



## Conseil d'administration

309<sup>e</sup> session, Genève, novembre 2010

GB.309/PFA/5/1

Commission du programme, du budget et de l'administration

**PFA**

**POUR DÉCISION**

CINQUIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

### Evaluations

### Rapport d'évaluation annuelle 2009-10

#### Vue d'ensemble

##### Questions traitées

Le présent rapport contient un résumé des résultats et activités d'évaluation de l'OIT, l'accent étant mis plus particulièrement sur les progrès accomplis en 2010, tels qu'ils sont mesurés par rapport à la politique et la stratégie d'évaluation pour 2005.

##### Incidences sur le plan des politiques

A déterminer à la lumière de la discussion sur la future politique d'évaluation de l'OIT.

##### Incidences financières

Aucune.

##### Décision demandée

Paragraphe 41.

##### Documents du Conseil d'administration cités en référence

GB.291/PFA/9, GB.309/PFA/5/5, GB.304/PFA/2(Rev.).

## Introduction

1. Le présent rapport est le dernier des cinq rapports consacrés à la mise en œuvre de la politique et stratégie d'évaluation de l'OIT pendant la période du cadre stratégique pour 2006-2009<sup>1</sup>. La stratégie avait pour objectif de doter l'institution d'une capacité et d'une pratique d'évaluation qui soient conformes aux normes et règles internationales en la matière, d'améliorer la qualité, la crédibilité et l'utilité des évaluations, ainsi que de favoriser la transparence et l'apprentissage organisationnel lié à la performance et aux résultats.
2. Le présent rapport couvre, sous plusieurs angles, les résultats obtenus en matière d'évaluation. Il met en exergue le travail accompli au cours des cinq dernières années, notamment les progrès réalisés à ce jour par rapport aux indicateurs établis pour chaque volet de la stratégie ainsi que les défis et questions connexes. Parmi les améliorations majeures signalées pour 2010, on peut citer les résultats d'enquête relatifs aux suites données aux évaluations de projet indépendantes, les perfectionnements dont ont fait l'objet les bases de données informatisées, ainsi que l'analyse des enseignements à retenir. Dans sa dernière partie, le rapport propose un programme de travail pour l'évaluation à réaliser en 2011.
3. En novembre 2009, la commission a exprimé sa satisfaction pour les progrès accomplis mais engagé le Bureau à accélérer la mise en place d'un système intégré et transparent de suivi des projets et programmes. Les représentants du groupe des employeurs et du groupe des travailleurs ont noté l'importance des processus d'évaluation auxquels les mandats sont associés et qui tiennent compte de la mesure dans laquelle leurs besoins sont pris en considération. Lors de l'établissement des prochains rapports, il conviendra aussi d'accorder une plus grande attention à l'impact des activités de l'OIT, aux enseignements à retenir et au suivi spécifique des recommandations. Plusieurs intervenants ont également indiqué qu'ils souhaitaient recevoir des informations stratégiques plus détaillées reliant les enseignements retenus à l'exercice de programmation et de budgétisation pour la période suivante.

## Bilan de la fonction d'évaluation du BIT: 2005-2009

4. La stratégie d'évaluation du BIT pour 2005 a établi les paramètres suivants comme indicateurs clés de progrès:
  - Recours plus systématique à l'autoévaluation et à l'évaluation indépendante.
  - Présentation de rapports périodiques à la direction et au Conseil d'administration sur l'activité d'évaluation et ses effets.
  - Suivi des conclusions et recommandations issues des évaluations, et leur prise en compte dans la planification axée sur les résultats et dans le processus de programmation et de budgétisation.
  - Amélioration de l'apprentissage institutionnel et du partage des connaissances.
  - Harmonisation des pratiques et méthodes d'évaluation au sein du Bureau, indépendamment des sources de financement.

<sup>1</sup> Document GB.291/PFA/9.

- Eventuelle décentralisation des attributions et responsabilités en matière d'évaluation.
  - Amélioration des capacités et compétences internes en matière de méthodes d'évaluation et d'autoévaluation.
  - Participation des mandants de l'OIT au processus d'évaluation.
  - Préservation de l'indépendance de la fonction d'évaluation.
5. Les progrès accomplis au cours des cinq dernières années au titre de chacun de ces paramètres sont soulignés ci-après.

### **Utilisation plus systématique de l'autoévaluation et de l'évaluation indépendante**

6. Les principales mesures ont notamment consisté à cadrer les problèmes, à établir un budget adéquat, à confirmer l'évaluabilité du sujet, à utiliser une méthodologie appropriée, à adopter une approche transparente et participative et à mettre les résultats de l'évaluation à la disposition des principales parties prenantes et instances décisionnelles. En donnant des orientations, en dispensant une formation et en assurant un contrôle de qualité, le Bureau a opéré des améliorations sur chacun de ces points. Il réserve aussi systématiquement un budget approprié pour l'évaluation, vérifie à intervalles réguliers le degré d'évaluabilité et accomplit des missions de cadrage pour pouvoir procéder à des évaluations plus vastes. La participation des parties prenantes et la diffusion multimédia des résultats des évaluations sont bien établies. Cependant, les analyses n'attestent pas de façon franche que les évaluations sont mises à profit par les administrateurs et les mandants de l'OIT. Il s'agit pour l'essentiel d'accroître l'utilité des évaluations et de veiller à ce que les résultats contribuent au règlement des problèmes qui se posent.
7. Tous les projets dont le budget atteint ou dépasse 500 000 dollars font l'objet d'une évaluation indépendante. Les résultats pour l'année 2009 montrent que, dans l'ensemble, la politique a été assez bien suivie. En 2009, le BIT a procédé à 63 évaluations de projet indépendantes sur les 74 prévues pour cette année-là, soit 82 pour cent <sup>2</sup>. Neuf des 74 évaluations ont été remplacées par une évaluation interne; pour l'une, on a fait état d'une insuffisance des crédits disponibles, une autre a été remplacée par un rapport d'activité final.
8. Depuis 2006, le Bureau a procédé à des contrôles de qualité normalisés d'évaluations décentralisées indépendantes. Les résultats révèlent une amélioration de la qualité des évaluations. Toutefois, les contrôles d'évaluabilité effectués en 2008 ont révélé un état de préparation inégale, essentiellement à cause d'une définition trop approximative des cadres de résultats et d'un certain flou dans l'utilisation des indicateurs, des cibles et autres moyens de contrôle des résultats.
9. Depuis 2005, le BIT indique recourir systématiquement à l'évaluation indépendante des projets; la figure 1 en montre la distribution géographique et la figure 2 la tendance quinquennale quant aux domaines techniques couverts. Les graphiques montrent que, pendant toute cette période, les activités ont été concentrées en Asie et en Afrique, et qu'environ les deux tiers étaient axées sur le travail des enfants et sur l'emploi. Le tableau qui figure en annexe montre la répartition par domaine technique des 63 évaluations réalisées en 2009.

<sup>2</sup> Les résumés de chaque évaluation peuvent être consultés sur le site Web de l'OIT ([www.ilo.org/eval](http://www.ilo.org/eval)).

10. L'autoévaluation a été moins systématique, même si le Bureau a institué les examens périodiques internes des programmes par pays, auxquels les bureaux régionaux procèdent conjointement avec les mandants de l'OIT. Le Bureau a aussi révisé la présentation des rapports sur les activités de coopération technique financées par des ressources extrabudgétaires, de manière à y incorporer un élément d'autoévaluation plus conséquent. Un système permettant de collecter et de suivre les rapports d'activité est actuellement expérimenté par le Département des partenariats et de la coopération au développement (PARDEV).

Figure 1. Nombre d'évaluations indépendantes par région et par année, 2005-2009

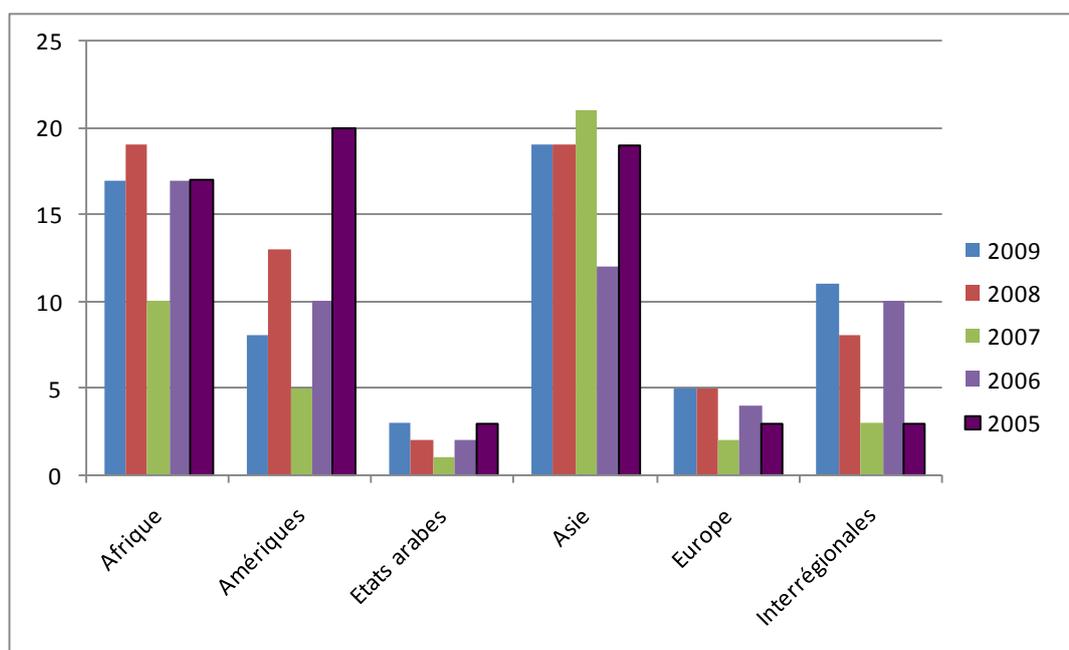
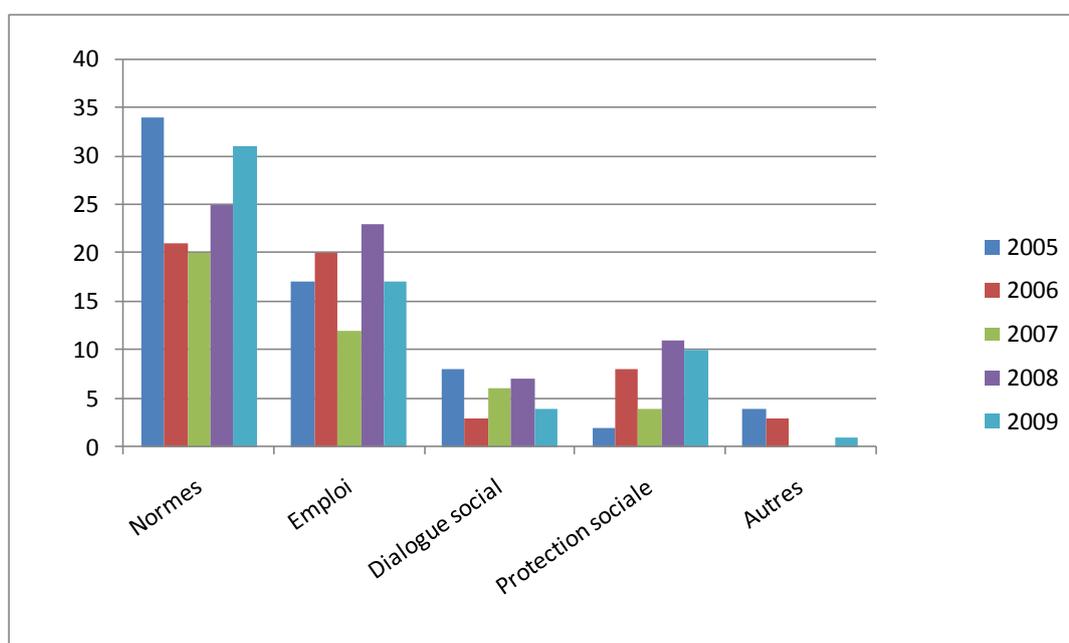


Figure 2. Nombre d'évaluations indépendantes par domaine technique, 2005-2009



## **Présentation à la direction et au Conseil d'administration de rapports périodiques sur l'activité d'évaluation et ses effets**

11. Depuis 2006, le Bureau a soumis au Conseil d'administration, à sa session de novembre, des rapports d'évaluation annuels exposant les activités d'évaluation, dans le cadre de la politique et de la stratégie convenues. Si cela a permis au Conseil d'administration d'exercer son rôle de contrôle, aucune tentative n'a été faite de synthétiser le vaste corpus d'information générée par les évaluations. Peut-être y a-t-il lieu de réfléchir à la manière de mieux centrer les futurs rapports annuels sur l'analyse des constatations, des enseignements à retenir et des bonnes pratiques, qui reflètent les résultats et l'impact des activités de l'OIT. L'Unité d'évaluation examine actuellement diverses approches adoptées par d'autres organisations et envisage la nécessité d'établir un calendrier lié à l'ordre du jour du Conseil d'administration et de la Conférence internationale du Travail.

## **Suivi des conclusions et recommandations de l'évaluation, et leur utilisation dans la planification, la programmation et la budgétisation axées sur les résultats**

12. Chaque année depuis 2006, le Bureau a rendu compte au Conseil d'administration du suivi des évaluations de haut niveau, notamment les résultats des délibérations du Comité consultatif d'évaluation concernant la justesse des suites données à chaque recommandation. Le taux d'achèvement des travaux de suivi est un indicateur clé de performance du cadre stratégique pour 2010-2015<sup>3</sup>. A partir de 2011, les taux d'achèvement des travaux de suivi seront également signalés pour les évaluations décentralisées. En 2010, environ 95 pour cent des travaux de suivi prévus pour deux évaluations de haut niveau avaient été réalisés soit intégralement (51 pour cent), soit partiellement (44 pour cent).

## **Suivi des évaluations indépendantes de haut niveau depuis 2009**

13. Chaque année, des évaluations indépendantes de haut niveau des stratégies et des programmes par pays sont présentées au Conseil d'administration à la session de novembre, et les rapports correspondants contiennent les observations de la direction du Bureau. Pour soutenir les activités de gouvernance de l'année suivante, le rapport d'évaluation annuel informe le Conseil d'administration sur la qualité des mesures de suivi que le Bureau met en œuvre en s'appuyant sur sa propre évaluation ainsi que sur celle du Comité consultatif d'évaluation, lequel veille à ce que des mesures adéquates soient prises pour assurer le suivi des évaluations de haut niveau.
14. En ce qui concerne l'**évaluation du programme par pays de promotion du travail décent pour l'Indonésie**, la commission note avec satisfaction que les travaux de suivi avancent sur la plupart des recommandations formulées, voire progressent de façon satisfaisante. Pour l'ensemble des neuf recommandations, 29 mesures de suivi spécifiques ont été programmées, dont 14 ont été pleinement mises en œuvre, 12 partiellement, cependant qu'aucune mesure n'a encore été signalée concernant les trois restantes.
15. La mise en œuvre des neuf recommandations découlant de l'**évaluation de la stratégie de l'OIT pour le renforcement des capacités nationales en faveur de l'emploi des jeunes (2005-2009)** témoigne de progrès constants par rapport à la réponse et au plan d'action de

<sup>3</sup> Gouvernance, appui et management, résultat 2, indicateur 2.3. Voir document GB.304/PFA/2(Rev.), p. 31.

la direction pour les activités de suivi. Certains éléments de suivi s'inscrivaient dans un calendrier à long terme, de sorte qu'il n'était pas prévu de les mener à terme dans les six premiers mois. Le Comité consultatif d'évaluation a noté avec satisfaction que, sur les 26 mesures spécifiques prévues pour l'ensemble des neuf recommandations, 14 ont été intégralement mises en œuvre et 12 partiellement.

- 16. L'évaluation du programme par pays de l'OIT pour le Honduras (2002-2008)** a été réalisée au début de juin 2009. Cependant, eu égard à la situation politique, les conclusions et recommandations n'ont pas été présentées aux mandants nationaux. Entre-temps, le processus d'évaluation a été achevé, et le bureau de l'OIT à San José se penchera sur les enseignements à retenir et sur les recommandations à formuler lors de l'élaboration du prochain programme par pays de promotion du travail décent. Ce rapport est disponible sur le site Web accessible au public, consacré à la fonction d'évaluation du BIT.
- 17.** Le Comité consultatif d'évaluation a adopté les rapports d'activité sur la mise en œuvre des recommandations pour les deux évaluations de haut niveau et demandé que des mises à jour lui soient présentées dans un délai de six mois. Un résumé des progrès accomplis est fourni ci-après.

**Tableau 1. Résumé des travaux de suivi prévus et état d'avancement; évaluations de haut niveau réalisées en 2009**

Thème de l'évaluation	Mesures prévues	Mise en œuvre intégrale	Mise en œuvre partielle	Aucune mesure
Programme par pays de promotion du travail décent pour l'Indonésie	29	14	12	3
Stratégie pour le renforcement des capacités nationales en faveur de l'emploi des jeunes (2005-2009)	26	14	12	0
Programme par pays de l'OIT pour le Honduras (2002-2008) *	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

\* Rapport d'activité à soumettre début 2011.

### ***Suivi des évaluations indépendantes décentralisées***

- 18.** Depuis 2009, les politiques, procédures et bases de données informatisées mises en place par le BIT se traduisent par un suivi systématique – rapports à l'appui – de toutes les évaluations indépendantes décentralisées. Deux fois par an, les responsables du BIT présentent l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations en matière d'évaluation. En juillet 2010, sur les 105 évaluations de projets indépendantes décentralisées qui ont été réalisées en 2008 et 2009, le suivi de 1 264 recommandations a été évalué, l'Unité d'évaluation ayant reçu des rapports concernant 640 d'entre elles<sup>4</sup>. Les résultats indiquaient que 112 recommandations étaient destinées à des organisations autres que l'OIT et que 53 exigeaient un suivi hors de l'unité administrative responsable du projet. Il a été dit qu'il conviendrait d'améliorer la qualité des recommandations pour en faciliter le suivi. Tout cela étant considéré, 41 pour cent des recommandations ont été signalées comme ayant été appliquées dans leur intégralité et 34 pour cent comme ayant

<sup>4</sup> Les résultats ne donnent pas d'information sur le suivi des évaluations de projets réalisées par l'IPEC à cause des différences dans les systèmes de présentation de rapports. Les informations pertinentes sont en cours de compilation et seront incorporées dans la base de données i-Track vers la fin de 2010.

été observées partiellement, ce qui veut dire que, pour ceux qui ont présenté des rapports, 75 pour cent des recommandations étaient appliquées dans un délai de 12 mois à compter de la date de finalisation du rapport d'évaluation indépendante.

- 19.** Cette mesure établit une valeur de référence fort utile pour comparer et signaler les progrès réalisés. Un exercice de validation et d'assurance qualité des activités de suivi signalées sera périodiquement conduit par l'Unité d'évaluation sur la base d'un échantillonnage. Le tableau 2 récapitule les résultats des enquêtes de suivi réalisées en 2010.

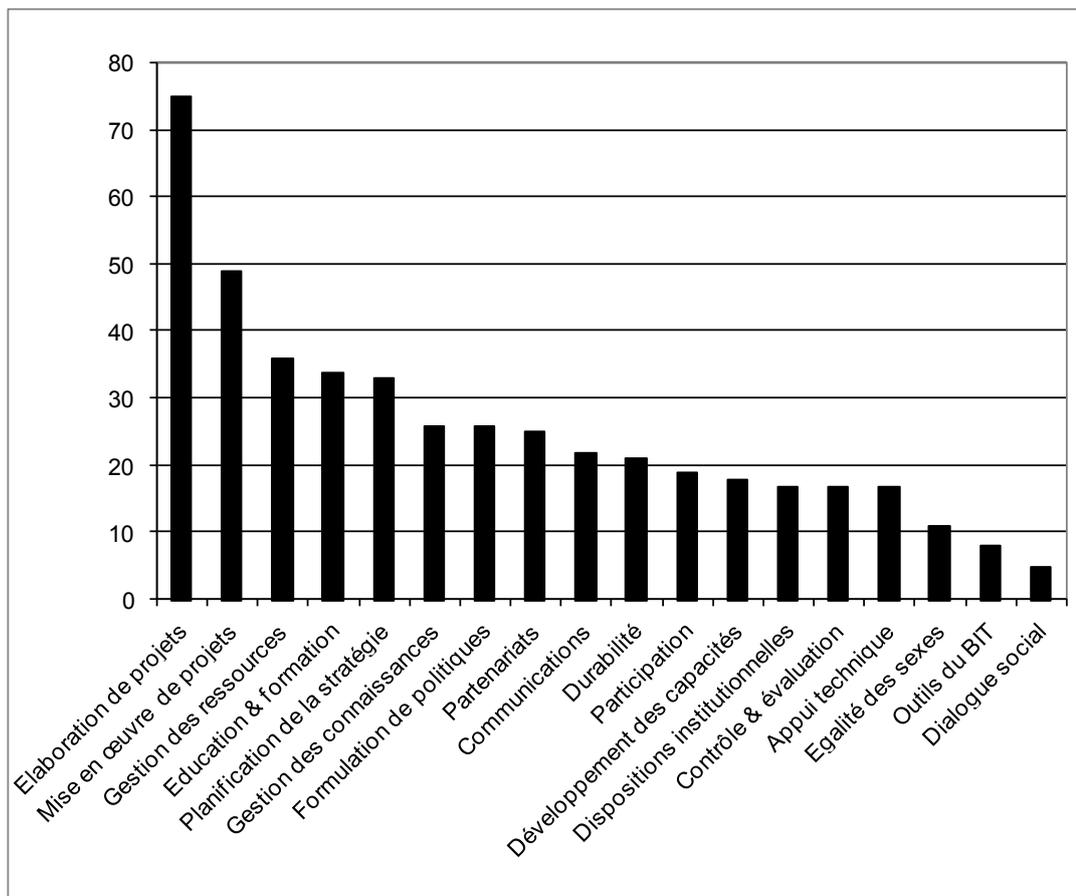
Tableau 2. Résumé des recommandations et état d'avancement des activités de suivi, 2008-09

Région/secteur	Evaluations			Etat d'avancement des activités de suivi					Total signalé
	Rapports	Recommandations		Application intégrale	Application partielle	En attente	Aucune mesure signalée ou prise	Aucune réponse	
	Nombre	Envoyées	Reçues						
Afrique	20	230	204	50	63	13	9	69	135
Amériques	17	255	254	48	36	10	6	154	100
Etats arabes	4	51	46	11	5	2	1	27	19
Europe et Asie centrale	7	58	58	26	11	1	1	19	39
Asie et Pacifique	30	356	331	96	62	19	39	115	331
<b>Sous-total</b>	<b>78</b>	<b>950</b>	<b>893</b>	<b>231</b>	<b>177</b>	<b>45</b>	<b>56</b>	<b>384</b>	<b>509</b>
Dialogue	2	16	8	6	1	0	1	0	8
Emploi	2	15	15	12	1	0	2	0	15
Protection sociale	8	94	73	9	26	8	21	9	64
Normes	12	162	162	2	0	10	5	145	17
Autres	3	27	27	2	14	3	8	0	27
<b>Sous-total</b>	<b>27</b>	<b>314</b>	<b>285</b>	<b>31</b>	<b>42</b>	<b>21</b>	<b>37</b>	<b>154</b>	<b>131</b>
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>1 264</b>	<b>1 178</b>	<b>262</b>	<b>219</b>	<b>66</b>	<b>93</b>	<b>538</b>	<b>640</b>
<b>Pourcentage</b>				<b>22,24</b>	<b>18,59</b>	<b>5,60</b>	<b>7,89</b>	<b>45,67</b>	<b>54,33</b>

## Amélioration de l'apprentissage institutionnel et du partage des connaissances

20. Le Conseil d'administration a encouragé le BIT à tirer davantage profit des évaluations afin de promouvoir l'apprentissage institutionnel. En réponse, le Bureau a élargi la base de données i-Track pour y conserver les enseignements tirés des évaluations de projets et programmes. Depuis 2009, les enseignements retenus sont intégrés dans le processus d'élaboration de projets, avec des critères de qualité en vertu desquels il est nécessaire de démontrer, pour que le projet soit approuvé, que lesdits enseignements ont été mis à profit au stade de la conception.
21. En 2010, le Bureau a analysé les enseignements tirés des récentes évaluations de projets, en classant ces dernières en fonction des thèmes transversaux liés à la coopération technique. La figure 3 ci-après montre une ventilation des 459 enseignements retenus par catégorie thématique. Nombre d'entre eux touchent à l'élaboration des projets, où de nombreux thèmes requièrent des améliorations d'ordre général sur le plan de l'évaluation des besoins, des objectifs de fin de projet, des cadres logiques et des calendriers concernés. Les résultats des études ont été partagés et examinés sur le plan interne. PARDEV révisé la formation et les consignes en conséquence.

Figure 3. Enseignements par catégorie thématique des évaluations de projet indépendantes, 2009-10



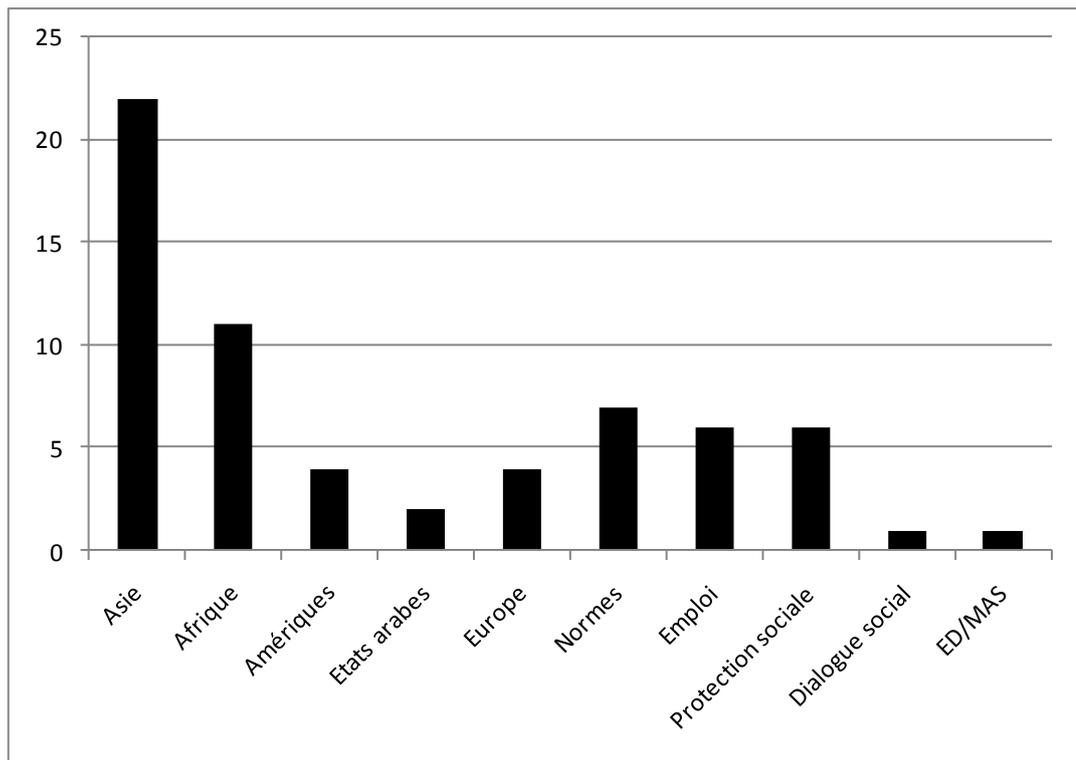
22. A l'heure actuelle, le système i-Track permet un suivi systématique des évaluations, diverses mesures étant prises pour faciliter la communication des résultats des évaluations au Conseil d'administration:

- Plans d'évaluation par rapport aux approbations de projets d'un montant supérieur à 500 000 dollars.
- Rapports d'évaluation (qualité et taux d'exécution) par rapport aux plans.
- Type d'enseignements à retenir par catégorie thématique.
- Taux de suivi des recommandations.

### **Harmonisation des pratiques et méthodes d'évaluation au sein du Bureau, indépendamment des sources de financement et Eventuelle décentralisation des attributions et responsabilités**

23. La plupart des évaluations du BIT sont désormais gérées par les secteurs techniques et les régions, dans le cadre soit d'une évaluation liée à la coopération technique, soit d'une étude interne se rapportant à un programme par pays ou à un programme technique, soit d'une évaluation thématique, soit encore d'une étude d'impact.
24. Pour assurer l'harmonisation et le contrôle de qualité, le BIT dispose d'un réseau de professionnels de l'évaluation qui apportent leur soutien à la planification des évaluations décentralisées, à leur mise en œuvre, à la qualité des rapports et au contrôle du suivi. En 2009, ce réseau d'évaluation a enregistré plusieurs avancées, rendues possibles en partie par l'élargissement de la base d'informations et par l'amélioration des fonctionnalités de la base de données informatisées sur le suivi des évaluations (système i-Track). Les membres du réseau tiennent régulièrement des ateliers et réunions virtuels; par ailleurs, les régions et les secteurs mettent en commun les plans de travail pour les évaluations, avec des mises à jour régulières et des exercices périodiques de rapprochement. Cela a facilité encore plus l'appui aux évaluations réalisées par un réseau de pairs dans toutes les régions et dans tous les programmes techniques, y compris pour les activités de renforcement des capacités des mandants.
25. La figure 4 présente une ventilation des compétences administratives pour les 63 projets évalués en 2009, attestant la nécessité de disposer de capacités d'évaluation décentralisées. Pour 2010 et jusqu'au début de 2011, le Bureau maintiendra ses fonctionnaires chargés du contrôle et de l'évaluation dans les cinq régions, et a obtenu les financements nécessaires pour d'autres activités de suivi et d'évaluation spécialisées dans les secteurs et les régions (par exemple, IPEC, Emploi des jeunes, CoopAfrica, Fonds pour l'innovation en microassurance et Travailler mieux).

Figure 4. Ventilation des compétences administratives pour les 63 projets évalués en 2009



**Amélioration des capacités et compétences internes en matière de méthodes d'évaluation et d'autoévaluation et Participation des mandants de l'OIT au processus d'évaluation**

26. L'une des composantes essentielles de la stratégie d'évaluation est le développement des capacités. Les principales méthodes utilisées par le Bureau pour promouvoir ce développement consistent à fournir des directives, des outils et des informations techniques, à soutenir les réseaux d'évaluation régionaux, à dispenser une formation ciblée et à apporter un appui technique au personnel du BIT et aux mandants. Les modalités et le niveau de renforcement des capacités sont indiqués au tableau 3 ci-après.

**Tableau 3. Renforcement des capacités d'évaluation aux différents niveaux – national, institutionnel et individuel – bénéficiant de l'appui du réseau d'évaluation de l'OIT**

	Connaissances	Création de réseaux	Formation
National	Les spécialistes de l'évaluation élèvent le niveau de l'offre et de la demande d'informations nationales sur les politiques et programmes en faveur du travail décent	Les spécialistes de l'évaluation collaborent avec les organismes d'évaluation régionaux et nationaux	Des spécialistes de l'évaluation dispensent une formation en matière d'évaluation à l'intention des mandants tripartites nationaux
Institutionnel	EVAL élabore pour l'OIT des directives, des outils et des bases de données informatisées en appui à la fonction d'évaluation	EVAL coordonne le réseau OIT des fonctionnaires régionaux chargés de l'évaluation et des coordonnateurs régionaux et sectoriels pour l'évaluation	EVAL collabore à la formation conjointe en matière de gestion axée sur les résultats et de programmes par pays de promotion du travail décent; les spécialistes de l'évaluation dispensent au personnel, sur demande, une formation ciblée/à la carte
Individuel	EVAL fournit des informations sur son site Web dans une série de documents d'orientation en matière d'évaluation	Les spécialistes de l'évaluation participent à des évaluations conjointes et à d'autres activités d'évaluation	Les spécialistes de l'évaluation apportent un soutien technique aux mandants et aux collègues pour des activités d'évaluation spécifiques

27. Depuis 2006-2009, le Bureau a utilisé un projet de renforcement des capacités d'appui aux programmes par pays de promotion du travail décent et à la gestion axée sur les résultats, consacrant environ 1,2 million de dollars au renforcement des capacités et activités d'évaluation<sup>5</sup>. Ces fonds ont permis au Bureau de constituer le réseau d'évaluation, principal moyen d'apporter du soutien au personnel externe et aux mandants.
28. D'après l'évaluation indépendante de ce projet, la fonction d'évaluation a joué un rôle important dans le développement des compétences requises pour la planification, l'élaboration, le suivi et l'évaluation des projets et programmes axés sur les résultats. Parmi les activités déployées en 2008 et 2009, il convient de citer l'élaboration d'une méthode permettant de déterminer le degré d'évaluabilité, que l'on applique aux programmes par pays de promotion du travail décent pour s'assurer qu'ils sont évaluables et orientés vers une gestion axée sur les résultats; l'établissement d'un bilan des capacités de suivi et d'autoévaluation du BIT; la création de réseaux d'évaluation régionaux; et la tenue d'ateliers sur le renforcement des capacités pour promouvoir le perfectionnement des compétences en matière de suivi et d'évaluation.
29. L'exercice d'évaluation a également mis en évidence que la capacité d'évaluation des mandants varie d'un pays à l'autre. Le renforcement des capacités et compétences en matière d'évaluation nécessiterait une stratégie plus vaste et plus coûteuse. Quant à la budgétisation, le BIT devra mettre en équilibre l'appui au renforcement des capacités de suivi et d'évaluation dont ont besoin les fonctionnaires des services extérieurs et, d'autre part, l'appui dont les mandants ont besoin. Le Bureau travaille à un programme intégré d'ateliers et met au point des matériels destinés aux mandants.

<sup>5</sup> Ce projet était financé par le ministère du Développement international du Royaume-Uni (DFID) et par le gouvernement des Pays-Bas.

## Préservation de l'indépendance de la fonction d'évaluation

30. La politique d'évaluation de l'OIT répond à la nécessité de préserver l'indépendance de la fonction d'évaluation. Elle exige que cette fonction soit séparée de la gestion opérationnelle et suppose que l'on fasse appel à des évaluateurs professionnels externes sur la base de critères bien définis pour éviter les risques de conflits d'intérêts, que la manière de procéder soit transparente et que les mandants et autres parties prenantes soient associés. A noter que les règles d'évaluation des Nations Unies exigent qu'un volume suffisant de ressources soit consacré à la politique d'évaluation et au programme de travail approuvé.
31. Depuis 2006, l'Unité d'évaluation a réalisé des évaluations indépendantes de la structure administrative du Bureau, fait appel à des consultants externes pour encadrer des évaluations indépendantes et établi des directives pour assurer des procédures d'évaluation transparentes et participatives. Des informations provenant de l'intérieur du Bureau laissent penser que ces directives ne sont pas connues de l'ensemble du personnel et que, souvent, les procédures d'évaluation ne sont pas aussi transparentes ou participatives dans la pratique que le stipulent les directives.

## Nouvelles orientations pour la fonction d'évaluation de l'OIT

### Evaluations de haut niveau réalisées en 2010

32. Les sujets évalués en 2010, avec des liens pour consulter les rapports et résumés, sont indiqués au tableau 4 ci-après.

**Tableau 4. Sujets évalués et liens pour consulter les rapports**

Sujet de l'évaluation	Liens Internet de l'OIT
Stratégie de l'OIT pour l'élargissement de la protection sociale	Rapport version longue: <a href="http://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/Strategyandpolicyevaluations/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/Strategyandpolicyevaluations/lang--en/index.htm</a> Résumé du Conseil d'administration: document GB.309/PFA/5/4
Programme par pays de l'OIT pour la République-Unie de Tanzanie	Rapport version longue: <a href="http://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/Countryprogramme/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/Countryprogramme/lang--en/index.htm</a> Résumé du Conseil d'administration: document GB.309/PFA/5/2
Programme par pays de promotion du travail décent pour le Kirghizistan	Rapport version longue: <a href="http://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/Countryprogramme/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/Countryprogramme/lang--en/index.htm</a> Résumé du Conseil d'administration: document GB.309/PFA/5/3

33. Compte tenu des résultats de la discussion du Conseil d'administration et conformément à ce qu'a recommandé l'évaluation externe indépendante, le Bureau proposera une programmation pluriannuelle des évaluations de haut niveau. Ce nouveau programme sera soumis au Conseil d'administration en mars 2011, dans le cadre de la nouvelle stratégie d'évaluation.

## Evaluation externe de la fonction d'évaluation de l'OIT

34. En 2010, le BIT a fait réaliser une évaluation indépendante de sa fonction d'évaluation, sur la base d'un exercice d'autoévaluation consistant à recueillir des informations auprès du personnel sur ce qui fonctionne bien et sur ce qui a besoin d'être amélioré, et à formuler des propositions concrètes concernant les prochaines mesures à prendre. On trouvera le résumé des conclusions et recommandations de cette évaluation externe indépendante ainsi que la réponse du Bureau dans un document séparé dont la commission est saisie<sup>6</sup>.
35. La nouvelle stratégie d'évaluation, qui doit être soumise au Conseil d'administration à sa session de mars 2011, tiendra compte des recommandations formulées dans l'évaluation externe indépendante.

## Domaines d'action prioritaires et questions émergentes pour 2011

36. Le programme d'évaluation proposé par le BIT pour 2011 est ambitieux, compte tenu de la nécessité d'introduire de nouvelles politiques et de se doter des capacités et systèmes essentiels. En particulier, les conclusions de l'évaluation externe indépendante engagent le Bureau à choisir et utiliser les évaluations d'une manière plus stratégique, dans le cadre d'un système interne de suivi et d'évaluation plus cohérent. En outre, dans la logique de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, le Bureau reconnaît que le renforcement des capacités des mandants à contrôler et évaluer les politiques et programmes en faveur du travail décent est indispensable à la production de connaissances et à un processus décisionnel éclairé. Le BIT intégrera dans sa fonction d'évaluation des équipes techniques qui appliqueront des méthodes génériques d'évaluation des politiques et activités de programmation nationales, comme le demandent les mandants nationaux. En ce qui concerne l'amélioration de l'évaluation au sein du Bureau, les mesures suivantes seront prises en 2011:
- suivi systématique des recommandations relatives à l'évaluation et communication des résultats;
  - révision des politiques et directives et recours à l'autoévaluation aux niveaux des projets, des programmes et de l'institution;
  - perfectionnement des outils et de l'appui technique pour améliorer les capacités et pratiques des mandants en matière de suivi, d'évaluation et d'analyse d'impact;
  - restructuration du rapport annuel pour faire ressortir les principaux résultats et enseignements des activités d'évaluation du BIT.
37. Au terme d'un processus de consultation, le Bureau propose trois sujets qui feront l'objet d'évaluations de haut niveau en 2011 (voir le tableau 5 ci-après).
38. Pour apprécier les résultats de haut niveau dans le cadre stratégique pour 2010-2015, il est proposé d'évaluer la stratégie sous l'angle du résultat 8: le monde du travail réagit de façon efficace à l'épidémie de VIH/sida.
39. A propos des efforts tendant à éliminer la discrimination dans l'emploi et la profession (résultat 18), le Bureau propose d'évaluer la stratégie multidimensionnelle adoptée par

<sup>6</sup> Document GB.309/PFA/5/5.

l'OIT pour remédier à une discrimination à la fois complexe et évolutive. Cet exercice d'évaluation portera sur l'action menée au titre des conventions de l'OIT relatives aux diverses formes de discrimination, et notamment sur les principaux moyens d'action pour en promouvoir l'application.

40. Dans le cadre stratégique de l'OIT, le renforcement des capacités institutionnelles des mandants, selon ce que prévoit la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, requiert une approche globale du développement des capacités, combinant une assistance technique avec les services de formation et d'apprentissage proposés par le Centre de Turin. Il est proposé que cela fasse l'objet d'une évaluation indépendante qui comparerait les approches régionales et les résultats obtenus.

**Tableau 5. Type, sujet et calendrier des évaluations indépendantes de haut niveau à réaliser en 2011**

Type d'évaluation	Sujet de l'évaluation indépendante	Période prévue	Diffusion
Stratégie	Le monde du travail réagit de façon efficace à l'épidémie de VIH/sida (résultat 8)	Janv.-juillet 2011	Présentation d'un résumé à la Commission PFA en novembre 2011 Diffusion publique de l'intégralité du rapport (Internet)
Stratégie	La capacité de l'OIT à promouvoir le travail décent dans les régions est renforcée: examen des approches visant à améliorer les capacités institutionnelles des mandants	Janv.-juin 2011	Présentation d'un résumé à la Commission PFA en novembre 2011 Diffusion publique de l'intégralité du rapport (Internet)
Stratégie	La discrimination dans l'emploi et la profession a disparu (résultat 18)	Janv.-juin 2011	Présentation d'un résumé à la Commission PFA en novembre 2011 Diffusion publique de l'intégralité des rapports (Internet)
Thématique	Les sujets doivent être déterminés par les secteurs techniques	2011	Diffusion publique de l'intégralité du rapport (Internet)
Projet	Environ 60 évaluations indépendantes	Janv.-déc. 2011	Présentation d'un résumé du rapport (Internet)

**41. *La commission souhaitera sans doute prendre note du présent rapport et exprimer son avis sur les priorités pour 2011.***

Genève, le 23 septembre 2010

*Point appelant une décision:* paragraphe 41

## Annexe

### Evaluations indépendantes décentralisées, par domaine technique, 2009

	Domaine technique	Nombre	Pourcentage du total
<b>Normes</b>	Elimination du travail des enfants	29	46
	Travail forcé et traite des personnes	1	2
	Promotion de la Déclaration sur la justice sociale	1	2
	<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>49</b>
<b>Emploi</b>	Politiques de l'emploi et services consultatifs	3	5
	Intervention en cas de crise	3	5
	Egalité entre les sexes	3	5
	Création d'emplois et développement de l'entreprise	3	5
	Programme focal sur les compétences, les connaissances et l'employabilité	1	2
	L'emploi des jeunes	2	3
	Promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises	2	3
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	
<b>Protection sociale</b>	Le VIH/sida et le monde du travail	3	5
	Gouvernance et gestion de la sécurité sociale	1	2
	Sécurité et santé au travail	2	3
	Migrations	4	6
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	
<b>Dialogue social</b>	Dialogue social, législation du travail et administration du travail et activités sectorielles	4	6
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b>La gouvernance, l'appui et le management</b>	Programme par pays de promotion du travail décent et gestion axée sur les résultats; capacités fondamentales	1	2
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Evaluations décentralisées: total</b>		<b>63</b>	<b>100</b>