



## Conseil d'administration

319<sup>e</sup> session, Genève, 16-31 octobre 2013

GB.319/PFA/7

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

PFA

Date: 28 août 2013

Original: anglais

### SEPTIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

## Rapport d'évaluation annuel 2012-13

#### Objet du document

Le présent document consiste en un rapport sur le travail d'évaluation effectué par le BIT pendant la période 2012-13, évalué au regard de sa stratégie axée sur les résultats 2011-2015. La deuxième partie du rapport récapitule les résultats de plusieurs études se rapportant à l'efficacité du Bureau dans la réalisation des objectifs à court et à moyen terme. Le Conseil d'administration voudra sans doute prendre note du présent rapport, approuver les recommandations qui figureront dans le plan d'action glissant pour la mise en œuvre des recommandations et des suggestions du rapport d'évaluation annuel et confirmer les priorités concernant le programme de travail 2015 (voir projet de décision au paragraphe 61).

**Objectifs stratégiques pertinents:** Concerne tous les objectifs stratégiques.

**Incidences sur le plan des politiques:** Les thèmes retenus pour les évaluations de haut niveau pourraient avoir des incidences sur le plan des politiques.

**Incidences juridiques:** Aucune.

**Incidences financières:** Aucune.

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

**Unité auteur:** Unité d'évaluation (EVAL).

**Document connexe:** GB.316/PFA/7/1.

*Table des matières*

	<i>Page</i>
Introduction .....	1
Partie I. Mise en œuvre de la stratégie d'évaluation du BIT pour la période 2011-2015 .....	2
A. Amélioration de l'efficacité du Comité consultatif d'évaluation.....	2
B. Suivi des évaluations de haut niveau .....	3
C. Evaluation de la performance du BIT .....	3
D. Examen, par un intervenant indépendant, de la qualité des évaluations de haut niveau .....	4
E. Choix des thèmes devant faire l'objet d'une évaluation de haut niveau à des fins stratégiques .....	5
F. Perfectionnement et utilisation plus large des évaluations décentralisées .....	9
Partie II. Evaluation de l'efficacité et des résultats du BIT .....	14
A. Introduction.....	14
B. Gestion axée sur les résultats et efficacité du BIT: Enseignements tirés des analyses d'évaluabilité.....	15
C. Performance du BIT en matière de coopération technique.....	17
 <i>Annexes</i>	
I. Plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations et suggestions figurant dans les rapports d'évaluation annuels 2010-11 et 2011-12.....	23
II. Gestion axée sur les résultats: Matrices pour la stratégie d'évaluation.....	33

## Introduction

1. Le rapport d'évaluation annuel est publié par l'Unité d'évaluation (EVAL) afin de rendre compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la politique et de la stratégie d'évaluation du BIT. EVAL met en œuvre la politique d'évaluation en procédant à l'évaluation indépendante des stratégies, des politiques et des programmes du BIT à la demande expresse du Conseil d'administration ou du Directeur général. De plus, elle coordonne et assure le contrôle de la qualité de toutes les évaluations indépendantes de projets menées dans l'ensemble de l'Organisation.
2. Le présent rapport est divisé en deux parties: la première rend compte des progrès réalisés en ce qui concerne les trois résultats et cibles en matière de stratégie d'évaluation qui ont été définis pour la présente période biennale, et la seconde récapitule plusieurs évaluations indépendantes de l'efficacité globale dont le BIT a fait preuve pour mettre en œuvre le cadre stratégique. On y trouve les résultats obtenus au regard des principaux objectifs biennaux ainsi qu'une liste actualisée des évaluations de haut niveau approuvées et proposées pour les années à venir. L'annexe I fournit des informations actualisées sur les mesures prises par le Bureau au sujet du plan d'action glissant pour la mise en œuvre des recommandations et suggestions figurant dans les rapports d'évaluation annuels précédents.
3. L'année faisant l'objet du présent rapport (2012-13) s'est déroulée à un rythme soutenu et a été marquée par l'ambitieux programme de réformes du Directeur général et la multiplication des demandes d'informations qualitatives et quantitatives probantes sur la nature et le but des travaux accomplis. Cela dénote un progrès dans l'enracinement d'une culture de la connaissance au BIT, mais aussi des attentes croissantes quant à la quantité et la qualité des divers types d'évaluations. Bien que ces efforts supplémentaires outrepassent quelque peu les ressources et la capacité d'EVAL, ils sont cependant poursuivis dans les limites du possible.
4. Le Comité consultatif d'évaluation, sous l'impulsion de son nouveau président, a retrouvé son rôle de mécanisme consultatif collectif permettant d'assurer un suivi efficace des résultats des évaluations et leur utilisation accrue par le Bureau. EVAL se sert de protocoles actualisés pour mettre en pratique les recommandations formulées par l'évaluateur externe de la qualité des évaluations de haut niveau de l'OIT pour la période 2010-11, menées à la fin de l'année 2012. Une étude indépendante de la qualité de 93 évaluations de projets effectuées cette année révèle des améliorations constantes par rapport aux années précédentes, mais souligne aussi clairement la nécessité de poursuivre l'action engagée pour améliorer la qualité. Par ailleurs, il a été procédé à une actualisation des éléments d'orientation et des procédures mettant l'accent sur la clarification et la simplification de ces dernières, afin de faciliter l'établissement des rapports d'évaluation et leur suivi.
5. En bref, comme l'indique le présent rapport, la «culture de l'évaluation» – telle que l'illustre l'utilisation des résultats des évaluations effectuées à des fins de gouvernance et de gestion – s'est améliorée. EVAL continuera de veiller à ce que le Bureau assure un suivi constructif des recommandations résultant des évaluations. A cet effet, elle compte de plus en plus sur le soutien apporté par les administrateurs chargés de l'évaluation à temps plein dans les régions et par les responsables de l'évaluation à temps partiel dans les départements du siège. Des progrès substantiels sont réalisés en vue de renforcer les capacités et les connaissances résultant de la fonction d'évaluation.

6. Les domaines d'activité prioritaires doivent tenir compte de l'accroissement, tant au niveau mondial que de la part des mandants, de la demande d'informations fiables sur l'incidence et l'efficacité par rapport au coût des politiques, programmes et interventions ainsi que sur les enseignements à en tirer. Les résultats des évaluations et les études menées au cours de la période considérée ont confirmé qu'il fallait établir une distinction entre attribution et contribution lorsqu'il s'agit d'analyser l'incidence des activités du BIT. Cette question revêt une importance particulière pour l'évaluation de ces activités lorsque les Etats Membres sont tenus d'appliquer des normes et des principes, alors que le BIT peut seulement faciliter les choses ou jouer un rôle de soutien. La notion d'analyse de contribution part du principe qu'une intervention n'est qu'un volet d'un ensemble causal plus large mobilisant de nombreux acteurs. A cet effet, les départements techniques, les régions et les mandants qui sont directement concernés par les politiques et les programmes évalués doivent produire plus d'informations de meilleure qualité par le biais d'un système de suivi et de mesure d'impact plus rigoureux. EVAL est prête à soutenir et à piloter au besoin ce processus.

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

7. Cette partie du rapport récapitule les progrès réalisés au titre des trois résultats définis dans la stratégie d'évaluation pour la période 2011-2015, les obstacles rencontrés et les enseignements à retenir dans les travaux et rapports futurs. On trouvera à l'annexe II les matrices correspondant à chacun des résultats attendus de la stratégie.

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

#### **A. Amélioration de l'efficacité du Comité consultatif d'évaluation**

*Etape biennale 1.1 (2012-13): Quatre réunions par an; relevé des recommandations concernant le programme d'évaluation; relevé des avis formulés sur l'application de recommandations spécifiques.*

8. La nomination d'un nouveau président en novembre 2012 a stimulé la reconstitution du Comité consultatif d'évaluation, dont la composition a été renouvelée et qui se réunira chaque trimestre. Les ordres du jour suivent un calendrier séquentiel qui, pour la période 2012-13, a comporté des débats sur les thèmes proposés pour l'évaluation de haut niveau et sur la pertinence des suites données aux évaluations de 2012, y compris celles des projets et programmes décentralisés. Lors d'une session d'une demi-journée qui s'est tenue en avril 2013, le Comité consultatif d'évaluation s'est attaché à redéfinir son rôle stratégique, a étudié les résultats d'un examen externe d'assurance qualité portant sur les évaluations de haut niveau de 2010 et 2011 et a envisagé la réalisation d'évaluations d'impact au sein de l'OIT. Les travaux des réunions et les recommandations formulées font l'objet de comptes rendus détaillés.

## B. Suivi des évaluations de haut niveau

9. Chaque année, EVAL observe les progrès qui, selon les rapports, ont été accomplis par le Bureau dans l'application des recommandations formulées dans le cadre des évaluations de haut niveau de l'année précédente. Lors de la première session du Comité consultatif d'évaluation reconstitué, qui s'est tenue en février 2013, des responsables opérationnels des programmes évalués en 2011 ont été invités à faire état des suites données aux constatations des évaluations. Compte tenu de ces éléments d'information supplémentaires, le Comité consultatif d'évaluation a estimé que tous les programmes avaient fait des progrès satisfaisants. Le comité s'emploie maintenant à s'assurer de la pertinence du suivi des évaluations de haut niveau de 2012 et a confié à certains de ses membres le soin de procéder à un examen plus approfondi à cet effet. Il sera rendu compte des résultats de cet examen en 2014.
10. Les points saillants relatifs aux plans élaborés par les responsables de programmes pour le suivi des évaluations sont notamment les suivants:
  - Le Département des activités sectorielles (SECTOR) et le programme Better Work ont mis en œuvre la plupart des recommandations qui les concernaient. Certaines des recommandations ont été appliquées alors que l'équipe d'évaluation n'avait pas encore terminé sa tâche. Plusieurs recommandations qui nécessitent la coopération de l'ensemble du Bureau ou du Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM) sont toujours en cours d'application.
  - Le Département des politiques de l'emploi a établi des plans pour la mise en œuvre de toutes les recommandations et avait appliqué en partie six d'entre elles au début de l'année 2013. D'autres recommandations doivent être prises en compte à la suite de la réorganisation du Bureau, afin de faciliter l'établissement de liens plus forts entre la politique de l'emploi et les politiques actives concernant le marché du travail.
  - Le bureau de pays (BP) de New Delhi a élaboré un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation du programme par pays de promotion du travail décent (PPTD) pour ce qui est de l'Inde. EVAL a examiné ce plan et a suggéré au bureau de pays de tenir compte de tous les éléments et d'indiquer les mesures à prendre, en précisant les diverses étapes et les délais. Malgré l'absence d'un rapport de suivi, le bureau de pays a indiqué que des progrès considérables avaient été accomplis avec la mise en place du nouveau PPTD. Il convient également de noter qu'un atelier tripartite portant sur les constatations et recommandations de l'évaluation a permis de déterminer les domaines prioritaires et les résultats attendus.

## C. Evaluation de la performance du BIT

*Étape biennale 1.2 (2012-13): Amélioration du rapport d'évaluation annuel sur la base des réactions du Conseil d'administration; incorporation des résultats dans le programme et budget pour 2014-15.*

11. La seconde partie du présent rapport traite des principales constatations et recommandations issues de plusieurs examens consacrés à l'efficacité globale du Bureau et aux résultats qu'il a obtenus. EVAL suivra l'évolution et rendra compte des suites données par le Bureau à ces recommandations dans le plan d'action glissant pour la mise en œuvre des recommandations et suggestions. Les mesures prises par le Bureau au sujet des recommandations précédentes sont indiquées dans l'annexe II du rapport. Le suivi assuré jusqu'ici démontre que des progrès notables ont été réalisés vers l'étape consistant en une

utilisation accrue des résultats d'évaluation en vue de l'élaboration du programme et budget pour 2014-15.

12. En 2013, EVAL a aussi mené à bien trois évaluations de haut niveau de la performance du BIT dans des domaines stratégiques particulier <sup>1</sup> ainsi que plusieurs études supplémentaires. Elle a effectué une méta-analyse de 40 évaluations indépendantes finales de projets réalisées en 2011-12, en employant les mêmes méthodes que celles qu'elle avait utilisées dans son étude de 2011. Selon les résultats de cette analyse, le BIT a été tout à fait efficace et rationnel en ce qui concerne la mise en œuvre des activités de coopération technique. Toutefois, la qualité et l'exhaustivité des évaluations proprement dites ont requis une certaine attention. Cette constatation s'est retrouvée lors d'un examen externe de la qualité des évaluations mentionné plus loin au titre de l'étape 1.3. EVAL a commandé un examen de synthèse indépendant des interventions en matière de dialogue social, lequel a servi de document de travail pour la discussion récurrente qui a eu lieu lors de la session de 2013 de la Conférence internationale du Travail. Enfin, EVAL a conclu un contrat relatif à un examen préalable externe de l'évaluabilité des résultats des programmes par pays, qui a mis en évidence une forte variabilité des méthodes de gestion axée sur les résultats (GAR) à ce niveau d'exécution des programmes. On trouvera plus d'informations sur ces évaluations, et notamment un bref aperçu des évaluations relevant du Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO), dans la seconde partie du présent rapport.

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

*Etape biennale 1.3 (2012-13): Il ressort de l'examen collégial effectué en interne que la qualité des évaluations de haut niveau de 2012-13 est satisfaisante.*

13. En 2012, un examen externe des évaluations de haut niveau a permis d'établir que les rapports étaient d'une qualité satisfaisante et qu'on faisait un usage raisonnable des constatations, mais a aussi laissé entrevoir quelques possibilités d'amélioration. EVAL prend des mesures en ce sens, notamment par le biais de protocoles révisés pour chaque type d'évaluation de haut niveau menée:
- Les budgets devraient être considérablement accrus, même si cela suppose qu'il faudra effectuer moins d'évaluations.
  - La théorie du changement devrait être prise en compte lors de la phase de conception, car elle devrait permettre d'établir les liens de causalité présumés entre les activités, les résultats intermédiaires et les effets finaux escomptés en matière de développement. Les parties prenantes de l'OIT devraient, à tout le moins, être associées à ce processus.
  - L'analyse devrait être plus nettement centrée sur les sujets d'intérêt prioritaires et faire usage des critères de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) de manière intelligente et non pas rigide.
  - Les rapports devraient donner moins d'importance à la description et davantage d'importance à des considérations évaluatives consistant, par exemple, à déterminer pourquoi et dans quelles circonstances certaines méthodes fonctionnent ou non et ce que l'on peut faire pour les améliorer.

<sup>1</sup> Voir document GB.319/PFA/8.

- Les parties prenantes et les mandants externes de l'OIT devraient participer, d'une façon ou d'une autre, au processus d'évaluation et contribuer ainsi à rendre les évaluations plus pertinentes et à inciter les partenaires de l'OIT à se procurer et à utiliser davantage leurs résultats.

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

14. Chaque année, le directeur de l'Unité d'évaluation demande à l'équipe de direction, aux membres du Comité consultatif d'évaluation et aux mandants de lui fournir des indications sur les thèmes devant faire l'objet d'une évaluation de haut niveau au cours des trois années suivantes. En fonction des résultats de ces consultations, il est établi un plan de travail glissant relatif aux évaluations proposées, qui est présenté au Conseil d'administration. Les thèmes pour 2014 ont été examinés et approuvés en 2012. La Conférence internationale du Travail a préconisé une évaluation indépendante de l'action engagée par l'OIT pour promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail, et le Conseil d'administration a approuvé une évaluation indépendante des travaux menés au titre du résultat 19 – Approche intégrée des politiques économiques et sociales, avec le soutien d'organismes des Nations Unies et d'autres institutions multilatérales – ainsi que l'évaluation d'un PPTD de plus en Afrique du Nord.
15. Parmi les thèmes proposés pour 2015 et 2016 figurent ceux qui sont proposés dans le rapport d'évaluation annuel 2011-12, à savoir une évaluation de la stratégie de l'OIT en matière de coopération technique et une évaluation de l'état d'avancement des PPTD dans les Amériques. L'évaluation de la structure extérieure a été reportée à 2016, comme l'a proposé le Comité consultatif d'évaluation et comme cela a été entériné après des consultations tenues en ligne avec des groupes de mandants. De plus, des évaluations des domaines de première importance (ACI) récemment recensés sont proposées pour 2015 et 2016, car elles fournissent l'occasion d'évaluer la contribution combinée des résultats connexes et du travail d'équipe associé. Bien qu'un consensus ait été trouvé à propos du thème relatif aux domaines de première importance proposé aux fins d'évaluation en 2015, diverses propositions ont été avancées pour le thème correspondant de 2016, et certains ont estimé qu'elles étaient prématurées. Le tableau 1 récapitule les thèmes présélectionnés sur la base des consultations menées auprès du Comité consultatif d'évaluation et des mandants.

**Tableau 1. Résumé des thèmes retenus pour 2014 et thèmes présélectionnés aux fins d'évaluation, 2015-16**

	Année	Type d'évaluation	Thème de l'évaluation indépendante	Motif
Approuvé	2014	Stratégie	Action menée par l'OIT dans le domaine des principes et droits fondamentaux	Présélectionné par la Conférence en vue de son achèvement d'ici à juin 2015
	2014	Stratégie	Approche intégrée des politiques économiques et sociales, avec le soutien d'organismes des Nations Unies et d'autres institutions multilatérales (résultat 19)	Pas encore évalué; proposé par plusieurs mandants et par des membres de la direction du Bureau
	2014	PPTD	Evaluation intégrée pour l'Afrique du Nord	PPTD Afrique: dernière discussion en 2010
Proposé	2015	Stratégie/ACI	Mise en conformité des lieux de travail par l'inspection du travail	Evaluation en 2005 (peut donner suite à la discussion du Conseil d'administration de 2012)
	2015	Capacités institutionnelles	Stratégie de coopération technique	Reporté de 2013 pour cause d'examen interne
	2015	PPTD	Amériques	Dernière discussion en 2009; Amérique centrale
	2016	Capacités institutionnelles	Réexamen de la structure extérieure, y compris la participation des mandants aux PPTD	Evaluation ordonnée par le Conseil d'administration en vue d'examiner les progrès accomplis et l'efficacité du réexamen de la structure extérieure; reporté de 2013
	2016	PPTD	Europe	Dernière discussion en 2011
	2016	Stratégie	Emplois et qualifications pour la croissance; ou formalisation de l'économie informelle; ou établir et étendre les socles de protection sociale	Le cadre stratégique actuel prenant fin en 2015, certains mandants ont souligné qu'il était peut-être prématuré de décider d'un thème pour 2016

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

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

*Codifier et mettre à jour les procédures et directives*

- 16.** Les principes directeurs en matière d'évaluation, qui ont été examinés et révisés avec le concours et la collaboration de responsables régionaux de l'évaluation, seront incorporés dans une deuxième version actualisée de la publication intitulée *ILO policy guidelines for results-based evaluation*. Un certain nombre de nouveaux modèles et éléments d'orientation ont été ajoutés lorsque des lacunes ont été constatées, et 15 des notes d'orientation et listes de contrôle supplémentaires ont été révisées. En particulier, la note d'orientation sur les enseignements tirés et les bonnes pratiques nouvelles a été substantiellement modifiée afin de mieux prendre en compte les enseignements pouvant donner lieu à une action qui sont tirés des évaluations. EVAL a effectué un examen sur documents des procédures et normes utilisées dans d'autres organismes des Nations Unies et a recensé un ensemble composite de critères qui devraient améliorer les méthodes de prise en compte de ces deux constatations importantes des évaluations. Les principes directeurs ont également été révisés afin de tenir compte des modifications apportées dans le cadre du processus de réforme mis en œuvre par le Directeur général.



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

17. Par suite de la réforme récente de la structure du Bureau, EVAL a dû recenser, dans les départements, des coordonnateurs susceptibles de reconstituer le réseau d'évaluation sectoriel qui était en place avant la restructuration. Cette tâche s'est achevée en juillet 2013. De concert avec les responsables régionaux à temps plein de l'évaluation, ces coordonnateurs joueront un rôle important dans la planification et la coordination des 80 et quelques évaluations de projets internes et indépendantes qui sont menées chaque année.

*Améliorer la méthodologie et envisager l'emploi de nouvelles méthodes*

18. Après avoir parachevé des notes d'orientation sur l'évaluation d'impact et l'évaluation conjointe en 2012 comme prévu, EVAL a étudié d'autres méthodes en 2013 en vue d'obtenir davantage d'informations sur les résultats et les enseignements tirés des activités de l'OIT. Un document de travail utilisant certains éléments de la méthodologie d'examen systématique, qui a été élaboré en 2013, fait la synthèse des résultats et des enseignements tirés d'un certain nombre d'évaluations d'interventions dans le domaine du dialogue social. L'échantillon étudié comprenait 60 évaluations du BIT et 20 documents établis par d'autres organisations et se rapportant aux objectifs de l'étude. Ce document devait aussi servir à mesurer à quel point des éléments d'information fondés sur des résultats d'évaluation pouvaient contribuer aux discussions de la Conférence internationale du Travail sur le dialogue social et le tripartisme, qui constituaient le thème de la discussion récurrente en juin 2013. Le rapport, présenté comme un document de travail destiné à donner des éclaircissements sur les méthodes qui, dans le domaine du dialogue social, fonctionnent bien ou pourraient être améliorées, a été bien accueilli par les mandants.
19. Le personnel du BIT chargé de l'évaluation a poursuivi sa collaboration avec le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, notamment en participant à la réunion générale annuelle et aux travaux de trois équipes spéciales s'occupant respectivement: i) des principes directeurs en matière d'évaluation aux fins d'une action normative au sein du système des Nations Unies; ii) du renforcement de la capacité d'évaluation au niveau national; et iii) de l'évaluation conjointe.

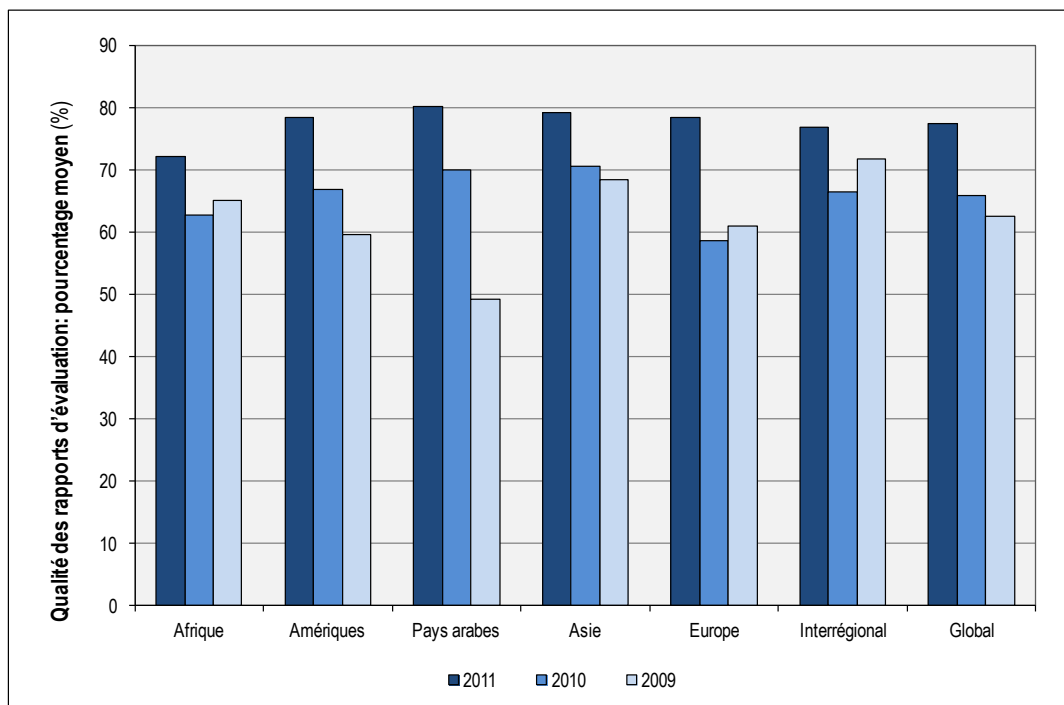
*Améliorations graduelles de la qualité des évaluations indépendantes des projets menées au BIT*

20. Une évaluation externe d'un échantillon de 93 évaluations indépendantes menées à bien au cours de la période 2009-2011 a été effectuée en 2013. Comme l'indique la figure 1, cette évaluation démontre que la proportion des éléments pris en compte dans les évaluations échantillonnées a augmenté depuis la mise en place de la nouvelle stratégie d'évaluation en 2011. Dans l'ensemble des sections du rapport d'évaluation, il est fait état d'une qualité acceptable de la majorité des évaluations échantillonnées. Toutefois, les sections consacrées aux recommandations ont été jugées d'une qualité insuffisante, principalement en raison d'une prise en compte trop peu fréquente ou pas assez ciblée des délais, des domaines prioritaires, des incidences financières et du degré de spécificité en ce qui concerne les mesures nécessaires. D'autres éléments de certaines sections appellent une attention particulière et pourraient être améliorés, notamment:
- les descriptions des équipes d'évaluation (point abordé dans la section concernant le contexte de l'évaluation);
  - la prise en compte de la protection des êtres humains, l'utilisation de normes, les modes d'échantillonnage, les instruments de collecte de données, les méthodes d'analyse des données et la description de la participation des parties prenantes;

- l'examen ou la prise en compte des effets imprévus et de la lutte contre la pauvreté ainsi que la ventilation des constatations par sexe et autres catégories sociales, si besoin est; et
- le degré de détail associé aux documents sources (faisant partie des éléments formels).

21. Conformément au plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, les rapports de 2011 ont aussi été examinés sous l'angle du traitement réservé aux questions liées à l'égalité entre les sexes. Dans l'ensemble, les rapports d'évaluation de 2011 échantillonnés contenaient peu d'informations sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes pendant l'élaboration de l'évaluation. Pour ce qui est de la représentation équilibrée des sexes au sein des équipes d'évaluation et de leur diversité culturelle, il est indiqué dans les constatations que des consultants indépendants procèdent à de nombreuses évaluations. Si plus d'une personne sont concernées, la répartition entre les sexes au sein de ces équipes et leur diversité culturelle sont souvent ambiguës. De plus, les questions de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes n'ont pas été suffisamment prises en compte dans les sections des rapports d'évaluation de 2011 échantillonnés qui sont consacrées à la méthodologie. Enfin, environ un tiers (36 pour cent) des rapports de 2011 échantillonnés contenaient des constatations concernant: la mesure dans laquelle la conception et la mise en œuvre des interventions tenaient compte des disparités entre les sexes; les informations sur le degré d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes obtenu; et les informations sur la mise en œuvre d'un processus d'évaluation tenant compte des disparités entre les sexes.

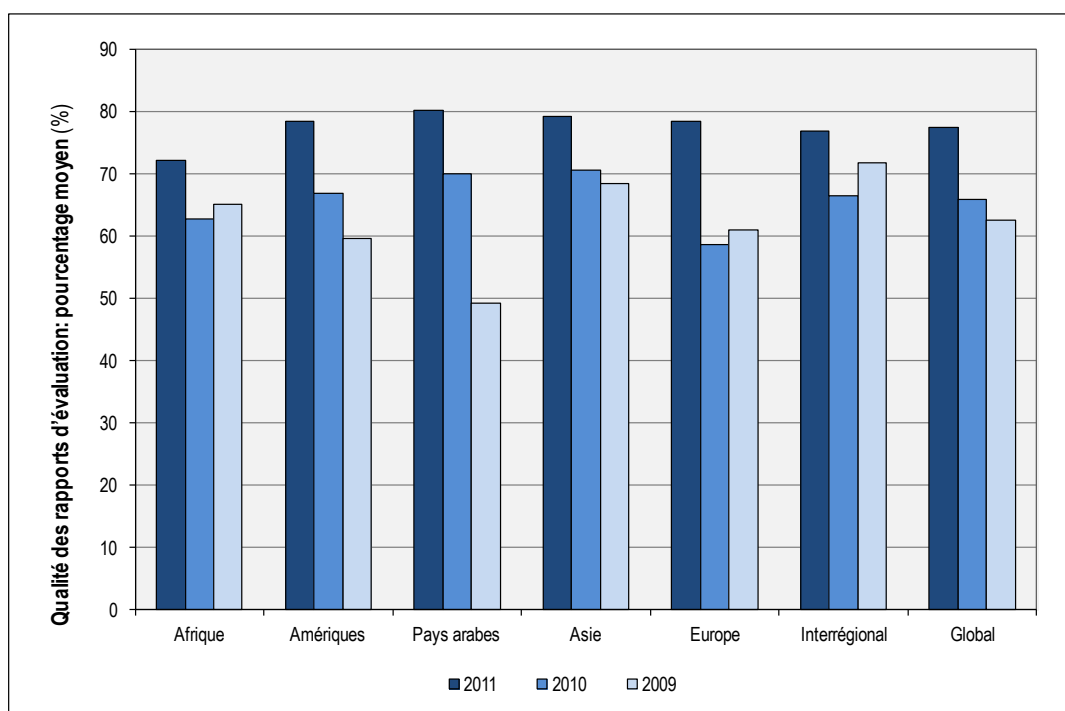
Figure 1. Qualité des rapports d'évaluation: pourcentage moyen des éléments pris en compte dans les rapports par année et par région



## F. Perfectionnement et utilisation plus large des évaluations décentralisées

22. La base de données i-Track dont dispose EVAL repère tous les projets qui nécessitent une évaluation. Elle a joué un rôle important dans les efforts soutenus déployés par EVAL pour repérer et enregistrer tous les projets de ce genre, y compris ceux qui nécessitent une évaluation interne ou une auto-évaluation. La figure 2 illustre l'accroissement général du nombre des évaluations de projets, y compris des auto-évaluations et des évaluations internes. Une liste complète des évaluations menées en 2012 est présentée dans la version longue du présent rapport, qui peut être consultée sur le site Web de l'OIT ([www.ilo.org/eval](http://www.ilo.org/eval)).

Figure 2. Nombre et type des évaluations réalisées, 2007-2012



23. Le nombre d'évaluations indépendantes de projets communiquées en 2012 a diminué légèrement, passant de 96 en 2011 à 84 en 2012. Toutefois, celles parmi ces évaluations qui ont été menées par le BIT ont vu leur nombre augmenter de quelque 10 pour cent, alors que le nombre des évaluations conjointes réalisées en externe a légèrement diminué. Sur les 52 rapports d'évaluations indépendantes réalisées par le BIT en 2012, 37 ont fait l'objet de l'exercice de suivi effectué par les responsables de programmes<sup>2</sup>. Les autres n'ont pas été retenues pour cet exercice, car elles n'avaient pas donné lieu à des recommandations appropriées. Deux des 37 rapports n'ont pas rendu compte des progrès accomplis. Un résumé de l'exercice concernant les suites données par les responsables aux 37 évaluations indépendantes retenues est présenté au tableau 2.

24. Bon nombre d'évaluations du Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC) ont été achevées relativement tard en 2012 et comportent donc toujours un certain nombre de recommandations auxquelles les responsables de programmes n'ont pas encore donné suite. Abstraction faite de ces évaluations, le bilan d'ensemble de l'exercice 2012 révèle une tendance positive continue selon laquelle davantage de recommandations

<sup>2</sup> Quinze ont fait l'objet d'un suivi au moyen du mécanisme propre au Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC).

ont été intégralement ou partiellement appliquées en 2012 par rapport à 2011. De plus, EVAL a reçu des réponses plus détaillées et substantielles, ce qui indique que cette troisième année d'exécution de l'exercice de suivi réorganisé se caractérise par une compréhension accrue du processus et par une exhaustivité et une utilité plus grandes de la suite donnée par les responsables de programmes aux constatations des évaluations.

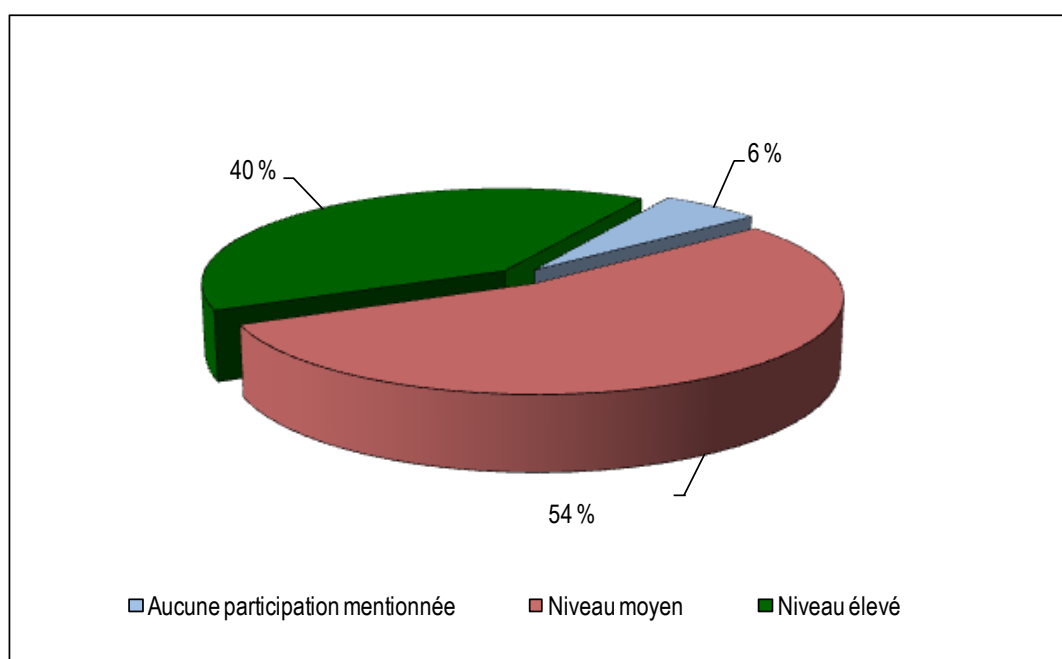
**Tableau 2. Suite donnée par les responsables de programmes aux évaluations menées par le BIT en 2012**

Région/secteur	Suites données par les responsables (37 rapports)		Nombre total de recommandations	Intégralement appliquées	Partiellement appliquées	A appliquer	Aucune mesure prise
	Non	Oui					
Afrique	0	3	22	1	12	6	3
Amériques	0	3	28	14	9	1	4
Etats arabes	0	1	15	0	15	0	0
Europe et Asie centrale	0	2	19	1	12	3	3
Asie et Pacifique	1	7	70	34	24	2	10
<b>Sous-total</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>154</b>	<b>50</b>	<b>72</b>	<b>12</b>	<b>20</b>
Emploi	1	1	8	3	4	1	0
Travail des enfants	0	16	199	13	45	141	0
Dialogue social	0	2	29	13	14	0	2
<b>Sous-total</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>236</b>	<b>29</b>	<b>63</b>	<b>142</b>	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>35</b>	<b>390</b>	<b>79</b>	<b>135</b>	<b>154</b>	<b>22</b>
<b>Pourcentage</b>	-	-	-	<b>20 %</b>	<b>34 %</b>	<b>40 %</b>	<b>5 %</b>

*Etape biennale 2.1 (2012-13): Selon les informations communiquées, l'utilisation des évaluations par les mandants a augmenté d'au moins 25 pour cent par rapport au niveau de 2011.*

25. Pour la première fois en 2011, EVAL a fait état de la façon dont la suite donnée par les responsables des programmes reflétait l'utilisation des résultats des évaluations par les mandants. Cette année, il est apparu clairement que les évaluations indépendantes recommandaient plus souvent d'engager une action visant à fournir des services aux mandants ou à renforcer leur participation. Sur les 390 recommandations formulées en 2012, 100 portaient sur des mesures de suivi concernant les mandants. Et, sur ce nombre, environ 34 pour cent s'adressaient à des ministres, 30 pour cent à des mandants en tant que groupe, 8 pour cent plus particulièrement à des travailleurs et 28 pour cent à des employeurs. Le niveau de participation des mandants à la suite donnée par les responsables de programmes a été jugé élevé ou moyen dans 94 pour cent des cas, en légère progression par rapport au chiffre de 86 pour cent indiqué par l'analyse effectuée l'an dernier, qui correspondait à une pratique solidement implantée. Dans les quelques cas où aucune action n'a été engagée, le manque de ressources a été cité comme facteur ayant restreint la participation à la mise en œuvre (figure 3).

**Figure 3. Niveau de participation des mandants à la suite donnée aux recommandations issues des évaluations, 2011-12**



**Etape biennale 2.2 (2012-13): Toutes les évaluations internes et les auto-évaluations sont accessibles et consultables dans la base de données.**

26. EVAL continue de rassembler et de mettre à disposition, par le biais de la base de données i-Track, des évaluations internes et des auto-évaluations de projets ainsi que des rapports internes sur les PPTD. Les comptes rendus confirmant l'approbation des projets précisent les exigences en matière d'évaluations internes, approuvées par EVAL et le Département des partenariats et de la coopération pour le développement (PARDEV), afin que ces évaluations soient bien menées selon la politique en vigueur. L'ensemble du personnel peut aussi consulter ces évaluations dans la base de données qui leur est consacrée. Outre les 24 auto-évaluations ou évaluations internes<sup>3</sup> présentées à EVAL en 2012, six examens internes de PPTD ont été effectués par les régions (tableau 3).

**Tableau 3. Evaluations internes et auto-évaluations présentées à EVAL, 2007-2012**

Evaluations internes et auto-évaluations	Année						Total
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Examens de PPTD	4	2	1	4	9	6	26
Rapports d'évaluations internes et d'auto-évaluations émanant de projets de coopération technique	21	2	4	7	24	24	82

<sup>3</sup> L'auto-évaluation est encouragée pour tous les projets, alors que l'évaluation interne n'est requise que pour les projets d'un budget supérieur à 500 000 dollars E.-U. Quant aux projets dont le budget est compris entre 1 et 5 millions de dollars, ils font d'ordinaire l'objet de deux évaluations (une évaluation interne et une évaluation réalisée de manière indépendante).

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

*Étape biennale 3.1 (2012-13): 75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT reçoivent une formation pendant la période biennale.*

Mandants et fonctionnaires du BIT formés aux techniques de l'évaluation en 2012-13

27. Un ensemble innovant de produits et de services sont mis à la disposition des fonctionnaires du BIT et des mandants, de sorte que ceux-ci puissent satisfaire leurs divers besoins en matière de formation à l'évaluation. Le Centre international de formation de l'OIT à Turin (Centre de Turin) propose un programme de formation au suivi et à l'évaluation, auquel EVAL apporte son soutien technique. En juillet 2013, avec le concours du Centre de Turin et du Fonds pour le perfectionnement du personnel du Département du développement des ressources humaines (HRD), EVAL a lancé le premier atelier d'une durée de trois jours organisé dans le cadre du programme de certification de responsable de l'évaluation à l'intention des fonctionnaires du BIT de la catégorie des services organiques en poste au siège ou dans les régions. Selon les informations recueillies à l'issue de ce cours, 16 participants l'ont trouvé très utile. EVAL a l'intention, à intervalles réguliers, de combiner ce cours avec un stage donnant lieu à une certification. Un cours de formation d'une durée plus brève (une journée) a été organisé à la fin de l'année 2012 à l'intention de 17 fonctionnaires du Segment de l'emploi et de la protection sociale. En Asie, un atelier d'une durée de trois jours destiné aux fonctionnaires chargés de l'évaluation a été organisé en vue d'affermir la position du réseau régional de coordonnateurs pour l'évaluation et de renforcer les capacités de ces derniers, afin qu'ils s'acquittent plus efficacement de leurs fonctions et responsabilités.
28. Le nombre cumulé de fonctionnaires et de mandants faisant partie du réseau d'évaluation qui ont bénéficié d'une formation au cours de la période biennale est indiqué au tableau 4. Au total, 373 personnes, dont 149 fonctionnaires et 224 mandants, ont bénéficié d'une formation, soit un chiffre bien supérieur à l'objectif biennal de 150 personnes.

**Tableau 4. Renforcement de la capacité d'évaluation de l'OIT – Nombre de fonctionnaires et de mandants ayant bénéficié d'une formation, par lieu d'affectation – 2012-13 \***

Personnes formées	Afrique	Amériques	Etats arabes	Asie et Pacifique	Europe	Siège	Total
Fonctionnaires du BIT	25	18	36	33	16	21	149
Mandants	100	33	20	53	18	0	224
Total	125	51	56	86	34	21	373

\* Toute formation de moins d'une journée est considérée comme une activité de sensibilisation.

***Etape biennale 3.2 (2012-13): Adoption et mise en œuvre d'un document de gouvernance interne concernant le réseau d'évaluation: approche, rôles et responsabilités.***

29. Il convient de noter qu'en 2012-13 il a été procédé à l'actualisation des principes directeurs en matière d'évaluation et des notes d'orientation, listes de vérification, modèles et outils supplémentaires, afin de les rendre conformes à la structure évolutive du Bureau et aux demandes de prise en compte de nouveaux thèmes. De plus, EVAL a étoffé les éléments d'orientation destinés aux responsables de l'évaluation et a parachevé un nouveau guide et module de formation, dont la réalisation a été supervisée au Centre de Turin. Des descriptions de poste génériques pour les évaluations ont été élaborées et examinées avec HRD et le Syndicat du personnel. La prise en compte de leurs suggestions nécessitera d'autres consultations.

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

30. Le système de gestion des connaissances en matière d'évaluation de l'OIT repose sur la base de données i-Track, qui sert à stocker des informations sur les évaluations prévues, en cours et achevées. La base de connaissances fondée sur ce système a continué de se développer et d'alimenter d'autres systèmes de gestion des connaissances de l'OIT, notamment le tableau de bord des donateurs. Le tableau 5 retrace l'expansion régulière, depuis 2005, des produits contenus dans la base et accessibles à l'ensemble des fonctionnaires du BIT. Le portail central pour la gestion de l'information et des connaissances de l'OIT comportera un lien vers les rapports d'évaluation conservés par EVAL dans sa base de données i-Track. Ce dispositif assurera une intégration harmonieuse du système d'information d'EVAL dans la vaste infrastructure de gestion des connaissances de l'OIT.
31. Depuis son lancement fin 2011, le bulletin de l'évaluation de l'OIT a permis au personnel du BIT et aux mandants de prendre connaissance des derniers développements au sujet de rapports présentant un intérêt particulier, de nouveaux outils et éléments d'orientation et d'ateliers ainsi que d'informations sur l'évaluation en dehors de l'OIT. Huit bulletins ont été publiés jusqu'ici: un en 2011, quatre en 2012 et trois en 2013. Le bulletin a un tirage moyen de 1 200 exemplaires.
32. EVAL, en coopération avec le Centre de Turin, a élaboré un nouveau module d'apprentissage en ligne, qui offre aux fonctionnaires du BIT désireux d'en apprendre plus long sur la façon dont les informations en matière d'évaluation sont gérées et utilisées au BIT la possibilité d'acquérir une telle expérience d'apprentissage de manière interactive. Ce module fait partie du système de gestion de la formation (LMS) du Service de gestion des talents relevant de HRD, lequel système permet aux fonctionnaires du BIT de télécharger la formation et de déterminer le degré d'achèvement et le temps consacré à l'apprentissage. Les fonctionnaires du BIT peuvent accéder à ce module en s'identifiant sur le site Intranet du LMS.

**Tableau 5. Vue d'ensemble des produits se rapportant aux connaissances en matière d'évaluation enregistrés et mis à disposition, 2005-2012**

Type de produit	Année								Total
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
<b>Evaluations (indépendantes)</b>									
Projets	65	55	42	66	63	71	96	82	540
Résumés	–	25	28	37	177 *	75	95	67	504
Pays	–	1	2	2	1	2	1	1	10
Stratégie	3	2	0	2	1	1	2	2	13
Enseignements tirés	–	–	–	115	340	121	116	239	931
<b>Evaluations (internes)</b>									
Examens de PPTD	–	1	3	2	1	4	9	6	26
Projets – interne	–	8	9	6	8	12	24	34	101
<b>Directives/formation</b>									
Eléments d'orientation	1	4	5	6	7	–	45	6	74
Modules de formation	1	–	1	1	–	1	1	2	7
<b>Publications</b>									
Notes de réflexion	–	–	–	–	–	–	2	1	3
Méta-analyses	–	–	–	–	–	–	2	–	2
Bulletins	–	–	–	–	–	–	2	3	5

\* Y compris les résumés des années précédentes.

Source: Base de données i-Track.

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

### A. Introduction

**33.** Selon la stratégie d'évaluation du BIT pour 2011-2015 (résultat 1), il incombe à EVAL de faire la synthèse des informations relatives à l'efficacité globale du Bureau et aux résultats qu'il a obtenus. A cet effet, EVAL commande chaque année un certain nombre d'études portant sur des aspects particuliers du système de gestion axée sur les résultats (GAR) du BIT, dont les conclusions aboutissent à un ensemble de recommandations qui sont ensuite examinées et approuvées par le Conseil d'administration. Les recommandations approuvées sont alors incorporées dans un plan d'action glissant pour la mise en œuvre des recommandations et suggestions dont il est rendu compte dans les rapports d'évaluation annuels (voir annexe I).

**34.** Cette année, la section consacrée à la performance est encore fondée sur un certain nombre d'études, dont une étude externe portant sur l'évaluabilité des résultats des programmes par pays; une étude importante visant à faire l'évaluation et la synthèse des conclusions, résultats et enseignements tirés de 40 évaluations indépendantes de projets menées à leur terme en 2011 et 2012; et une étude périodique concernant l'évaluation des activités financées sur le CSBO.



## **B. Gestion axée sur les résultats et efficacité du BIT: Enseignements tirés des analyses d'évaluabilité**

### ***Au niveau du programme-cadre***

35. Dans le cadre de sa contribution à l'élaboration du cadre stratégique pour 2016-2021, EVAL a procédé à un examen du cadre stratégique actuel tel qu'il figure dans les trois dernières propositions de programme et budget (pour les périodes biennales 2014-15, 2012-13 et 2010-11), d'où il est ressorti que d'importants progrès avaient été accomplis dans la mise en œuvre et l'application de la politique de gestion axée sur les résultats, mais aussi que certains points précis devaient être améliorés. Bien que très peu d'organismes des Nations Unies se livrent à des évaluations de l'évaluabilité, il peut être utile de présenter l'apprentissage organisationnel ainsi que certaines questions d'un niveau plus élevé relatives à la formulation des programmes.
36. En comparant les trois dernières propositions de programme et budget à travers le prisme d'une évaluation de l'évaluabilité, on constate que, dans chacune d'entre elles, les objectifs stratégiques et les résultats du programme et budget sont clairement définis, utilisent les mêmes indicateurs avec des mesures comparables et indiquent les bases de référence pour presque tous les indicateurs. Bien que les programmes et budgets pour 2010-11 et 2012-13 aient comporté une section sur les risques et les hypothèses, cette section a été supprimée dans le programme et budget pour 2014-15<sup>4</sup>. Par ailleurs, il n'existe pas de plans de suivi en bonne et due forme des résultats du programme et budget, et ceux dont on dispose sont établis dans une large mesure à partir de plans de mise en œuvre pour les résultats des programmes par pays et de produits mondiaux.
37. Avec des variations mineures, l'évaluation de l'évaluabilité pour la mise en application du programme et budget pendant les trois dernières périodes biennales indique une amélioration pour 2014-15, avec des résultats satisfaisants en ce qui concerne les descriptions de résultats, les indicateurs et les bases de référence, mais des progrès minimes pour ce qui est des étapes, des risques et hypothèses et des plans de suivi et d'évaluation.

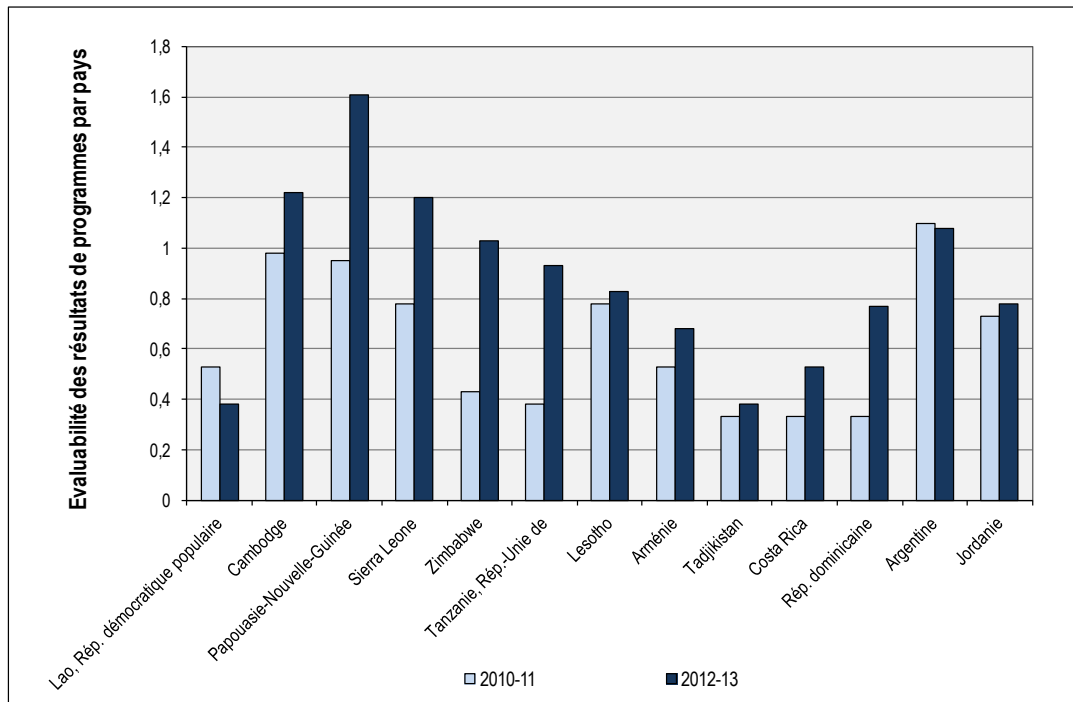
### ***Le niveau des résultats de programmes par pays***

38. Les résultats de programmes par pays sont les fondements des PPTD et représentent par conséquent un élément central du cadre de gestion axée sur les résultats au niveau des pays. En 2013, EVAL a demandé une évaluation de l'évaluabilité des résultats de programmes par pays et de leurs liens avec le programme et budget, en vue de déterminer à quel point ces résultats et les cadres logiques sous-jacents sont exprimés clairement et si des paramètres fiables (indicateurs, bases de référence, étapes et cibles) et une bonne circulation de l'information permettent effectivement de suivre l'évolution des résultats.
39. La méthode employée a consisté à choisir au hasard des pays sur une liste de PPTD approuvés depuis 2001, présentant des cadres de résultats complets et disposant de plans de suivi et d'évaluation ainsi que de plans de mise en œuvre. Les 42 résultats de programmes par pays correspondant aux 13 PPTD de l'échantillon retenu ont tous fait l'objet d'évaluations de l'évaluabilité, et notamment d'une prise en compte de l'évaluabilité des résultats du programme et budget associés.

<sup>4</sup> Il s'avère que la section a été remplacée par un traitement explicite des partenariats pour chacun des indicateurs, sans qu'il soit tenu compte d'aucun risque ou d'aucune hypothèse sans rapport avec les partenariats.

40. Une synthèse des résultats est présentée à la figure 4. Bien qu'encore inférieurs au niveau souhaitable, les niveaux de notation de l'évaluabilité des résultats de programmes par pays ont progressé entre 2010-11 et 2012-13 dans 11 des 13 pays retenus à cette fin. L'évaluabilité globale moyenne des résultats de programmes par pays a augmenté de près de 40 pour cent. Toutefois, les niveaux de notation généraux observés semblent indiquer qu'il est possible et nécessaire de faire mieux encore dans tous les domaines concernés. S'agissant des résultats de programmes par pays, cet écart constant entre ce qui devrait être évalué et ce qui peut l'être semble en outre poser la question de la crédibilité des résultats au niveau national présentés par le BIT.

Figure 4. Comparaison des niveaux de notation estimés de l'évaluabilité selon les périodes biennales



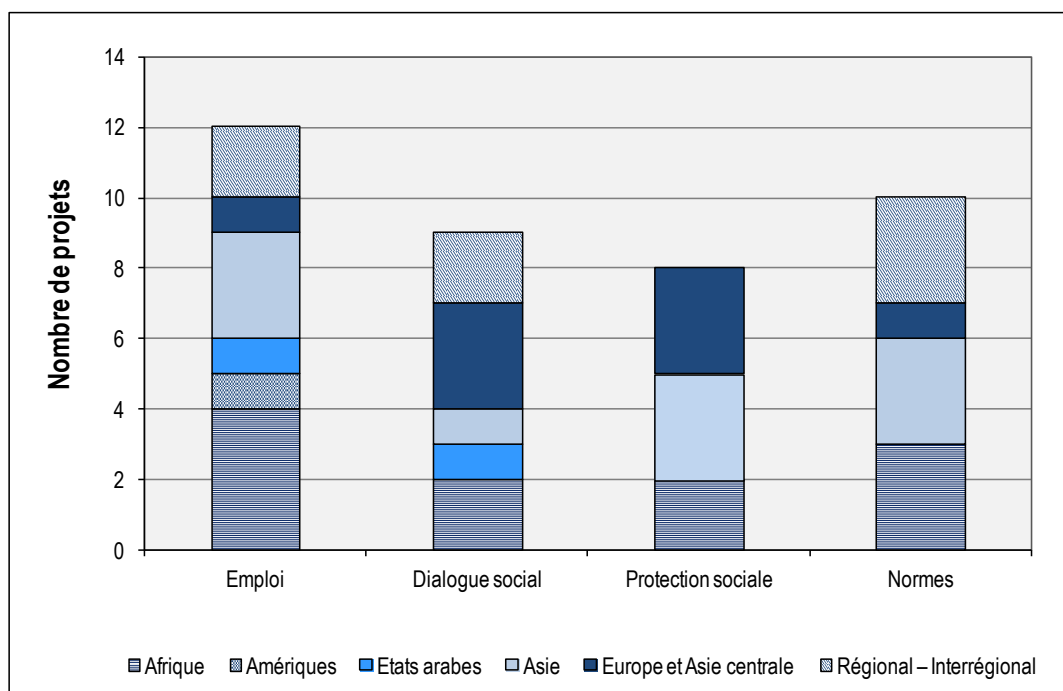
## Recommandations

41. *Recommandation 1:* Prêter un appui proactif aux bureaux extérieurs, y compris dans le domaine de la formation aux fins d'élaboration d'indicateurs et de stratégies évaluables.
42. *Recommandation 2:* Etant donné que la réalisation des résultats dépend des efforts déployés conjointement par le Bureau et les mandants, accorder moins d'importance à l'attribution des résultats et privilégier plutôt l'évaluation de la contribution de l'OIT compte tenu des hypothèses concernant les partenariats, les groupes de mandants et le contexte politique.
43. *Recommandation 3:* Encourager les bonnes pratiques par des mesures incitatives appropriées; par exemple: i) faire en sorte que l'allocation de ressources soit tributaire de la qualité de la conception; ii) faire en sorte que les responsables hiérarchiques et le personnel soient tenus de respecter des normes de conception minimales; et iii) insister sur les bonnes pratiques dans les rapports et les évaluations du comportement professionnel.
44. *Recommandation 4:* Peser les avantages et les inconvénients de l'association d'un résultat de programmes par pays avec un seul résultat du programme et budget, en vue de mieux planifier les initiatives transversales et de mieux en rendre compte.

## C. Performance du BIT en matière de coopération technique

45. Les projets et programmes de coopération technique sont un moyen privilégié d'obtenir les résultats attendus de l'OIT aux niveaux du programme et budget et des PPTD. Ces ressources constituent la plus grande partie des ressources hors personnel et l'essentiel des ressources servant à obtenir les résultats de programmes par pays. Les évaluations de la coopération technique peuvent donc donner des informations en retour crédibles sur l'efficacité et la performance opérationnelle du BIT.
46. En 2013, EVAL a chargé un consultant de procéder à une évaluation indépendante et impartiale et de faire la synthèse des constatations, conclusions et enseignements tirés des 40 évaluations indépendantes de projets menées à leur terme en 2011-12. La répartition de ces évaluations par objectif stratégique et par région est indiquée à la figure 5 ci-dessous. Comme dans le cas d'un exercice analogue effectué en 2011, les évaluations de projets en matière d'emploi prédominent légèrement, suivies par les évaluations de projets visant à favoriser l'application des normes internationales du travail.

Figure 5. Ventilation de l'échantillon d'évaluations par objectif stratégique et par région



### Résumé des constatations

47. La performance du BIT en matière de coopération technique a été évaluée en mesurant a posteriori 36 indicateurs au moyen d'une échelle de notation de 1 à 6 et d'une interprétation des rapports d'évaluation écrits. La répartition des résultats pour chaque indicateur de performance est présentée à la figure 6 ci-dessous, où la couleur rouge correspond à une performance médiocre à très médiocre; le jaune à une performance convenable, mais qui doit être améliorée; et le vert à une performance bonne à excellente. Comme la figure 6 le laisse supposer, la performance globale du BIT sur le plan de la pertinence et de l'efficacité a été bonne dans l'ensemble, puisque presque tous les projets concordaient en toute logique avec les résultats des PPTD et du programme et budget, et que 92 pour cent d'entre eux s'appuyaient sur une conception bonne à satisfaisante. En matière d'efficacité, les évaluations ont fait état de résultats positifs pour ce qui concerne la

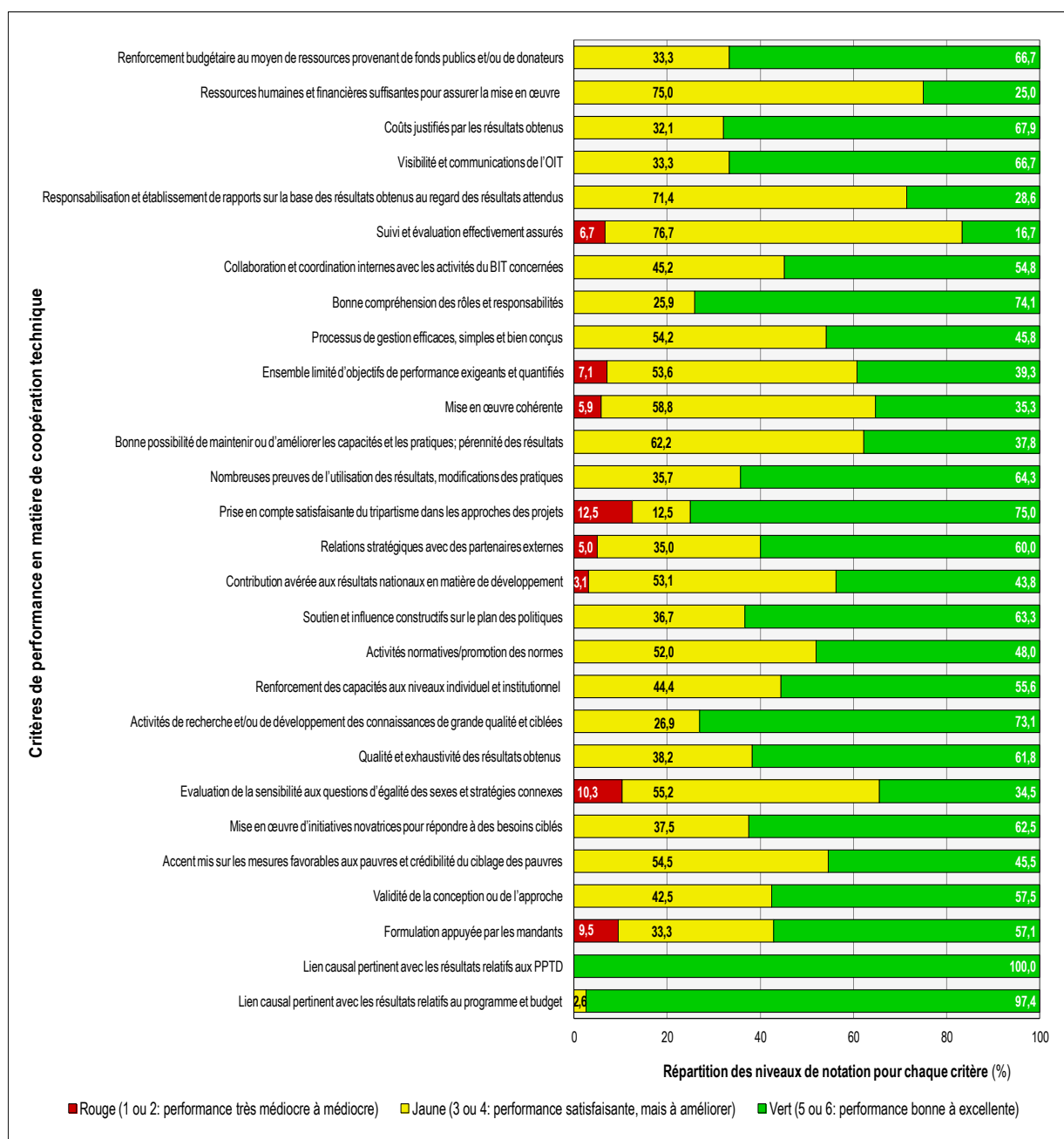
qualité des produits, le développement des connaissances, le renforcement des capacités, l'influence sur les politiques et le renforcement du tripartisme. Quant à la performance en matière de gestion et de mise en œuvre, elle a été dans la plupart des cas acceptable à bonne.

48. L'utilisation d'un système de suivi et d'évaluation, le fait de rendre compte des résultats obtenus et l'adéquation des ressources permettant d'obtenir les résultats prévus sont apparus comme des points faibles, et cela bien que les évaluations fassent état d'une bonne efficacité par rapport au coût (65 pour cent des projets ont été considérés comme satisfaisants à bons). Les résultats affichent une tendance similaire là où les pratiques internes en matière de conception et de gestion de la mise en œuvre des projets se sont révélées comme certains des domaines de performance les moins satisfaisants. Toutefois, la performance médiocre en matière de suivi et de compte rendu des résultats est encore clairement une occasion manquée d'étayer et de conforter la performance opérationnelle globalement positive de la majorité des projets du BIT en matière de coopération technique.
49. Comme c'était déjà le cas dans le rapport de 2011, certaines informations concernant la performance ne sont pas prises en compte de la même manière dans les diverses évaluations. Ainsi, moins de la moitié des évaluations s'intéressent aux perspectives favorables aux pauvres qu'offrent les projets ou au caractère innovant des approches ou des produits propres à ces projets. Et plus de la moitié des rapports examinés sont exempts de critiques à l'égard de la gouvernance des projets ou de leur appropriation par les pays concernés. De plus, près des trois quarts des rapports ne prennent pas en considération la visibilité de l'OIT et la gestion et la diffusion des systèmes de gestion des connaissances. Enfin, moins d'un tiers des rapports essaient de déterminer dans quelle mesure les ressources propres aux projets ont été renforcées par des ressources provenant de fonds publics ou allouées par des partenaires.

### **Recommandations**

50. *Recommandation 5*: Préciser davantage les objectifs des projets afin qu'ils puissent être atteints dans les limites des ressources disponibles et les délais impartis, en tenant compte des éventualités imprévues et en faisant de la sensibilité aux questions liées à l'égalité entre les sexes un vecteur majeur d'un développement efficace.
51. *Recommandation 6*: Planifier et gérer de façon dynamique la question des risques et des possibilités eu égard à la pérennité, et en particulier les lacunes en matière de capacités institutionnelles et d'engagement au niveau national; imposer une responsabilisation a posteriori dans le cycle de la GAR; concevoir des mesures en temps réel visant à déceler et pallier les problèmes liés à la lenteur bureaucratique.
52. *Recommandation 7*: Elaborer des cadres logiques dont puissent se servir les responsables de programmes pour ce qui est de la responsabilisation et favoriser le suivi de la performance par la collecte systématique de mesures concernant les bases de référence.

**Figure 6. Répartition des niveaux de notation pour chaque critère de performance et nombre d'évaluations prenant en compte ces critères (n = 40)**

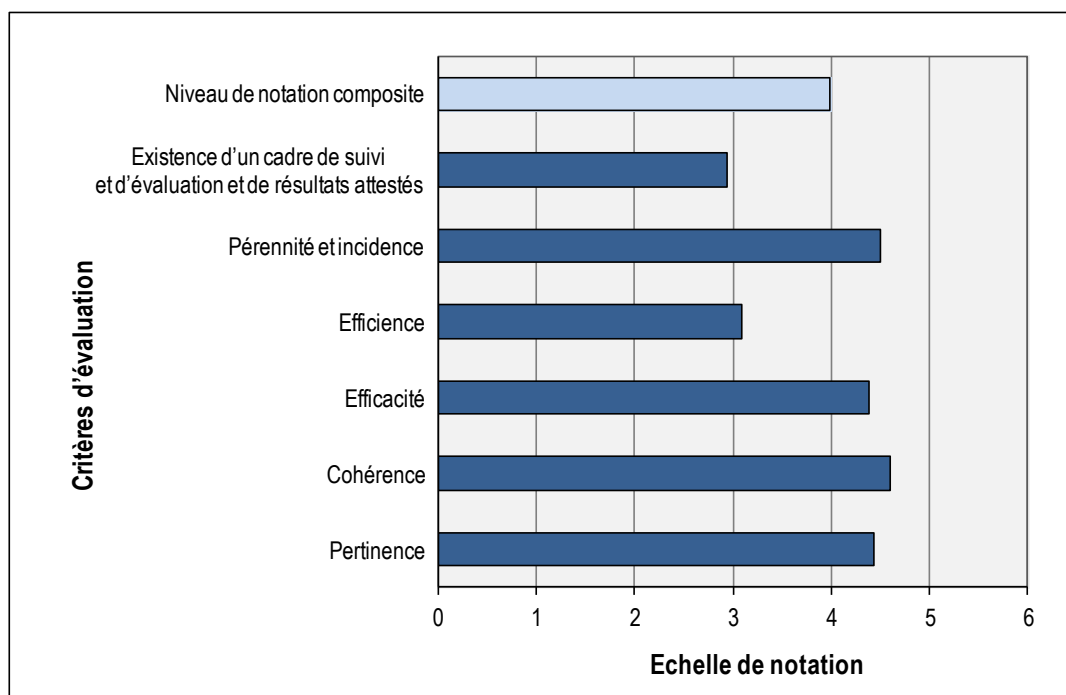


### Constatations issues des évaluations relevant du CSBO

53. Ainsi qu'il en est fait état dans les Propositions de programme et de budget pour 2014-15 présentées par le Directeur général (document GB.317/PFA/1), les allocations inscrites au Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) ont diminué au fil des années. Le Bureau a mis en place une modalité connexe d'affectation souple du CSBO par le biais de financements axés sur les résultats. EVAL a incité le Bureau à actualiser les directives relatives au CSBO afin d'y inclure cette modalité ou à élaborer de nouvelles directives afin de clarifier les prescriptions en matière d'évaluation pour ce qui est des financements axés sur les résultats.

- 54.** Conformément à la pratique en vigueur dans les deux derniers rapports annuels d'évaluation, EVAL a également entrepris, cette année, d'évaluer les évaluations relevant du CSBO pour la période biennale 2010-11, afin de déterminer: i) la pertinence; ii) la cohérence; iii) l'efficacité; iv) l'efficience; v) la pérennité et l'incidence; et vi) l'existence d'un cadre de suivi et d'évaluation et de résultats attestés. Cette évaluation se fonde sur la méta-analyse de quatre évaluations, dont trois évaluations groupées couvrant de multiples résultats de programmes par pays issus de différents pays des régions considérées, deux concernant l'Afrique et une les Amériques. La quatrième évaluation portait sur des résultats de programmes par pays relevant principalement du CSBO et provenant de l'ex-République yougoslave de Macédoine. L'ensemble de ces évaluations couvraient 23 résultats de programmes par pays et deux résultats de programmes régionaux. Elles ont permis d'évaluer les résultats de programmes par pays bénéficiant d'un soutien en grande partie financé sur le CSBO.
- 55.** Les niveaux de notation composites de la performance du BIT tels qu'en font état les quatre évaluations semblent indiquer que le recours aux ressources du CSBO au profit de la région africaine dans le domaine de la promotion du dialogue social et de l'ex-République yougoslave de Macédoine pour des activités complémentaires relevant d'un PPTD a permis d'obtenir des résultats très satisfaisants. L'appui de même nature apporté aux pays africains dans le domaine de la promotion de l'emploi a obtenu des notes bien inférieures, ce qui laisse à penser que les fonds du CSBO n'ont pas été utilisés à si bon escient. Cependant, la performance des divers résultats de programmes par pays pris en compte dans les évaluations a atteint des niveaux variables de réussite. L'instabilité politique a également eu un effet négatif sur certains résultats. Les niveaux de notation correspondant aux allocations de ressources du CSBO pour des résultats de programmes par pays concernant le travail forcé au Brésil et au Pérou ont pâti de l'insignifiance des activités de suivi et d'évaluation et de l'insuffisance des mesures en matière de pérennité.
- 56.** Les résultats de programmes par pays qui ont bénéficié de contributions importantes au titre du CSBO étaient bien conçus sur le plan de la pertinence et de la cohérence. Les niveaux de notation pour l'efficacité ont aussi indiqué que les fonds du CSBO ont fort bien servi à promouvoir les domaines clés du mandat de l'OIT en conformité avec les priorités des pays. Après analyse, il apparaît que les fonds du CSBO ont contribué au renforcement des capacités, à des progrès en matière de ratification, à la mise en œuvre de dispositions législatives et à l'élaboration de produits du savoir, avec une incidence à long terme.
- 57.** Il est apparu que les ressources avaient été utilisées de manière quelque peu insatisfaisante, bien que les ressources financières mises à disposition au titre du CSBO aient été utilisées avec efficacité dans la plupart des cas une fois allouées. Les retards de l'approbation et de la mise à disposition des autres sources de financement appuyant les mêmes budgets relatifs à des résultats de programmes par pays ont également eu un effet négatif. Le niveau de notation concernant la pérennité et l'incidence des résultats est particulièrement satisfaisant, alors que le suivi et l'évaluation et l'existence de résultats attestés ont obtenu de moins bonnes notes, en raison des lacunes des systèmes de suivi et d'évaluation appliqués aux activités bénéficiant de fonds du CSBO. Globalement, les résultats sont très semblables à ceux de l'analyse de 2012 concernant des activités financées sur le CSBO (figure 7).

Figure 7. Méta-analyse d'évaluations relevant du CSBO: notation d'ensemble



Echelle de notation de 1 à 6: 1 = très insatisfaisant, 2 = insatisfaisant, 3 = peu satisfaisant, 4 = relativement satisfaisant, 5 = satisfaisant, 6 = très satisfaisant.

## Recommandations

- 58. Recommandation 8:** Compte tenu de la progression des financements axés sur les résultats, le Bureau devrait actualiser les directives actuelles sur le suivi et l'évaluation relatives au CSBO ou élaborer de nouvelles directives afin de prendre en compte la planification et la budgétisation du suivi et de l'évaluation des activités bénéficiant de financements axés sur les résultats.
- 59. Recommandation 9:** Les résultats de programmes par pays bénéficiant d'importantes ressources du CSBO ou de fonds axés sur les résultats devraient être évalués en temps opportun, de préférence vers la phase finale du PPTD, et même dans le cadre d'une évaluation du PPTD de manière à tirer le meilleur parti possible de l'évaluation.
- 60. Recommandation 10:** Les bureaux de pays et le Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM) devraient évaluer bien à l'avance les domaines possibles de recours permanent aux ressources du CSBO. Cela aiderait ces bureaux à déterminer et à classer par ordre de priorité au plus tôt les domaines où un soutien financier supplémentaire pourrait permettre d'obtenir de meilleurs résultats.

## Projet de décision

- 61. Le Conseil d'administration prend note du présent rapport et approuve les recommandations devant figurer dans le plan d'action glissant pour la mise en œuvre des recommandations dont il sera rendu compte dans le rapport d'évaluation annuel 2013-14. Il confirme aussi les priorités recensées dans le rapport concernant le programme de travail pour 2015-16.**

## Annexe I

### Plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations et suggestions figurant dans les rapports d'évaluation annuels 2010-11 et 2011-12

#### Recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2010-11

Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2012-13	Responsable ou service /coût supplémentaire 2012-13	Etat d'avancement
<b>1. Evaluation de l'efficacité du cadre stratégique de l'OIT</b>				
1.1. L'alignement des activités et l'allocation des ressources devraient être fondés sur l'évaluation des résultats des quatre objectifs stratégiques, et non l'inverse. Il importe également que les rapports des discussions récurrentes comportent un bilan des activités et, à long terme, une évaluation de leur impact. La discussion à laquelle ces rapports doivent donner lieu lors des sessions de la CIT, comme l'exige la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, pourrait à cet égard constituer une bonne base.	L'évaluabilité du cadre de résultats du nouveau cadre stratégique (2016-2020) a été améliorée pour permettre une saine évaluation des résultats des quatre objectifs stratégiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mener chaque année deux évaluations stratégiques approfondies de haut niveau des résultats du cadre stratégique ou des thèmes de la Conférence internationale du Travail, comme l'a demandé le Conseil d'administration.</li> <li>■ Déterminer le degré d'évaluabilité du cadre de résultats du cadre stratégique (d'ici à novembre 2012). EVAL produit une analyse comparative de l'évaluabilité du cadre de résultats du programme et budget pour 2010-11 et 2012-13 et met en avant les réalisations et les points à améliorer dans le rapport d'évaluation annuel 2011-12.</li> </ul>	<p>EVAL/aucun</p> <p>EVAL/aucun</p>	<p>En cours.</p> <p>Mesures intégralement appliquées. La partie II du rapport d'évaluation annuel 2012-13 contient une évaluation comparative de l'évaluabilité des trois derniers programmes et budgets, y compris celui pour 2014-15.</p>



## Recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2010-11

Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2012-13	Responsable ou service /coût supplémentaire 2012-13	Etat d'avancement
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour renforcer l'apprentissage organisationnel, un document de travail synthétisant systématiquement les résultats et les enseignements des évaluations indépendantes, des études d'impact et d'autres travaux de recherche portant sur le thème examiné dans le rapport sur la discussion récurrente sera produit avant la session de la Conférence internationale du Travail. EVAL collaborera avec les départements concernés à l'établissement de cet examen systématique dès 2013.</li> </ul>	EVAL et les départements concernés/50 000 à 75 000 dollars par thème	En cours. Un document de travail sur «ce qui marche et pourquoi dans le domaine des interventions en matière de dialogue social» a été achevé en 2013 et a contribué aux discussions récurrentes sur le dialogue social menées dans le cadre de la CIT. Des consultations sur un document analogue en vue des discussions récurrentes sur l'emploi qui auront lieu en 2014 ont débuté.
1.2. Définir de manière détaillée et codifier (systématiser) un cadre de responsabilisation axé sur les résultats pour l'OIT, différencié, selon qu'il concerne les responsables ou le personnel, et lié aux indicateurs de résultats (pondérés).	Le système destiné à assurer la mise en œuvre du cadre de résultats du cadre stratégique pour 2016-2020 a été amélioré pour renforcer le suivi des résultats, et notamment les stratégies de gestion des risques, ce qui a permis d'assurer la responsabilité des administrateurs en matière de résultats.	<ul style="list-style-type: none"> <li>D'ici à la fin de 2013, une évaluation critique du cadre de résultats (indicateurs, critères de mesure et validité des hypothèses) sera menée en vue de l'élaboration du prochain cadre stratégique.</li> </ul>	PROGRAM/aucun	En cours. Dans l'attente d'un examen approfondi du cadre de résultats dans le prochain cadre stratégique, le Bureau a mené un exercice pilote pour améliorer l'aspect qualitatif de l'information sur les réalisations. Cet exercice orientera l'élaboration du rapport sur l'exécution du programme pour la période biennale 2012-13. Il comprend une analyse de la façon dont des résultats différents au niveau des pays pourraient être rassemblés en amont et communiqués d'une manière plus intégrée. Cette activité devrait faciliter l'élaboration du prochain cadre de résultats de l'OIT, sous réserve d'une décision du Conseil d'administration concernant un nouveau plan stratégique de l'OIT.

## Recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2010-11

Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2012-13	Responsable ou service /coût supplémentaire 2012-13	Etat d'avancement
<p>Dans la logique du cadre de résultats, la responsabilité des administrateurs en matière de résultats pourrait porter sur les trois domaines suivants:</p> <p>i) responsabilité de la fourniture des produits, qui doit se faire dans les délais prescrits et selon les normes de qualité requises et constituer la condition nécessaire à l'obtention des résultats escomptés;</p> <p>ii) responsabilité de la pertinence, de la validité, de la viabilité à long terme et de l'applicabilité des hypothèses qui permettent de relier les produits aux résultats escomptés;</p> <p>iii) responsabilité de la qualité de la gestion «opérationnelle» des risques.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ S'agissant des plans de travail des unités et de la gestion des performances, établir des critères pour que la fourniture des produits se fasse dans les délais prescrits et selon les normes de qualité requises, conditions nécessaires à l'obtention des résultats escomptés.</li> </ul>	HRD/PROGRAM/ responsables/aucun	<p>En mai 2012, des directives sur les plans de travail des unités ont été publiées. Les plans de travail des unités offrent un cadre pour l'élaboration de plans de gestion du comportement professionnel individuel et fournissent à la direction un outil permettant de suivre le déroulement de la fourniture des produits.</p> <p>En février 2012, pour faciliter la préparation du formulaire de rapport du début du cycle d'évaluation du comportement professionnel pour la période biennale 2012-13, HRD a publié un <i>Guide pour la rédaction des objectifs SMART</i> dont il a distribué des exemplaires imprimés aux membres du personnel. Ce guide insiste sur le besoin d'aligner les objectifs individuels sur les plans de travail des unités et donne des exemples d'objectifs SMART dans les domaines d'activités d'appui, techniques et de gestion.</p> <p>Comme suite à la publication des directives sur les plans de travail des unités, ceux-ci continuent d'être encouragés comme faisant partie intégrante de la planification du travail axée sur les résultats assurée par le Bureau.</p> <p>De plus, HRD a procédé à un contrôle systématique de la qualité des formulaires de début de cycle présentés, selon des critères tels que le fait de savoir si les objectifs sont ou non mesurables, sont assortis d'échéances et de délais clairement définis et sont</p>

## Recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2010-11

Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2012-13	Responsable ou service /coût supplémentaire 2012-13	Etat d'avancement
				axés sur les résultats ou sur les activités. L'analyse a montré que le caractère mesurable des objectifs était passé de 75 à 94 pour cent et que plus de la moitié d'entre eux avaient une date cible d'achèvement. On s'attend que la mise en œuvre du système de gestion de la performance en ligne au cours de la période 2014-15 renforce encore cette tendance.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Effectuer la validation indépendante biennale de la qualité des opérations et des stratégies de gestion des risques.</li> </ul>	TR/CF	En cours. Comme suite à la réforme, la gestion globale des risques est désormais sous la responsabilité du Trésorier et contrôleur des finances.
1.3. Faire figurer la liste des hypothèses de base dans le modèle des plans de travail axés sur les résultats et définir les approches méthodologiques appropriées pour assurer le suivi de la mise en œuvre du programme et budget et du cadre stratégique.	Idem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ En 2012-13, examiner les hypothèses et les risques en fonction des résultats figurant dans le cadre de résultats.</li> </ul>	Responsables des résultats et PROGRAM/aucun	En cours. Les hypothèses et les risques en fonction des résultats sont examinés lors des exercices semestriels de planification du travail axé sur les résultats.

## Recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel 2010-11

Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2012-13	Responsable ou service /coût supplémentaire 2012-13	Etat d'avancement
<b>2. Méthodes de synthèse des informations relatives à la performance issues des évaluations</b>				
2.1. Mener une méta-analyse de la performance opérationnelle sur une base biennale, et s'appuyer à cet effet sur les constatations, conclusions, recommandations et enseignements tirés des évaluations indépendantes réalisées au cours de la période biennale précédente.	Mise en place d'une bonne méthodologie permettant d'établir un lien entre les performances et les résultats de la coopération technique et les résultats du cadre stratégique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Deuxième rapport biennial sur la méta-analyse des résultats achevé pour novembre 2013.</li> </ul>	EVAL/30 000 dollars	Mesures intégralement appliquées. Une méta-analyse de la performance opérationnelle sur une base biennale, s'appuyant sur les constatations, conclusions, recommandations et enseignements tirés des évaluations indépendantes réalisées au cours de la période 2010-2012 a été parachevée en 2013, dont les résultats et recommandations ont été incorporés dans le rapport d'évaluation annuel 2012-13.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pour aligner plus directement les données relatives aux performances opérationnelles sur les résultats du cadre stratégique, EVAL va affiner sa méthodologie pour mieux lier les performances de la coopération technique à chaque résultat du cadre stratégique. Une bonne partie des données portera sur les indicateurs nationaux, et elle sera fondée essentiellement sur la liste des résultats des programmes par pays associés à chaque résultat du cadre stratégique.</li> </ul>	EVAL/aucun	En cours. A élaborer en fonction des résultats et recommandations de la méta-analyse de la performance opérationnelle des projets de coopération technique.
2.2. Intégrer dans le champ d'application des futures évaluations des résultats du programme et budget les résultats des évaluations des projets, notamment les notes attribuées.		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les performances du projet concerné, mesurées au moyen de la méthodologie d'évaluation ci-dessus, seront incorporées dans l'analyse de toutes les évaluations de haut niveau de 2012-13 concernant des stratégies.</li> </ul>	EVAL/aucun	Mesures intégralement appliquées. Les critères, indicateurs et notes de performance ont été utilisés pour l'évaluation des portefeuilles de coopération technique dans le cadre des évaluations de stratégies effectuées par EVAL.

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

Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2013-14	Responsable ou service /coût supplémentaire 2013-14	Etat d'avancement
<b>1. Assurance qualité de l'OIT pour les documents de projets</b>				
1.1. La fonction d'évaluation est bien en place au siège. Toutefois, pour qu'elle puisse être pleinement appliquée, il convient de renforcer les capacités régionales.	Le Service de la coopération au développement (CODEV) devrait continuer à renforcer les liens entre son rôle de surveillance et de contrôle et ses activités d'orientation et de renforcement des capacités visant à améliorer la qualité de la conception des projets au stade de la proposition. Il faudrait peut-être prévoir à cette fin un appui ciblé à un stade plus précoce de l'élaboration des propositions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Renforcer le service d'assistance pour la conception des projets.</li> <li>■ Revoir le manuel de la coopération technique (l'actualiser et le rendre plus convivial).</li> </ul>	PARDEV/15 000 dollars	En cours. De janvier à juin 2013, 54 notes de synthèse ont donné lieu à des informations en retour concernant la conception (c'est-à-dire 45 pour cent environ du nombre total de propositions de projets évaluées pendant cette période). De plus, une assistance à la conception a été fournie aux portefeuilles de propositions pour les jeunes des pays insulaires du Pacifique et pour ILO/AIDS en préparation des réunions thématiques de donateurs. L'actualisation du manuel de la coopération technique se poursuit, mais a été retardée dans l'attente des constatations des examens de la réforme de la coopération technique.
	Le Bureau devrait envisager des mécanismes permettant d'établir une corrélation plus étroite entre la qualité de la proposition finale et la responsabilité de l'unité auteur. Dans les cas où la qualité de la proposition est jugée faible, les plans de suivi au stade postérieur à l'approbation devraient devenir plus systématiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Renforcer la responsabilité des unités auteurs en conformité avec les résultats de l'examen en cours de la coopération technique dans le cadre du programme de réforme de l'OIT.</li> </ul>	PARDEV/aucun	Attente des résultats.

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

Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2013-14	Responsable ou service /coût supplémentaire 2013-14	Etat d'avancement
<b>2. Mécanisme d'assurance de la qualité des PPTD</b>				
2.1. Il conviendrait de mettre en place des processus plus clairs à l'intention des évaluateurs ainsi qu'un fichier centralisé désigné des relevés du mécanisme d'assurance de la qualité pour les PPTD, en vue d'améliorer l'efficacité et l'opportunité des informations en retour reçues.	Des directives types à l'intention des évaluateurs, indiquant les facteurs à prendre en compte lors d'une évaluation, pourraient s'avérer utiles. Dans l'ensemble, il ne faudrait pas se limiter à attirer l'attention sur les points faibles, mais aussi proposer des solutions de remplacement spécifiques pour améliorer la situation. L'évaluation pourrait également être utilisée pour recenser les domaines dans lesquels les capacités pourraient être renforcées dans les bureaux de pays.		PROGRAM	Mesures intégralement appliquées. En 2011, des directives concernant le mécanisme d'assurance de la qualité pour les PPTD ont été publiées en vue de normaliser et d'harmoniser le processus. Les rôles et responsabilités à l'égard du processus relatif aux PPTD, y compris le mécanisme d'assurance de la qualité, sont actuellement à l'étude dans le cadre de la réforme plus large des activités de l'OIT sur le terrain.
	Il conviendrait d'encourager les bureaux de pays à conserver dans leurs archives leurs réponses aux observations formulées dans le cadre de l'évaluation, qui devraient être enregistrées dans le fichier centralisé du mécanisme d'assurance de la qualité pour chaque PPTD. Le Bureau devrait tenir à jour des fichiers centralisés pour les documents relatifs aux évaluations du mécanisme d'assurance de la qualité et aux PPTD (projets et versions finales), au siège ou dans les bureaux régionaux.		PROGRAM	Mesures intégralement appliquées. Dans le cadre du mécanisme d'assurance de la qualité révisé, il incombe aux bureaux de pays, de concert avec le bureau régional, de gérer le processus propre à ce mécanisme, y compris ses aspects relatifs aux connaissances.

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

Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2013-14	Responsable ou service /coût supplémentaire 2013-14	Etat d'avancement
<b>3. Etablissement de rapports sur l'état d'avancement des projets</b>				
3.1. Les examens triennaux complets des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies devraient avoir une influence sur la prise de décisions et contribuer à l'élaboration des rapports annuels de PARDEV sur la mise en œuvre globale du portefeuille de coopération technique de l'OIT.	Les unités administratives compétentes dans les régions et au siège devraient, sous la supervision de PARDEV, contrôler systématiquement la qualité des rapports sur l'état d'avancement des activités de coopération technique.	Les unités administratives compétentes dans les régions et au siège devraient, sous la supervision de PARDEV, contrôler systématiquement la qualité des rapports sur l'état d'avancement des activités de coopération technique.	PARDEV/10 000 dollars	En cours. PARDEV rappelle régulièrement aux fonctionnaires du BIT responsables qu'il leur faut indiquer les délais et prévoit de procéder à des évaluations annuelles des rapports intérimaires techniques ainsi que des principes et droits fondamentaux au travail.
	En l'absence de système global de suivi et d'évaluation, le Bureau devrait mettre en place un système centralisé d'échange de connaissances permettant l'archivage de tous les rapports sur l'état d'avancement des activités de coopération technique, auquel auraient accès toutes les parties prenantes internes. Les donateurs de l'OIT devraient encourager, dans la mesure du possible, le recours au système appliqué aux activités de coopération technique pour établir les rapports sur l'état d'avancement.	Un système Plone sera mis en place pour le stockage des examens triennaux complets au cours du premier semestre de 2013.	PARDEV/aucun	En cours. PARDEV a décidé d'utiliser le système Sharepoint plutôt que le système Plone et collabore actuellement avec le Département de la gestion de l'information et des technologies (INFOTEC) à la mise en place de ce système.

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

Suggestions et prochaines étapes	Améliorations à long terme	Interventions à court terme 2013-14	Responsable ou service /coût supplémentaire 2013-14	Etat d'avancement
<b>4. Evaluation des activités relevant du CSBO</b>				
4.1. Au fur et à mesure que l'OIT progresse dans l'affectation des fonds du CSBO aux résultats attendus du programme par pays, elle devra fournir aux membres du personnel des orientations sur la façon de faire la synthèse des pratiques appliquées précédemment aux fins de l'établissement du programme et budget ordinaire ou du programme de coopération technique. EVAL devrait continuer à suivre et évaluer les pratiques de suivi et d'évaluation des résultats attendus des programmes par pays et faire rapport au Conseil d'administration sur ce qu'apportent à ces programmes les investissements au titre du CSBO.	Considérant que les résultats attendus des programmes par pays sont le principal cadre de résultats de l'OIT pour les activités menées au niveau national, il est nécessaire de lier de manière plus systématique les ressources allouées au titre du CSBO et les résultats attendus des programmes par pays dans le cadre d'un système de suivi axé sur les résultats.		PROGRAM/EVAL	Mesures intégralement appliquées. Il a été procédé en 2013 à une évaluation de l'évaluabilité des résultats de programmes par pays et de leurs liens avec les résultats du cadre stratégique et du programme et budget, afin de déterminer si des paramètres fiables sont effectivement en mesure d'assurer le suivi de l'évolution des résultats. Les constatations sont mentionnées dans le rapport d'évaluation annuel 2012-13.
<b>5. Notation de la performance dans les évaluations du BIT</b>				
5.1. Faire preuve de cohérence dans le choix des niveaux de notation et des critères, idéalement en adoptant un système de notation de 1 à 6 et en appliquant les critères d'évaluation de l'OCDE/CAD en tant que matrice par défaut pour évaluer la performance.	Améliorer progressivement la validité et la fiabilité des méthodes de notation employées par EVAL.	Une note d'orientation sur la notation donnera des recommandations au personnel du BIT et aux consultants en matière d'évaluation et favorisera la cohérence.	EVAL/aucun	Mesures intégralement appliquées, ayant donné lieu à une publication (note d'orientation 8).



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

<b>Suggestions et prochaines étapes</b>	<b>Améliorations à long terme</b>	<b>Interventions à court terme 2013-14</b>	<b>Responsable ou service /coût supplémentaire 2013-14</b>	<b>Etat d'avancement</b>
5.2. Eviter d'agréger et de pondérer les données dans le cadre d'une évaluation individuelle.		La note d'orientation sur la notation contient des pratiques recommandées.	EVAL/aucun	Idem.
5.3. Intégrer le système de gestion aux fins de la compilation et du stockage de données sur la performance issues de l'évaluation pour l'ensemble des outils et périodes.		La base de données i-Track ne permet pas actuellement d'incorporer les notes, mais pourrait être modifiée, ce qui nécessiterait des ressources en personnel supplémentaires.	EVAL/décision à prendre	Evaluation nécessaire pour déterminer les incidences en matière de ressources.
5.4. Faire procéder à un examen par les pairs de toutes les notes utilisées dans les évaluations de haut niveau avant finalisation.		Un protocole relatif aux évaluations de haut niveau indiquera les pratiques et procédures.	EVAL/aucun	Mesures intégralement appliquées. Des protocoles pour les évaluations de haut niveau ont été parachevés et publiés dans le cadre des directives d'EVAL sur l'évaluation axée sur les résultats.

## Annexe II

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

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

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

#### Étapes à franchir pendant les périodes biennales

2010-11	2012-13	2014-15
1.1. 2011: Calendrier, procédures et produits du Comité consultatif d'évaluation à préciser dans un nouveau plan d'action; relevé officiel des recommandations concernant le programme d'évaluation (2012-13); relevé des avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation sur l'application de recommandations spécifiques.	Quatre réunions par an; relevé des recommandations concernant le programme d'évaluation (2013-14); relevé des avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation sur l'application de recommandations spécifiques.	Quatre réunions par an; relevé officiel des recommandations concernant le programme d'évaluation (2015-16); relevé des avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation sur l'application de recommandations spécifiques.
1.2. Informations relatives à la performance dans le rapport d'évaluation annuel sur la base de l'analyse des rapports d'évaluation; résultats examinés par la Commission du programme, du budget et de l'administration.	2013: Amélioration du rapport d'évaluation annuel sur la base des réactions du Conseil d'administration; incorporation des résultats dans le programme et budget pour 2014-15.	2015: Rapport d'évaluation annuel utilisé pour élaborer un nouveau cadre stratégique et un nouveau programme et budget.
1.3. Il ressort de l'examen collégial effectué en interne que la qualité des évaluations de haut niveau de 2010-11 est satisfaisante.	Il ressort de l'examen collégial effectué en interne que la qualité des évaluations de haut niveau de 2012-13 est satisfaisante.	Il ressort de l'évaluation externe que le lien établi avec la GAR et la possibilité d'utiliser les évaluations de haut niveau de la période 2010-2015 donnent toute satisfaction.

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

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

### Étapes à franchir pendant les périodes biennales

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

n.d.: données non disponibles.

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

Indicateur	Base de référence	Cible 2010-2015
3.1. Amélioration des capacités et pratiques d'évaluation du personnel du BIT et des mandants de l'OIT.	Nombre de fonctionnaires et de mandants bénéficiant d'une formation technique et d'un soutien axé sur les aspects pratiques (2009).	D'ici à la fin de 2015, 225 mandants supplémentaires et 225 fonctionnaires du BIT auront acquis des compétences spécialisées en matière d'évaluation.
3.2. En ce qui concerne le réseau d'évaluation, uniformisation des rôles et responsabilités à l'échelle du BIT.	Aucune uniformisation des descriptions de poste pour les responsables des évaluations; on ne sait pas si les directives en matière d'évaluation sont respectées.	Les responsabilités en matière d'évaluation sont indiquées dans les descriptions de poste; évaluation des résultats professionnels individuels; uniformisation des rôles et responsabilités.

#### Étapes à franchir pendant les périodes biennales

2010-11	2012-13	2014-15
3.1. 75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT acquièrent des connaissances spécialisées dans le cadre d'une formation assurée par le BIT.	75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT acquièrent des connaissances spécialisées dans le cadre d'une formation assurée par le BIT.	75 mandants et 75 fonctionnaires du BIT acquièrent des connaissances spécialisées dans le cadre d'une formation assurée par le BIT.
3.2. 2011: Des descriptions de poste génériques sont rédigées pour les fonctionnaires du BIT chargés des évaluations.	2013: Adoption et mise en œuvre d'un document de gouvernance interne concernant le réseau d'évaluation: approche, rôles et responsabilités.	