'évaluation indépendante, et mettra en place un système permettant de faire le point de ce suivi.

Améliorer la participation des mandants de l'OIT aux activités de contrôle et d'évaluation grâce à un renforcement des capacités

- 85.** Les mandants tripartites de l'OIT au niveau national sont les principaux partenaires, protagonistes et bénéficiaires de l'action menée par l'OIT au niveau national et, en tant que tels, assument conjointement la responsabilité d'obtenir des résultats. En conséquence, il convient qu'ils soient réellement associés aux activités de contrôle et d'évaluation des projets et des programmes par pays. Même s'ils sont régulièrement consultés à tous les stades du cycle d'un programme ou d'un projet, y compris à ceux du contrôle et de l'évaluation, il est possible d'accroître l'efficacité de leur participation en renforçant les capacités en matière de gestion axée sur les résultats et en matière d'évaluation.
- 86.** EVAL va donc continuer de collaborer avec PROGRAM, ACTRAV et ACT/EMP pour familiariser les mandants nationaux avec les principes de planification nationale, de gestion axée sur les résultats, de suivi et d'évaluation, et de formation des mandants au suivi, à l'évaluation et à la conception. Les coordonnateurs d'évaluation ainsi que les spécialistes employeurs et travailleurs des régions ont également un rôle essentiel à jouer pour inciter les mandants à s'engager de manière significative.

Faire davantage en sorte que les PPTD et les stratégies du programme et budget se prêtent à une évaluation

- 87.** EVAL a observé que la mesure dans laquelle les programmes par pays, les stratégies du programme et budget et les projets se prêtent à une évaluation est très variable. Il s'agit de savoir si, pour un programme donné, on dispose des éléments d'appréciation nécessaires, notamment les procédures et la documentation, pour pouvoir dûment l'évaluer²⁵.

²⁵ Cela suppose, entre autres, un cadre d'évaluation des résultats qui soit logique et bien documenté, avec des valeurs de base, des indicateurs et des cibles, un plan de suivi, des données de suivi et des rapports de situation sérieux.

- 88.** EVAL, CODEV et PROGRAM continueront de collaborer en aidant le personnel du siège et des services extérieurs à améliorer le cadre d'évaluation des résultats et la gestion axée sur les résultats grâce aux activités de formation, d'orientation, de remontée individuelle de l'information et de soutien, en mettant davantage l'accent sur le contrôle et l'évaluation. Il s'agit par là de veiller à ce que l'évaluation des PPTD et des stratégies de programme et budget, actuels et futurs, soit déjà envisagée au stade de leur conception et à ce que soit enclenchée la mise en place de cadres d'évaluation des résultats et de systèmes de suivi appropriés.
- 89.** En outre, EVAL procédera à un exercice visant à déterminer si les cadres existants pour l'évaluation des résultats sont corrects ainsi que les plans de suivi des contributions de l'OIT à chaque programme mis en œuvre dans les pays pilotes choisis pour l'initiative «Unis dans l'action» et dans lesquels l'OIT est active²⁶. L'évaluation sera menée parallèlement à la grande initiative de l'UNEG.

Améliorer la suite donnée aux évaluations par les responsables de programmes

- 90.** Les évaluations ne contribueront à l'apprentissage institutionnel et à l'amélioration des programmes que si les responsables prennent en temps utile des mesures appropriées suite aux recommandations. Même quand des mesures de suivi sont prises pour toutes les évaluations de haut niveau et pour la plupart des évaluations thématiques et des évaluations de projets, le Comité consultatif d'évaluation a constaté que ces mesures sont souvent insuffisantes. Les évaluations ne produisent pas leur plein effet, à savoir faciliter l'amélioration des programmes grâce aux recommandations dont elles sont assorties.
- 91.** L'une des grandes priorités pour 2008 sera donc d'instaurer une politique de suivi pour tous les types d'évaluation et d'élaborer un système qui permette de déterminer les suites données par un responsable de programme à une recommandation pendant une période donnée. En même temps, l'OIT/EVAL élaborera des directives et mettra au point des mécanismes d'assurance de qualité afin que les recommandations issues des évaluations puissent plus facilement déboucher sur des mesures concrètes et s'avérer utiles.
- 92.** *La commission souhaitera sans doute prendre note du présent rapport et en approuver la conclusion, à savoir que le Bureau progresse de manière satisfaisante dans la mise en œuvre de la politique et de la stratégie d'évaluation. Peut-être souhaitera-t-elle aussi prendre note de la suite donnée aux rapports d'évaluation de haut niveau présentés à la Commission PFA en 2006.*

Genève, le 25 septembre 2007.

Point appelant une décision: paragraphe 92.

²⁶ Parmi ces pays figurent les pays suivants: Albanie, Mozambique, Pakistan, Rwanda, République-Unie de Tanzanie, Uruguay et Viet Nam. L'OIT n'a pas d'activités au Cap-Vert, pays pilote choisi pour l'initiative «Unis dans l'action».