



DEUXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport d'évaluation annuel 2005

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	1
II. Mise en œuvre de la nouvelle politique d'évaluation	2
III. Evaluations indépendantes	4
III.1. Evaluation indépendante des stratégies	4
III.2. Evaluations indépendantes thématiques	8
III.3. Evaluations indépendantes de projets de coopération technique	10
III.4. Activités en cours: évaluations indépendantes effectuées en 2006.....	14
IV. Observations et enseignements tirés de la pratique de l'OIT en matière d'évaluation	14
V. Evaluations proposées pour 2007.....	16
VI. Conclusion	19

Annexes

1	Aperçu statistique sur les évaluations indépendantes de projets conduites en 2005.....	23
2	Appréciation de la qualité des rapports d'évaluations indépendantes de projets établis en 2005.....	24

I. Introduction

- 1. Politique d'évaluation.** L'évaluation existe au BIT depuis de nombreuses années. Cependant, avant 2005, la responsabilité du contrôle de l'évaluation était dispersée et aucune procédure type n'était appliquée. C'est pourquoi la fonction d'évaluation a récemment été renforcée dans le cadre de l'évolution générale du BIT vers la gestion axée sur les résultats. En mars 2005, le Directeur général a créé l'Unité d'évaluation (EVAL) au niveau central. En novembre 2005, le Conseil d'administration a approuvé une nouvelle politique et stratégie d'évaluation au BIT¹. L'évaluation au BIT est maintenant gérée en conformité avec les cadres normatifs établis par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE et avec les méthodes de gestion interne du BIT.
- 2. L'Unité d'évaluation du BIT (EVAL).** L'Unité d'évaluation (EVAL) a pour finalité d'appuyer les efforts continus du BIT pour accroître la responsabilité dans la gestion, la transparence et l'apprentissage institutionnel en effectuant des évaluations indépendantes et des autoévaluations systématiques. La transparence et la responsabilité dans la gestion sont essentielles pour assurer une bonne gouvernance et sont un objectif du BIT en tant qu'Organisation. A cet égard, le rôle de l'évaluation est: i) d'informer le Conseil d'administration, les mandants de l'OIT et les donateurs sur l'efficacité des programmes de l'OIT (responsabilité dans la gestion), et ii) de mettre en évidence les réalisations des programmes et les améliorations nécessaires (apprentissage).
- 3. Rapport d'évaluation annuel.** Conformément à la nouvelle politique d'évaluation, EVAL doit soumettre à la Commission du programme, du budget et de l'administration un rapport d'évaluation annuel donnant une vue d'ensemble des activités d'évaluation et de la performance des évaluations entreprises au BIT, ce rapport couvrant tous les types et tous les niveaux d'évaluation. La période considérée dans le présent rapport d'évaluation annuel va de mars 2005 (date de la création d'EVAL) à juin 2006². Ce long laps de temps vise à fournir au Conseil d'administration des informations à jour pour sa discussion, étant donné que les rapports d'évaluation annuels sont soumis à la commission chaque année en novembre. En conséquence, il est proposé que les rapports d'évaluation annuels futurs couvrent une période de douze mois allant de juillet à juin de chaque année.
- 4.** Ce premier rapport d'évaluation annuel donne un aperçu des évaluations de divers types qui ont été conduites en 2005, l'accent étant mis en particulier sur les évaluations indépendantes, sur les constatations auxquelles elles ont abouti et sur les enseignements tirés. Ce rapport reprend les recommandations et évoque le suivi des grandes évaluations stratégiques, et il donne une appréciation de la qualité des évaluations indépendantes de projets de coopération technique. En outre, il décrit l'état d'avancement de la mise en œuvre de la politique d'évaluation, y compris les travaux en cours. Il donne enfin un aperçu des grandes évaluations indépendantes proposées pour 2007.
- 5. Le programme d'évaluation du BIT** est ambitieux. Il est exécuté progressivement en fonction des ressources disponibles. Les ressources financières et en personnel consacrées à l'évaluation ayant jusqu'ici été limitées, la fonction d'évaluation n'a pas encore atteint tout son potentiel. Néanmoins, le Bureau a pu faire des progrès importants dans plusieurs domaines clés.

¹ Document GB.294/PFA/8/4.

² Pour les évaluations indépendantes de projets de coopération technique, la période considérée va de janvier à décembre 2005.

II. Mise en œuvre de la nouvelle politique d'évaluation

6. Conformément aux normes internationales relatives à l'évaluation, le cadre stratégique d'évaluation du BIT vise à améliorer et renforcer la pratique des évaluations indépendantes au BIT. Il établit aussi le principe d'une autoévaluation systématique de la performance des programmes. Ensemble, évaluations indépendantes et autoévaluations doivent couvrir toutes les activités de l'OIT prévues dans le cadre stratégique de 2006-2009³. Les paragraphes qui suivent font état des progrès accomplis dans l'application de la nouvelle politique d'évaluation depuis son adoption en novembre 2005 jusqu'en juin 2006.
7. **Politiques et pratiques harmonisées.** EVAL a placé sur son site Intranet des orientations concernant les normes de qualité pour les activités et les produits d'évaluation, qui doivent être appliquées uniformément à tous les types d'évaluation. Ces orientations sont conformes aux normes d'évaluation du système des Nations Unies ainsi qu'aux bonnes pratiques d'évaluation recommandées par le CAD de l'OCDE.
8. **Un processus indépendant.** Pour assurer l'indépendance et la crédibilité du processus d'évaluation, le Bureau a établi un réseau de coordonnateurs pour l'évaluation et a clarifié les responsabilités dans la gestion des divers types d'évaluation. En désignant officiellement des coordonnateurs pour l'évaluation dans chaque secteur et dans chaque région, et en séparant la fonction de gestion de l'évaluation de celle de gestion des projets, les différents éléments du processus d'évaluation – définition des termes du mandat d'évaluation, sélection des évaluateurs, diffusion des projets de rapport et surveillance de la suite donnée aux rapports – ont été systématiquement séparés des responsabilités de l'encadrement hiérarchique.
9. **Gérer et utiliser les connaissances générées par l'évaluation.** Il est maintenant demandé aux directeurs de donner suite de façon systématique aux conclusions et recommandations de toutes les évaluations indépendantes. Pour pouvoir suivre les progrès de la mise en œuvre, EVAL a élaboré une base de données pour le suivi interne de toutes les évaluations de projets réalisées en 2005 et de celles prévues pour les années suivantes. Cette base de données sera élargie avant la fin de 2006 de façon à engranger les termes du mandat et les rapports d'évaluation ainsi que les plans d'action pour le suivi, qui pourront alors être consultés. Pour assurer un maximum de transparence, cette base de données sera accessible sur Internet.
10. **Site Web et diffusion d'informations.** Afin de faciliter la diffusion d'informations et le partage des connaissances, le BIT a créé au début de 2006 une page Intranet et une page sur le site Web public consacrées à l'évaluation. Les pages Intranet et Internet contiennent le texte intégral des rapports des principales évaluations et des résumés de toutes les autres évaluations indépendantes, ainsi que des liens vers des ressources concernant l'évaluation. La page Intranet contient en outre des présentations et des documents d'orientation sur l'évaluation.
11. **Comité consultatif sur l'évaluation.** Le Bureau a créé un comité consultatif sur l'évaluation chargé de contrôler et de promouvoir le suivi institutionnel des conclusions et recommandations des évaluations indépendantes⁴. Ce comité fonctionnera également comme un forum pour le dialogue interne sur la mise en œuvre de la politique et de la

³ Document GB.291/PFA/9.

⁴ Ce comité a été créé en septembre 2006.

stratégie d'évaluation. Il veillera en particulier à ce que les évaluations soient crédibles et conduites de manière impartiale et indépendante.

- 12. Prise de contacts et création de réseaux.** Le Bureau participe activement au Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et collabore avec d'autres réseaux et associations qui s'occupent d'évaluation. En 2005, un travail préparatoire a été entrepris en vue du lancement en 2006 d'activités d'évaluation au niveau des pays. Les mandants nationaux participent à ces activités, qui sont alignées sur le processus d'évaluation du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).
- 13. Participation des mandants à la planification de l'évaluation et aux rapports d'évaluation.** Au niveau national, le Bureau a défini des politiques et des pratiques pour assurer la participation systématique des mandants et partenaires: i) à la planification des examens et évaluations des projets et programmes par pays; ii) à la formulation de commentaires sur les projets de rapport et les rapports finals d'évaluation; et iii) aux décisions relatives au suivi⁵. A travers le réseau des coordonnateurs pour l'évaluation dans les régions et dans les secteurs, le Bureau favorise également le développement de la capacité d'évaluation des mandants nationaux.
- 14. Examens internes.** En 2005 et en 2006, le Bureau a élaboré la méthodologie à appliquer et effectué le travail préparatoire aux examens internes des stratégies et programmes de l'OIT. Les examens internes permettront de déceler les possibilités d'amélioration en faisant fond sur les atouts et en résolvant les problèmes qui empêchent l'Organisation d'être efficace. L'objectif principal est d'apprendre et d'améliorer la performance au niveau opérationnel et la responsabilité dans la gestion, et de faciliter ainsi le changement. Le BIT effectuera des examens internes dans les secteurs et les régions et fournira un appui interne.
- 15. Autoévaluations.** Le Bureau a également mis au point des outils et une orientation pour les autoévaluations, qui sont un instrument d'autoapprentissage favorisant l'amélioration continue, le travail en équipe, l'adoption de mesures correctives lorsque cela est nécessaire et la mise en commun plus large au sein du Bureau des bonnes pratiques et des enseignements tirés. Le BIT conduira des autoévaluations périodiques pour faciliter l'établissement de rapports sur les performances à trois niveaux différents: i) par les bureaux de l'OIT au niveau des programmes par pays (ces autoévaluations seront coordonnées par les bureaux régionaux); ii) par stratégie et par directeur de programme (ces autoévaluations seront coordonnées par le Département de la programmation et de la gestion du changement – PROGRAM) au niveau du programme et du budget; et iii) par les directeurs de projet au niveau des projets (ces autoévaluations seront coordonnées par le Programme de coopération pour le développement – CODEV). Le Bureau a mis à jour les orientations concernant l'autoévaluation des projets conformément aux principes de la gestion axée sur les résultats au niveau du développement et à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement⁶. En outre, le Bureau a élaboré des programmes de travaux et des modèles pour les examens biennaux des programmes et stratégies par pays.

⁵ Conformément à la recommandation (n° 152) sur les consultations tripartites relatives aux activités de l'Organisation internationale du Travail, 1976.

⁶ La Déclaration de Paris a été adoptée en mars 2005 par plusieurs pays et organisations qui œuvrent pour le développement. Elle fixe le programme d'opérations de grande envergure pouvant faire l'objet d'un suivi et visant à réformer la manière de fournir et de gérer l'aide, dans l'objectif d'améliorer la cohérence de l'action au service du développement et l'efficacité de l'aide au niveau national.

16. Budget d'évaluation. Le Bureau a engagé des ressources du budget ordinaire, des recettes perçues au titre de l'appui au programme et une partie de l'excédent de 2000-01 pour financer les fonctions et activités essentielles de l'Unité d'évaluation (EVAL) en 2005. Durant la période à l'examen, EVAL comprenait un directeur et deux spécialistes de l'évaluation, les services de l'un étant financés par des sources extrabudgétaires. Les ressources non afférentes au personnel pour 2005 se sont élevées au total à 200 000 dollars des Etats-Unis et ont été principalement utilisées pour engager des spécialistes externes de l'évaluation pour réaliser les évaluations indépendantes de haut niveau. En outre, conformément aux bonnes pratiques en vigueur au niveau international, le Bureau a établi une règle contraignante, à savoir que tous les projets de coopération technique dont le budget dépasse 500 000 dollars doivent réserver 2 pour cent de leur budget total à la réalisation d'une évaluation indépendante.

III. Evaluations indépendantes

17. La principale caractéristique des évaluations indépendantes est qu'elles sont conduites par des évaluateurs externes qui n'ont pas de liens antérieurs avec le projet ou le programme à évaluer. Actuellement, quatre types d'évaluations indépendantes sont menés dans le contexte du BIT: i) des évaluations des stratégies et politiques; ii) des évaluations des programmes par pays; iii) des évaluations thématiques; et iv) des évaluations des projets (obligatoire pour les projets dont le budget dépasse 500 000 dollars).

III.1. Evaluation indépendante des stratégies

18. Durant chaque période biennale, EVAL effectue au moins deux évaluations indépendantes des principales stratégies ou politiques définies dans le programme et budget⁷ pour en évaluer l'efficacité, l'efficacité, l'impact et l'utilité stratégique. Plusieurs critères de sélection sont appliqués pour ce type d'évaluation: i) en règle générale, une stratégie doit faire l'objet d'une évaluation indépendante tous les huit ans; ii) si le directeur principal ou le Directeur général estime qu'une évaluation de la stratégie est nécessaire; iii) si la stratégie doit être modifiée; iv) si le Conseil d'administration, les donateurs ou les partenaires du système des Nations Unies demandent une évaluation de la stratégie.

19. En 2005, EVAL a effectué deux évaluations indépendantes de stratégies, l'une portant sur le *Programme focal sur le dialogue social, la législation du travail et l'administration du travail* (IFP/DIALOGUE), et l'autre sur le *Programme focal sur la sécurité socio-économique* (IFP/SES); ces évaluations ont été soumises à la Commission du programme, du budget et de l'administration à la session de novembre 2005 du Conseil d'administration. En outre, le Bureau a soumis les résultats d'un *Examen externe de la mise en œuvre par le BIT de la gestion axée sur les résultats*, demandé par le Conseil d'administration. Le Bureau a chargé le Corps commun d'inspection (CCI) des Nations Unies d'effectuer cette évaluation. Les recommandations et le suivi des trois évaluations sont résumés ci-après.

⁷ Les stratégies sont liées à des résultats dans le programme et budget.

Suivi de l'évaluation indépendante du Programme focal sur le dialogue social, la législation du travail et l'administration du travail (IFP/DIALOGUE)⁸

20. L'évaluation visait à fournir des informations sur l'efficacité, l'efficience et l'utilité des stratégies d'IFP/DIALOGUE, de la conception du programme et des actions menées pour promouvoir le tripartisme et le dialogue social, pour renforcer les mécanismes et les institutions du dialogue social, et pour apporter une aide aux Etats Membres en vue d'améliorer leur législation du travail et leur administration du travail.
21. L'évaluation a conclu que le programme a investi un créneau stratégique important et que, d'une manière générale, il a aidé efficacement les mandants à améliorer leur législation du travail, leur administration du travail et leurs mécanismes du dialogue social. Selon les principales recommandations de l'évaluation, DIALOGUE⁹ devrait: i) renforcer sa collaboration avec les autres organisations internationales et organismes qui œuvrent pour le développement en vue d'intégrer le dialogue social dans toutes les activités et de convaincre ces organismes qu'ils devraient adopter l'angle d'approche de l'OIT pour les questions liées au travail; ii) développer ses activités en relation avec la mondialisation, et notamment la responsabilité sociale des entreprises, et créer un point d'accès pour les entreprises multinationales (EMN) qui demandent des conseils sur des questions liées aux relations professionnelles; iii) ranimer ses activités de recherche sur les relations professionnelles et la législation du travail comparée; et iv) le Bureau devrait mieux intégrer les activités concernant l'inspection du travail et l'administration du travail.
22. La direction de DIALOGUE fait savoir que, pour donner suite à ces recommandations, les mesures suivantes ont été prises.
23. Concernant la première recommandation, pendant la période biennale 2006-07 DIALOGUE cible ses travaux sur plusieurs sous-régions, en particulier pour l'harmonisation des législations, en faisant participer activement non seulement les gouvernements et les partenaires sociaux concernés, mais aussi les institutions régionales et, dans certains cas, les donateurs intéressés. En outre, plusieurs banques internationales de développement ont indiqué leur intérêt pour une association avec DIALOGUE et avec d'autres unités du BIT dans des activités visant à intégrer la démarche relative au dialogue social pour améliorer les conditions de travail et la performance au niveau des entreprises d'une manière qui soit conforme aux normes internationales du travail applicables. Cette collaboration peut attirer une aide financière supplémentaire à l'appui d'initiatives du secteur public, notamment dans des domaines comme l'inspection du travail et la réforme de la législation du travail.
24. En ce qui concerne la deuxième recommandation, DIALOGUE est représenté au sein du groupe de coordination de l'Initiative focale sur la responsabilité sociale des entreprises (IFI/CSR) et il continuera à jouer un rôle de premier plan dans cette instance. Il envisage également d'assurer un point d'accès aux EMN qui ont besoin de conseils sur des questions relatives aux relations professionnelles et au dialogue social. Une évolution corollaire est à noter, à savoir que DIALOGUE collabore avec les secteurs II et III à l'élaboration et à l'exécution d'un programme extrabudgétaire mondial centré sur des relations saines entre les travailleurs et la direction des entreprises, de bonnes conditions de travail et le respect des droits des travailleurs en tant que moyens d'accroître la productivité et de créer du travail décent dans les chaînes logistiques mondiales. Ce

⁸ Document GB.294/PFA/8/1.

⁹ En 2004, IFP/DIALOGUE a été renommé simplement DIALOGUE.

programme a vu le jour dans la foulée d'une série d'initiatives couronnées de succès et compte tenu des outils élaborés par des projets de coopération technique de l'OIT et des travaux financés par le programme ordinaire, ainsi que suite à l'intérêt manifesté par les banques internationales de développement.

25. Concernant la troisième recommandation, DIALOGUE s'est lancé dans la recherche comparée appliquée en entreprenant plusieurs études pendant l'exercice biennal en cours. Ces études portent sur les domaines suivants: l'infléchissement des tendances dans les relations professionnelles, et notamment l'évolution du rôle de la négociation collective; les relations du travail dans la fonction publique: tendances et enjeux; la représentation des femmes dans les institutions du dialogue social; la cessation d'emploi; la relation de travail; l'avenir de la législation du travail dans une perspective comparative. En coordination avec la Commission de la recherche et des publications, des mesures sont prises pour améliorer la coordination entre DIALOGUE, l'Institut international d'études sociales et les autres unités du BIT qui effectuent des études sur les relations professionnelles et les questions connexes.
26. Concernant la quatrième recommandation, aucune nouvelle décision n'a été prise depuis la réalisation de l'évaluation pour ce qui est de rétablir une approche intégrée de l'administration du travail et de l'inspection du travail. Cependant, un groupe de travail interne a été créé par le Directeur général pour qu'un maximum de services rendus aux mandants soient fournis en relation avec l'inspection du travail dans le cadre de l'administration du travail.

Suivi de l'évaluation indépendante du Programme focal sur la sécurité socio-économique (IFP/SES)¹⁰

27. L'évaluation avait pour but d'examiner la performance du programme IFP/SES entre 1999 et 2005. Elle a porté sur trois domaines essentiels: i) le travail conceptuel d'IFP/SES; ii) la conversion de ce travail conceptuel en recommandations visant à une action concrète; et iii) la mise en œuvre et l'applicabilité de ces recommandations.
28. Les auteurs de l'évaluation ont recommandé que le BIT œuvre par le biais de sa base tripartite à l'élaboration d'un consensus sur les politiques et les messages liés à l'insécurité socio-économique en vue d'améliorer: i) l'intégration dans les autres programmes de l'OIT des travaux de recherche menés dans le cadre du programme focal; et ii) la traduction de ces travaux de recherche en mesures de protection sociale qui soient cohérentes et susceptibles d'action sur le plan politique.
29. A la suite de la discussion en novembre 2005 de l'évaluation du programme IFP/SES à la Commission du programme, du budget et de l'administration, plusieurs décisions ont été prises pour donner effet aux recommandations issues de l'évaluation.
30. IFP/SES est un programme limité dans le temps qui a pris fin en décembre 2005. En raison d'une réduction importante du financement extrabudgétaire du programme, le programme de travail de l'ancien IFP/SES a été recentré. Son travail principal – la base de données mondiale sur la sécurité sociale – sera poursuivi au sein du Département de la sécurité sociale (SEC/SOC), en insistant davantage sur l'élaboration d'une nouvelle enquête mondiale sur l'efficacité des systèmes de sécurité sociale nationaux et sur leurs dépenses. L'alignement des activités sur le travail statistique régulier de SEC/SOC créera des synergies. La base de données étayera des analyses des politiques et des faits nouveaux dans le contexte des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) et sera

¹⁰ Document GB.294/PFA/8/2.

en conséquence mieux adaptée à la nouvelle approche des services consultatifs techniques adoptée par le Bureau.

31. Le Directeur général a créé un groupe de travail sur les statistiques, qui s'attache à élaborer une proposition pour la réorganisation du travail statistique du BIT en vue d'en améliorer l'efficacité et la cohérence. Les gains d'efficacité seront reflétés dans les Propositions de programme et de budget pour la période biennale 2008-09.
32. Le Bureau recherche activement des ressources extrabudgétaires pour les activités de recherche et l'élaboration de politiques sur les systèmes de prestations sociales universelles de base dans le contexte des PPTD et des stratégies nationales pour la réduction de la pauvreté. Lorsque ces ressources seront disponibles, elles seront partagées et gérées conjointement par SEC/SOC et les programmes extérieurs.
33. Parallèlement au recentrage global des travaux statistiques et des activités de recherche sur la sécurité sociale, les activités connexes à SEC/SOC seront centrées sur l'élaboration d'un indice de sécurité sociale. Cela sera fait dans le cadre de l'examen d'éventuels indicateurs du travail décent dont s'occupe le Département de l'intégration des politiques, un premier pas a été fait vers une collaboration interinstitutions sur un indice de sécurité sociale, avec comme parties prenantes le nouveau bureau de l'OCDE en Asie et la Banque asiatique de développement.
34. L'intégration des activités principales d'IFP/SES dans SEC/SOC permettra d'assurer le contrôle technique et la conduite des autres activités d'IFP/SES. La vérification de l'efficacité et de l'utilisation rationnelle des ressources à l'appui de ces activités se fera donc dans le cadre des procédures régulières du BIT. Des comités consultatifs externes ne seront plus nécessaires.
35. Le Secteur de la protection sociale (Secteur III) a pour politique de rendre publics tous les résultats des travaux de recherche dans le domaine de la sécurité socio-économique, de la même manière que ceux de tous les autres travaux de recherche effectués par le BIT, afin que les chercheurs aux niveaux national et international et les responsables politiques nationaux accèdent à ce nouveau savoir. L'accès aux données et aux informations, y compris aux enseignements tirés, sera facilité par le nouveau portail Internet que SEC/SOC est en train de mettre au point.
36. Dans le contexte de la préparation du programme et budget pour la période biennale 2008-09, le Bureau a élaboré une note de stratégie générale sur le développement et le partage des connaissances, les travaux de recherche et la communication. Cette note invite entre autres à établir des mécanismes spécifiques pour la diffusion des travaux de recherche du BIT. A ce titre, le nouveau portail de recherche sur Internet sera un vecteur idéal pour la diffusion des résultats des travaux de recherche et des autres activités préliminaires. La note de stratégie envisage en outre un rôle pour le Département de la communication et de l'information du public (DCOMM), consistant à diffuser largement auprès des mandants de l'OIT et du grand public les enseignements tirés et les conclusions qui en découlent sur le plan des politiques.

Suivi de l'examen externe de la mise en œuvre par le BIT de la gestion axée sur les résultats¹¹

37. Cet examen visait à améliorer l'intégration de la budgétisation stratégique au BIT. Le Corps commun d'inspection (CCI), chargé par le Bureau d'effectuer cette évaluation, a

¹¹ Document GB.294/PFA/8/3.

recommandé d'améliorer l'approche axée sur les résultats dans les domaines suivants: i) la planification des programmes et la budgétisation; ii) la mise en valeur des ressources humaines; iii) les technologies de l'information et de la communication; iv) l'évaluation et le contrôle; v) la gestion des connaissances; vi) la structure extérieure et la mobilisation de ressources externes.

38. A l'issue de la discussion de l'examen externe par le Conseil d'administration, il a été décidé que les projets du Bureau concernant son suivi seraient soumis au Conseil en mars 2006. Cela a été fait dans un document intitulé *Cadre des futurs travaux sur la gestion axée sur les résultats*¹². Ce document identifie neuf priorités pour le renforcement de la gestion axée sur les résultats (GAR) au BIT, qui seront décrites dans l'aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2008-09. L'aperçu préliminaire est soumis dans un document distinct à la présente session du Conseil d'administration¹³. Outre la préparation de ce document, une procédure formelle a été établie pour améliorer les propositions de programme et de budget dans la perspective de la GAR. Les initiatives prises à cet égard sont notamment les suivantes:

- la promotion des concepts de la GAR par le biais d'ateliers et de discussions à l'échelle du Bureau organisés avant la soumission du projet initial de propositions de programme et de budget;
- une aide pratique à toutes les unités du BIT pour revoir et améliorer la formulation des propositions en vue d'assurer une mesure plus crédible des performances réelles: cela suppose un alignement des propositions sur les priorités régionales et sous-régionales et les résultats escomptés au niveau des pays, comme définis dans les PPTD;
- la création d'un groupe de coordonnateurs des résultats et d'un groupe de travail collégial chargé d'étudier les indicateurs (ce dernier groupe comportant des représentants des régions) afin de faciliter et de coordonner la formulation des résultats escomptés, des indicateurs et des cibles de manière transparente et concertée;
- le lancement d'un processus structuré pour l'examen des propositions de programme afin de suggérer des modifications des programmes techniques et du Secteur de la gestion et de l'administration (MAS): ce mécanisme a également contribué à assurer la pertinence des résultats, indicateurs et stratégies proposés au regard des priorités régionales et sous-régionales;
- une version mise à jour du sous-module Programme et budget du module de gestion stratégique d'IRIS, accessible à tous, a été utilisée par toutes les unités du Bureau pour préparer les propositions de programme et de budget; cette version établit des liens entre les cibles régionales, sous-régionales et nationales et les cibles du programme et budget.

III.2. Evaluations indépendantes thématiques

39. Les évaluations indépendantes thématiques portent sur des thèmes, procédés et angles d'approche spécifiques des travaux techniques de l'OIT. Elles fournissent un instrument pour étudier en profondeur l'efficacité et l'impact des principaux moyens d'action et

¹² Document GB.295/PFA/4.

¹³ Document GB.297/PFA/1.

interventions auxquels ont recours les programmes techniques de l'OIT. La responsabilité des évaluations thématiques incombe aux secteurs techniques.

40. Bien qu'aucune évaluation indépendante thématique au sens strict du terme n'ait été effectuée en 2005, deux études techniques indépendantes ont été entreprises conjointement par le BIT et les partenaires de financement respectifs de l'Organisation. La première de ces études portait sur le Programme de partenariat entre l'OIT et les Pays-Bas et la seconde sur l'Accord-cadre de partenariat entre le ministère du Développement international du Royaume-Uni (DFID) et l'OIT, et en particulier sur le mécanisme novateur d'allocation de ressources à la coopération technique (TC-RAM) mis en place par le BIT pour classer des projets spécifiques par ordre de priorité ¹⁴.
41. **Etude technique conjointe du programme de partenariat entre l'OIT et les Pays-Bas (INPP).** Cette étude indépendante a consisté à évaluer: i) le coût-efficacité de la coopération et les problèmes liés à l'exécution; ii) la contribution de l'INPP au renforcement de la programmation et de la budgétisation stratégiques; et iii) le profit que le BIT a tiré de l'INPP, notamment de ses innovations et des effets indirects de ses initiatives. L'étude indépendante a conclu que l'INPP contribue bien à la réalisation à long terme des stratégies de l'OIT et des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ainsi qu'à la réduction de la pauvreté, mais que des améliorations sont encore possibles.
42. L'étude contient plusieurs recommandations pour améliorer le coût-efficacité du programme conjoint, visant notamment une plus grande systématisation des outils et des approches pour renforcer la cohérence entre les projets dans différents pays, une plus grande concentration thématique et géographique du programme et un lien explicite avec les PPTD, et la possibilité d'allouer des ressources directement à la planification et à la préparation de propositions par pays. L'étude a en outre recommandé un report des délais de deux à quatre ans pour l'exécution du cycle du programme afin d'assurer une meilleure viabilité et un plus grand impact, avec la possibilité de réorienter le programme par le biais d'une évaluation à mi-parcours. Enfin, il a été proposé de créer un fonds de réserve pour les nouvelles activités identifiées pendant la période d'exécution.
43. Ces recommandations ont servi de base à la reformulation du nouveau programme de coopération entre les Pays-Bas et l'OIT, qui a été signé en mai 2006 pour une période de quatre ans. Le nouveau programme est centré sur l'exécution d'un nombre restreint de PPTD pendant une période correspondant approximativement au calendrier du cadre stratégique.
44. **Evaluation de l'accord-cadre de partenariat entre le DFID et l'OIT.** Cette évaluation indépendante a visé à mesurer l'ampleur du succès du partenariat et s'il a servi de moyen d'apprentissage entre les deux organisations. Elle a conclu que l'accord-cadre: i) a introduit et testé une meilleure méthode d'allocation des ressources extrabudgétaires, et ii) a démontré dans la pratique que le travail décent peut être un point d'accès efficace pour la réduction de la pauvreté et que les deux objectifs peuvent être poursuivis parallèlement.
45. Les évaluateurs ont recommandé diverses mesures pour continuer à: i) renforcer la gestion axée sur les résultats au BIT en mettant l'accent sur les PPTD; ii) renforcer la contribution de l'OIT aux stratégies nationales pour la réduction de la pauvreté et assurer la liaison nécessaire avec la planification des PPTD; iii) fournir des fonds de manière à encourager l'innovation, une plus grande intégration thématique, et l'adhésion et la participation pleines et entières des partenaires sociaux; et iv) renforcer le partenariat entre le DFID et

¹⁴ Les deux accords de partenariat examinés portaient sur une période de deux ans. Les évaluations ont été menées par une équipe d'évaluateurs externes et gérées conjointement par le Service de la coopération pour le développement (CODEV) et le partenaire de financement respectif.

l'OIT par des échanges techniques plus systématiques et un dialogue sur les questions de fond. Le rapport contient aussi plusieurs suggestions concrètes sur la manière de traduire dans les faits ces recommandations.

46. Les conclusions du rapport d'évaluation ont servi d'apport pour la négociation du nouvel Accord-cadre de partenariat entre le DFID et l'OIT. Cependant, la philosophie du nouvel accord est sensiblement différente de celle de l'ancien accord-cadre. C'est pourquoi les recommandations du rapport d'évaluation ont dû être ajustées au nouveau contexte de la collaboration entre les deux institutions.

III.3. Evaluations indépendantes de projets de coopération technique

Aperçu des évaluations indépendantes de projets effectuées en 2005

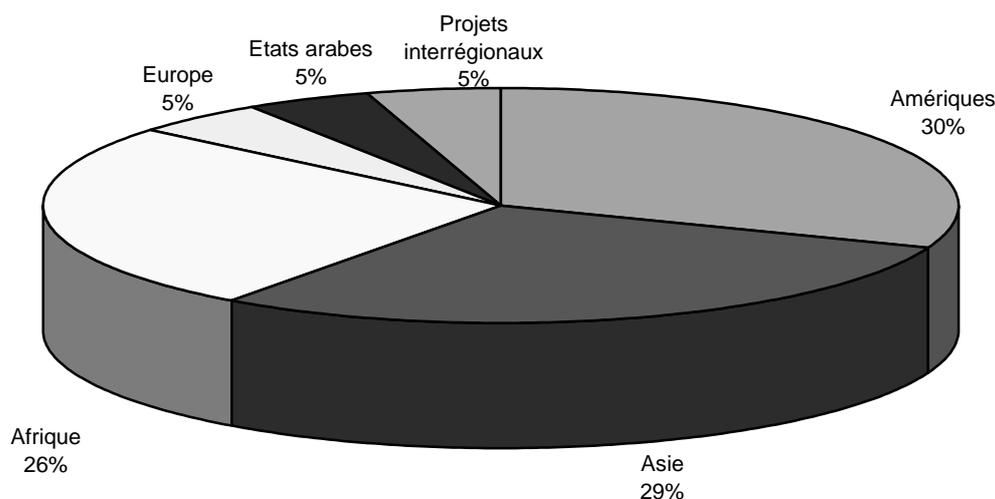
47. Conformément à la nouvelle politique en matière d'évaluation, tous les projets de coopération technique dont le budget dépasse 500 000 dollars doivent faire l'objet d'une évaluation indépendante au moins au cours de leur exécution. Cela aide les directeurs de ces projets à identifier ce qui marche bien et ce qui pose un problème, et à prendre les bonnes décisions pour assurer le succès de leurs projets. Cela assure en outre une plus grande transparence, la participation et la responsabilisation des partenaires, et l'appropriation du projet au niveau national s'en trouve renforcée. L'évaluation indique au donateur si les résultats et objectifs convenus d'un commun accord ont été atteints et, par conséquent, s'il a fait un bon investissement. Enfin, une bonne évaluation donne au Conseil d'administration des informations sur les travaux exécutés dans le cadre d'un projet et sur les résultats atteints dans la poursuite des objectifs stratégiques de l'OIT¹⁵.
48. En 2005, le BIT a effectué des évaluations indépendantes pour 65 projets, dont 55 pour cent étaient des évaluations finales et 45 pour cent des évaluations intérimaires¹⁶. Ces évaluations ont porté principalement sur des projets exécutés dans les Amériques (30 pour cent) puis, par ordre d'importance, en Asie (29 pour cent) et enfin en Afrique (26 pour cent). Les évaluations de projets exécutés dans les Etats arabes et en Europe, ainsi que celles de projets interrégionaux, ont représenté 15 pour cent de toutes les évaluations entreprises en 2005¹⁷.

¹⁵ On trouve sur le site public de l'OIT consacré à l'évaluation un résumé des principales évaluations indépendantes de projets, à l'adresse: <http://www.ilo.org/evaluation>.

¹⁶ EVAL a élaboré une base de données pour suivre systématiquement les évaluations de projets de coopération technique effectuées en 2006 et les années suivantes. Pour les évaluations effectuées en 2005, elle a dû se fier aux informations fournies par les régions et les départements techniques.

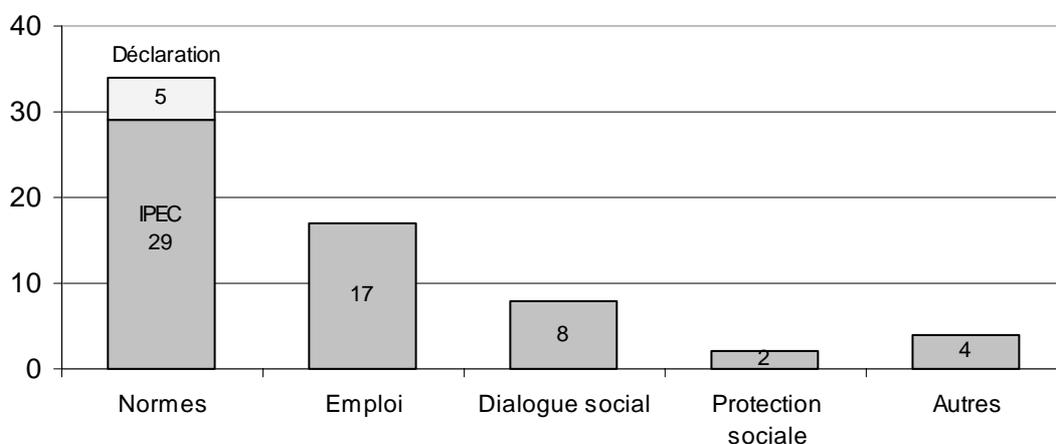
¹⁷ La principale raison pour laquelle le nombre de rapports d'évaluations indépendantes de projets en Europe et dans les Etats arabes est relativement faible est que la plupart des projets entrepris dans ces régions ont un budget inférieur à 500 000 dollars et qu'ils n'ont donc pas besoin d'être soumis à une évaluation indépendante.

Figure 1. Evaluations indépendantes de projets par région, 2005



49. Pour ce qui est des domaines thématiques, la plupart des rapports d'évaluation ont porté sur des projets relatifs au travail des enfants (45 pour cent), suivis par des projets dans le domaine de l'emploi (26 pour cent)¹⁸.

Figure 2. Evaluations indépendantes de projets par domaine technique, 2005



Appréciation de la qualité des rapports d'évaluations indépendantes de projets établis en 2005

50. Afin d'améliorer la qualité des futurs rapports d'évaluation du BIT, EVAL a effectué un exercice d'appréciation de la qualité sur un échantillon de 16 (25 pour cent) des

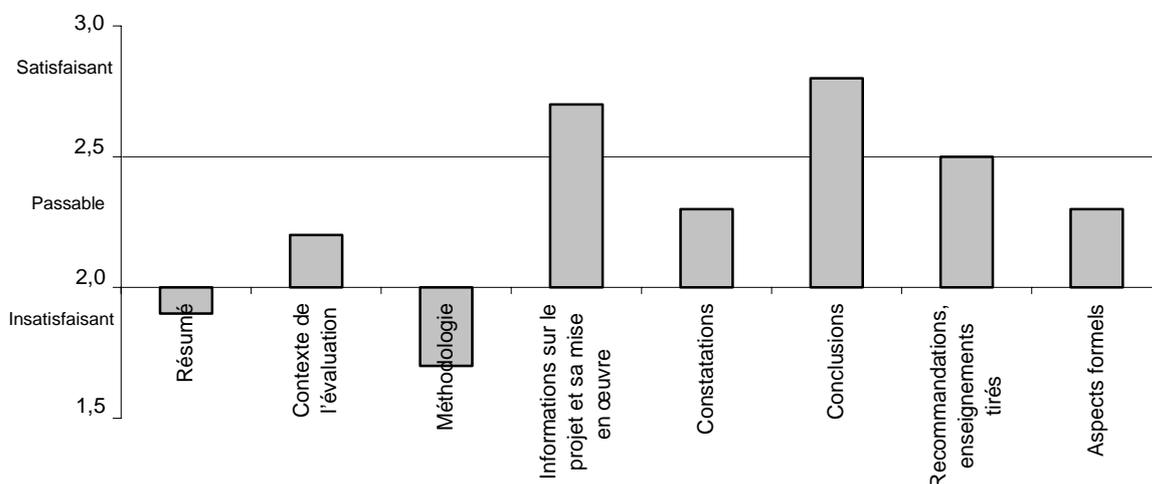
¹⁸ On trouvera la liste complète des évaluations indépendantes de projets de coopération technique dans la version non abrégée du présent rapport d'évaluation annuel qui est affichée sur le site public d'EVAL à l'adresse: <http://www.ilo.org/evaluation>.

65 évaluations indépendantes de projets menées à bien en 2005¹⁹. Cet exercice avait notamment pour objectifs: i) d'identifier les points forts, les lacunes et le profil général de la pratique actuelle en matière d'évaluation de projets, de manière à dégager des orientations pour l'avenir; ii) de mettre en évidence les bonnes pratiques et les exemples édifiants; iii) d'affiner la méthode d'appréciation des évaluations; enfin iv) de faire un état des lieux et de définir un cadre de référence pour la poursuite du contrôle de la qualité et l'établissement des futurs rapports.

51. La méthodologie utilisée a retenu une liste de 55 critères de qualité, relatifs aussi bien au contenu qu'aux aspects formels, groupés en huit grandes catégories²⁰: i) résumé; ii) finalité, objectifs, portée et utilisateurs de l'évaluation; iii) contexte du projet et bilan de la mise en œuvre; iv) description et justification de la méthodologie; v) constatations; vi) conclusions; vii) recommandations et enseignements tirés; enfin, viii) annexes et éléments relatifs à la présentation. Pour noter les rapports, EVAL a examiné leur degré d'adéquation (total, partiel ou nul) aux critères retenus.

52. La qualité d'ensemble des rapports d'évaluation a été jugée satisfaisante, mais EVAL a toutefois constaté à cet égard d'importants écarts de l'un à l'autre. Alors que certains rapports répondaient à la quasi-totalité des critères (en proposant une analyse des questions les plus importantes, un examen nuancé et approfondi et des recommandations constructives), d'autres étaient moins précis, d'un contenu informatif plus pauvre, omettaient certains aspects importants de l'analyse et se caractérisaient par l'imprécision de leurs constatations et de leurs recommandations. Malgré certaines faiblesses, tous les rapports, sauf un, ont été considérés comme étant d'une qualité acceptable. On trouvera dans la figure 3 ci-dessous le récapitulatif des notes et, dans les paragraphes suivants, des observations plus détaillées pour les différents critères.

Figure 3. Récapitulatif des notes attribuées aux rapports d'évaluation de projets établis en 2005, par objet



¹⁹ Cet échantillon présente une diversité aussi grande que possible en termes de domaines techniques, de régions et de donateurs.

²⁰ Ces catégories ont été élaborées sur la base des bonnes pratiques recommandées dans les normes du CAD pour une évaluation de qualité, approuvées en mars 2006 par le réseau du CAD sur l'évaluation du développement. On trouvera la liste complète de vérification dans la version non abrégée du présent rapport.

- 53. Résumé.** Afin de permettre une rapide appréciation, tous les rapports d'évaluation devraient comporter un résumé des éléments clés mettant l'accent sur les conclusions et les recommandations. Ce type de résumé figurait dans l'ensemble des rapports, à l'exception de deux d'entre eux, mais leur qualité laissait parfois à désirer. Deux résumés seulement proposaient une description de la méthodologie utilisée, et un tiers ne mentionnaient pas explicitement le but, la portée et les utilisateurs de l'évaluation.
- 54. Contexte de l'évaluation et description de la méthodologie.** Chaque rapport devrait exposer brièvement la finalité, les objectifs, les utilisateurs et la portée de l'évaluation. Il est également très important de décrire brièvement la méthodologie appliquée et les sources d'information, en signalant le cas échéant leur caractère partial et leurs limites. Lors de la notation des rapports, on a pu constater qu'il y a encore beaucoup à faire dans ce domaine. En effet, i) la moitié des rapports environ ne mentionnaient ni la finalité ni la portée, ni les objectifs de l'évaluation; ii) nombre d'entre eux ne comportaient aucune rubrique consacrée à la méthodologie, ou ne fournissaient sur cette dernière que des explications peu éclairantes; iii) peu de rapports soulignaient les limites de la méthodologie ou attiraient l'attention sur le caractère éventuellement partial des informations; iv) sept rapports seulement formulaient explicitement les questions qui constituaient l'axe directeur de leur analyse; v) des six rapports d'évaluation s'appuyant sur des échantillonnages ou des études de cas, un seul fournissait des éclaircissements sur la méthode de sélection; enfin, vi) aucun d'entre eux ne comportait la moindre référence explicite à la question des précautions dont il convient de s'entourer en matière éthique ²¹.
- 55. Contexte du projet et examen de sa mise en œuvre.** Il importe que les rapports d'évaluation rendent brièvement compte du projet, de ses objectifs, de la stratégie sur laquelle il repose et proposent également un rapide commentaire sur sa mise en œuvre. D'une manière générale, les évaluations ont donné satisfaction sur ce point. On a pu cependant constater que 10 seulement des 16 rapports définissaient précisément le rôle des mandants et des parties prenantes dans l'élaboration du projet et de sa stratégie, et au cours de son exécution.
- 56. Constatations et conclusions.** Les constatations sont une partie essentielle d'une évaluation. L'évaluateur devrait présenter et analyser une série de faits, en tenant compte des aspects positifs et négatifs, ainsi qu'un ensemble de facteurs, intrinsèques et extrinsèques. Cette analyse doit lui permettre de formuler ses conclusions, étayées par une appréciation argumentée, sur les performances du projet. L'exercice de notation a montré que la qualité des constatations et des conclusions était passable ou satisfaisante. Des écarts sont cependant apparus au niveau de la qualité de l'analyse. Plusieurs éléments permettraient d'améliorer les rapports d'évaluation: i) bien différencier les activités et leurs résultats; ii) adopter comme critère d'appréciation l'impact de ces activités (c'est-à-dire les changements induits à long terme); iii) prendre en compte le critère de la viabilité à long terme, ce qui englobe à la fois la stratégie de sortie de projet et la possibilité pour les pays de se les approprier véritablement; iv) proposer une estimation du rapport coût-efficacité; v) examiner les performances du projet sous l'angle des grands thèmes intersectoriels de l'OIT (égalité entre hommes et femmes, pauvreté, application des normes, promotion du dialogue social et du tripartisme).
- 57. Recommandations et enseignements tirés.** Les rapports devraient également contenir – cet aspect est lui aussi essentiel – un ensemble de recommandations concrètes concernant le projet. Un rapport se doit en outre de signaler tous les enseignements – c'est-à-dire l'ensemble des considérations stratégiques de portée générale – que l'on a pu tirer de la mise en œuvre du projet. Tous les rapports d'évaluation, sauf un, comportaient des

²¹ Ce n'est que récemment que l'on a élaboré des directives sur cette question.

recommandations et la plupart recensaient les enseignements à tirer de la mise en œuvre du projet. Faute toutefois d'une distinction bien nette entre recommandations et enseignements, il est arrivé qu'il soit relativement difficile de cerner précisément ces derniers. Quatre rapports mettaient clairement en lumière les bonnes pratiques, mais un seul fournissait des précisions sur les avantages de ces dernières.

58. Annexes. La plupart des rapports d'évaluation comportaient des annexes contenant les termes du mandat, la liste des personnes interrogées et les documents cités ainsi que, lorsqu'il y avait lieu, les outils utilisés pour recueillir les données (questionnaires, etc.). Aucun des rapports ne précisait le coût de l'évaluation.

59. Présentation et aspects formels. La présentation et la structure des rapports – page de titre, table des matières, par exemple – étaient généralement satisfaisantes. Toutefois, un tiers des rapports ne signalaient pas sur la page de titre le code du projet, le type d'évaluation ou le nom de l'évaluateur. On gagnerait par conséquent en clarté et en lisibilité en adoptant un mode de présentation uniforme, tant pour la page de titre que pour les rapports eux-mêmes.

III.4. Activités en cours: évaluations indépendantes effectuées en 2006

60. Le tableau ci-dessous présente la liste des évaluations indépendantes qui auront été effectuées à la fin de 2006.

Tableau 1. Type, objet et calendrier des évaluations indépendantes effectuées en 2006

Type d'évaluation	Objet de l'évaluation	Calendrier	Diffusion
Stratégie	Evaluation indépendante de la stratégie de l'OIT relative aux investissements à forte intensité d'emploi.	Avril-sept. 2006	Présentation d'un résumé à la commission PFA en novembre 2006. Diffusion publique du rapport intégral (Internet).
Programme par pays	Evaluation indépendante du programme d'aide aux Philippines.	Avril-sept. 2006	Présentation d'un résumé à la commission PFA en novembre 2006. Diffusion publique du rapport intégral (Internet).
Projet (évaluations indépendantes portant sur des projets dont le budget excède 500 000 dollars des Etats-Unis)	Entre 65 et 70 évaluations indépendantes de projets seront effectuées: EVAL examine actuellement le portefeuille de projets ainsi que les rapports et procédures d'évaluation.	Janv.-déc. 2006	Présentation du rapport intégral aux donateurs, aux partenaires, aux mandants nationaux et aux autres parties prenantes. Diffusion publique d'extraits (Internet).

IV. Observations et enseignements tirés de la pratique de l'OIT en matière d'évaluation

61. En 2005 et 2006, la tâche principale d'EVAL a été d'améliorer la capacité d'évaluation au sein du Bureau. La présente section présente quelques-unes des principales observations et conclusions d'EVAL à propos de la pratique actuelle du BIT en matière d'évaluation.

62. Le BIT s'est attaché à remédier aux insuffisances des méthodes d'évaluation: i) en fournissant des orientations écrites sur les principes et les procédures de l'évaluation; ii) en mettant sur pied un réseau de coordonnateurs et de responsables de l'évaluation et en leur proposant une formation appropriée; iii) en établissant un fichier des consultants qualifiés

en matière d'évaluation; et iv) en mettant sur pied un système informatisé de suivi pour l'évaluation des projets.

Capacités d'évaluation

63. Les méthodes et les procédures d'évaluation utilisées par le Bureau ont actuellement un caractère plutôt disparate. On constate cependant qu'il existe dans certains secteurs du Bureau des capacités avérées permettant de mener à bien des évaluations de qualité; ces capacités peuvent être utilisées de façon plus rationnelle pour rehausser le niveau de capacité de l'ensemble du Bureau.
64. L'examen des rapports d'évaluation a mis en évidence les deux principaux facteurs qui permettraient d'améliorer la qualité des évaluations: i) la qualité de(des) évaluateur(s); ii) une bonne gestion du processus d'évaluation, prévoyant notamment que l'évaluateur soit clairement informé des bonnes pratiques internationales et des attentes du BIT concernant la procédure, la méthodologie et le résultat de l'évaluation.
65. De nombreuses évaluations de projets sont conduites par des équipes de consultants aussi bien internationaux que nationaux. Cette formule s'est révélée fructueuse, les consultants internationaux apportant leur expérience en matière d'évaluation, notamment en ce qui concerne la présentation et la teneur des rapports, les consultants nationaux une connaissance précise des réalités locales.

Ressources nécessaires pour les évaluations et respect des délais

66. Par le passé, les documents de projets et le budget de bon nombre de projets de coopération technique ne prévoyaient aucune évaluation, ou ne réservaient que de maigres ressources pour les évaluations indépendantes. De ce fait, certains projets qui, selon les règles mêmes de l'OIT, auraient dû être soumis à une évaluation indépendante n'ont pu être correctement évalués. Les nouvelles politiques et procédures stipulent que tous les projets dont le budget excède 500 000 dollars doivent réserver 2 pour cent de ce budget à des évaluations indépendantes.
67. Le calendrier des évaluations de projets devrait être aménagé de manière à permettre une exploitation des constatations aux fins des décisions de gestion, s'agissant par exemple du financement de la seconde phase de mise en œuvre ou de la mise au point d'une stratégie d'extinction programmée du projet. Il est arrivé que des évaluations n'aient pas été prévues au moment opportun, c'est-à-dire soit trop tôt, à un moment où la mise en œuvre du projet ne battait pas encore son plein, soit trop tard, une fois que les décisions importantes avaient déjà été prises.
68. Il est arrivé fréquemment qu'il y ait un délai relativement long entre l'élaboration du projet de rapport (généralement au terme de la mission d'évaluation) et la remise officielle du rapport final au donateur. Même si la pratique courante veut que les donateurs s'appuient sur les premières versions du rapport pour formuler leurs commentaires, il importerait de réduire autant que possible ce délai si l'on tient à ce que les évaluations conservent leur pertinence.

Mise en évidence des résultats

69. Même s'il dispose parfois d'importants gisements de capacités, le Bureau n'a pas systématiquement développé les divers outils – mesures de suivi, bilan, indicateurs, cibles – nécessaires aux évaluateurs.
70. Par ailleurs, nombre de programmes et d'interventions gagneraient à s'appuyer sur des évaluations initiales et des méthodes de suivi plus précises, ce qui permettrait d'obtenir des informations plus substantielles sur l'impact des diverses interventions et approches techniques.
71. On a eu jusqu'à présent tendance à ne considérer les évaluations de projets que comme des documents réservés aux donateurs, et non pas comme un outil de gestion permettant d'apprendre et de progresser. Si certains secteurs du Bureau s'attachent à diffuser largement les rapports d'évaluation et à assurer leur accessibilité, d'autres ne disposent d'aucun système leur permettant d'exploiter les résultats des évaluations et les enseignements que l'on a pu en tirer; il devient dès lors plus difficile de mobiliser de manière systématique ce potentiel d'informations pour enrichir les nouveaux projets.

Les partenariats

72. De nombreuses évaluations de projets ne font pas le lien entre les résultats du projet et les stratégies globales de l'OIT. Les contributions aux OMD et aux DSRP nationaux ne constituent pas encore des critères ordinaires d'évaluation.
73. Si de nombreuses évaluations prévoient des rencontres avec les parties prenantes, il arrive que les mandants nationaux et les partenaires jouent davantage le rôle d'informateurs que de parties prenantes à part entière dans le processus d'évaluation. Il semble cependant que l'on soit de plus en plus conscient des avantages à attendre d'une participation active des partenaires. La planification des PPTD et les procédures de contrôle ont également permis aux mandants nationaux et aux partenaires de participer plus régulièrement et plus activement aux évaluations.
74. On prend également davantage conscience de l'importance d'un renforcement des capacités des mandants nationaux et des partenaires en matière d'évaluation et de suivi, afin qu'ils puissent se sentir véritablement parties prenantes aux activités de contrôle.

V. Evaluations proposées pour 2007

75. Le présent chapitre présente le programme des principales évaluations prévues pour 2007. Ce programme répond à l'ensemble des impératifs prévus par le cadre stratégique et la nouvelle politique d'évaluation, s'agissant du nombre et du calendrier des évaluations par type d'activité²².
76. Par le passé, une liste provisoire des évaluations était proposée dans l'aperçu préliminaire des propositions de programme et de budget. Depuis l'adoption de la nouvelle politique d'évaluation, l'examen du rapport d'évaluation annuel constitue un cadre approprié pour un passage en revue des principales évaluations, passées, récentes ou futures.

²² Document GB.294/PFA/8/4, tableau 1.

Sélection de l'objet des évaluations

77. La détermination de l'objet des grandes évaluations indépendantes se fait dans le cadre d'un processus transparent de sélection comportant deux étapes²³. Au cours de la première, on établit une liste des principales stratégies de l'OIT (c'est-à-dire des «résultats» inscrits dans le programme et budget), des programmes par pays ou des grandes thématiques susceptibles de faire l'objet d'une évaluation – les critères retenus à cet égard pouvant être, par exemple, le fait que le programme ou la stratégie en question a été mis en œuvre pendant au moins deux ans et n'a pas fait l'objet d'une évaluation récente. Au cours de la seconde, on sélectionne dans cette liste les «candidats» qui seront retenus pour l'évaluation, en tenant compte de l'intérêt stratégique qu'offre leur évaluation pour l'Organisation. Le choix est également influencé par les débats menés au sein des diverses commissions du Conseil d'administration, par les requêtes formulées par ces commissions, par certaines interrogations de la haute direction ainsi que par d'autres considérations stratégiques.
78. Enfin, le choix est validé par le Comité consultatif sur l'évaluation, ce qui permet de garantir la transparence et l'objectivité de la procédure de sélection.

Evaluations indépendantes prioritaires pour 2007

79. Comme indiqué dans le tableau 2 ci-dessous, quatre grandes évaluations indépendantes seront effectuées en 2007. S'y ajouteront entre 60 et 70 évaluations indépendantes de projets ainsi que des évaluations internes ou autoévaluations de programmes par pays, de domaines thématiques et de projets. Conformément à la politique d'évaluation, les évaluations des stratégies et des programmes par pays seront menées par EVAL. L'évaluation thématique de l'Agenda global pour l'emploi sera assurée par le Secteur de l'emploi et encadrée par EVAL. Ce programme d'évaluation répond parfaitement aux impératifs de la nouvelle politique d'évaluation, s'agissant du programme minimum que s'est fixé le Bureau en matière d'évaluation.

Tableau 2. Type, objet et calendrier des principales évaluations indépendantes prévues pour 2007

Type d'évaluation	Objet	Calendrier	Diffusion
Stratégie	Evaluation indépendante de la stratégie adoptée par l'OIT pour améliorer l'impact des normes.	Janv.-juil. 2007	Présentation d'un résumé à la commission PFA en novembre 2007. Diffusion publique du rapport intégral (Internet).
Programme par pays	Evaluation indépendante du programme d'aide à l'Ukraine.	Sept. 2006 - fév. 2007	Présentation d'un résumé à la commission PFA en novembre 2007. Diffusion publique du rapport intégral (Internet).
Programme par pays	Evaluation indépendante du programme d'aide à l'Argentine.	Mars-août 2007	Présentation d'un résumé à la commission PFA en novembre 2007. Diffusion publique du rapport intégral (Internet).
Evaluation thématique	Evaluation indépendante de l'Agenda global pour l'emploi dans le cadre des PPTD.	Oct. 2006 - mars 2007	Présentation d'un résumé à la commission ESP en novembre 2007. Diffusion publique du rapport intégral (Internet).

²³ Les principales évaluations sont celles qui portent sur les politiques et les stratégies, les programmes par pays, ainsi que les évaluations thématiques de haut niveau, dont les résultats sont présentés au Conseil d'administration.

- 80. Evaluation de la stratégie adoptée par l'OIT pour améliorer l'impact des normes.** L'évaluation proposée portera sur la stratégie adoptée par l'OIT pour améliorer l'impact des normes (résultat 1b.1), stratégie associée, dans le programme et budget, à l'objectif opérationnel 1b relatif à l'action normative. Il s'agira de vérifier que la stratégie en question répond correctement aux impératifs du cadre stratégique de l'OIT, qu'elle contribue à la réalisation des objectifs de développement nationaux et internationaux, et que le Bureau prend toutes les mesures nécessaires pour en promouvoir l'application. L'évaluation portera sur le travail de sensibilisation et d'information que l'OIT mène pour mieux faire connaître ses normes et renforcer les moyens permettant d'en promouvoir l'application. Le mandat définissant l'objet principal de l'évaluation, sa portée et l'approche adoptée sera défini en consultation avec les principales parties prenantes du Bureau, les mandants et des experts extérieurs.
- 81. Evaluation des programmes d'aide à l'Argentine et à l'Ukraine.** Conformément à la politique d'évaluation, le Bureau doit procéder chaque année à deux évaluations de programmes par pays. En 2006, le Bureau a dirigé l'évaluation du programme destiné aux Philippines; il prévoit pour 2007 d'évaluer les programmes d'aide à l'Argentine et à l'Ukraine. La sélection de ces programmes s'est faite en étroite consultation avec les bureaux régionaux de l'Organisation.
- 82.** L'Ukraine, pays le plus important de l'Europe du Sud-Est par sa taille, est l'un des plus importants portefeuilles de coopération technique d'Europe et d'Asie centrale²⁴. Les transformations économiques et sociales que connaît le pays en font un cas intéressant, l'évaluation devant permettre de vérifier si l'OIT est bien parvenue à adapter son action de soutien à ce contexte en pleine mutation.
- 83.** L'Argentine est le premier pays de la région Amérique latine et Caraïbes à adopter un programme complet de promotion du travail décent. La mise en œuvre du PPTD (prévue pour la période 2004-2007) est déjà suffisamment avancée pour que l'on soit en mesure d'évaluer dans quelle mesure il a contribué à la réalisation des objectifs nationaux en matière de travail décent. Le calendrier de l'évaluation fournira également quelques axes directeurs pour l'élaboration du prochain PPTD.
- 84.** Les évaluations des programmes par pays auront pour but de vérifier la cohérence globale des activités menées par l'OIT dans chaque pays, leur adéquation aux priorités stratégiques de l'Organisation, aux priorités nationales en matière de développement et aux priorités des mandants. Elles permettront de vérifier si l'aide fournie par l'OIT a été suffisamment efficace pour permettre à ces deux pays de réaliser les objectifs qu'ils s'étaient fixés en matière de travail décent. Une attention toute particulière sera accordée aux partenariats établis à l'échelon national ainsi qu'à la manière dont les programmes par pays s'articulent avec le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).
- 85. Evaluation de l'Agenda global pour l'emploi dans le cadre des PPTD.** Cette évaluation thématique indépendante, dont le but sera d'examiner dans quelle mesure les activités de l'OIT relatives à l'emploi s'inspirent de l'Agenda global pour l'emploi, a été demandée par la Commission de l'emploi et de la politique sociale à la 295^e session du Conseil d'administration (mars 2006)²⁵. Deux aspects seront examinés en priorité: i) l'impact ou la valeur ajoutée des activités du Bureau, tant au siège que dans les bureaux extérieurs, s'agissant de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies nationales en

²⁴ Huit projets en cours en 2006-07, représentant un montant total de 2 millions de dollars des Etats-Unis.

²⁵ Document GB.295/ESP/1/3: «Modalités suggérées pour l'évaluation de l'Agenda global pour l'emploi dans le contexte des programmes par pays de promotion du travail décent».

matière d'emploi; ii) l'apport de l'Agenda global pour l'emploi et de son cadre opérationnel aux politiques nationales de l'emploi. Le rapport d'évaluation sera présenté à la Commission de l'emploi et de la politique sociale en novembre 2007.

VI. Conclusion

Principales réalisations

- 86.** En 2005, le BIT a renforcé sa fonction d'évaluation par: i) la création, en mars 2005, de la nouvelle Unité d'évaluation au niveau central, et ii) l'adoption par la Commission du programme, du budget et de l'administration d'une nouvelle politique d'évaluation et d'un nouveau cadre stratégique alignés sur les bonnes pratiques internationales dans le domaine de l'évaluation.
- 87.** Dans le cadre des ressources disponibles et des attributions qui lui ont été confiées par le Directeur général, EVAL s'est attachée à mener une action de réforme continue pour améliorer les pratiques actuelles du Bureau en matière d'évaluation. Conformément à la nouvelle politique d'évaluation, le BIT s'est attaché à améliorer les procédures d'évaluation et à renforcer ses capacités dans ce domaine, afin: i) de renforcer la crédibilité, l'impartialité et l'exhaustivité des évaluations indépendantes, et ii) d'améliorer le suivi et les autoévaluations. On trouvera dans l'encadré ci-dessous un résumé des principales réalisations.

Encadré 1	
Renforcement de l'évaluation au BIT – Principales réalisations	
Plusieurs éléments témoignent du renforcement systématique de la fonction d'évaluation au BIT:	
i)	création de l'Unité d'évaluation au niveau central;
ii)	adoption d'une nouvelle politique d'évaluation et d'un nouveau cadre stratégique alignés sur les bonnes pratiques internationales en vigueur;
iii)	mise en place de normes relatives à l'évaluation destinées à l'ensemble du Bureau;
iv)	amélioration des politiques, des procédures et des pratiques relatives aux évaluations indépendantes;
v)	renforcement des capacités institutionnelles pour la réalisation d'évaluations indépendantes et leur suivi;
vi)	élaboration de directives sur les méthodologies, les politiques et les procédures relatives au suivi et à l'évaluation, y compris les autoévaluations;
vii)	création d'un site Web sur Internet et sur Intranet permettant d'accéder plus facilement aux outils d'aide et aux résumés des rapports d'évaluation et de les diffuser plus largement;
viii)	mise en place dans les secteurs et les régions d'un réseau de coordonnateurs chargés d'encadrer les évaluations;
ix)	création d'une base de données permettant d'assurer le suivi des évaluations de projets.

- 88.** En 2005, le Bureau a dirigé deux évaluations indépendantes de stratégies et fait réaliser, avec son soutien, une évaluation externe. Au total, 65 évaluations indépendantes de projets ont été menées à bien.

Domaines d'action prioritaires

- 89.** Il est nécessaire que le Bureau continue d'améliorer les évaluations afin de promouvoir la responsabilité, la transparence et l'apprentissage institutionnel du BIT. On trouvera ci-dessous une liste d'activités susceptibles de concourir à cette fin pendant l'année à venir:

- poursuivre l'harmonisation des politiques et pratiques d'évaluation dans l'ensemble du Bureau – il s'agira principalement de contrôler la qualité des évaluations et d'appliquer des règles et des directives précises concernant le partage des attributions et des responsabilités en matière d'évaluation, y compris les activités de suivi;
- dispenser une formation à la planification des activités de suivi et d'évaluation (y compris à la réalisation d'états des lieux) et assurer dans ces deux domaines un meilleur encadrement. Il faudra en outre procéder à un examen des pratiques en vigueur dans ces deux domaines, afin de pouvoir mieux cibler les mesures d'appui;
- exploiter les résultats de l'appréciation de la qualité des évaluations de projets en tant que point de référence pour perfectionner les outils d'évaluation et améliorer par là même la qualité des évaluations indépendantes;
- renforcer les capacités des mandants en matière de suivi et d'évaluation, avec l'aide des coordonnateurs dans les régions;
- assurer un suivi plus rigoureux du calendrier des évaluations, afin que les délais prévus soient mieux respectés et que les évaluations prévues soient effectivement réalisées;
- faire de la base de données actuelle sur l'évaluation une véritable base de données consultable sur Internet, présentant notamment les termes du mandat, des résumés des rapports d'évaluation, les enseignements tirés et les projets de suivi pour les évaluations de tous types. Cette mesure permettra d'assurer une meilleure transparence et facilitera le partage des connaissances;
- continuer à améliorer toutes les procédures susceptibles de favoriser une utilisation judicieuse des constatations et recommandations et d'aider les responsables de programmes à assurer un suivi efficace, notamment des évaluations de projets – ce qui permettra de mieux exploiter les connaissances et de tirer systématiquement des évaluations les enseignements susceptibles d'être mis au service des activités de programmation et de planification;
- instaurer une collaboration plus rigoureuse pour les évaluations conjointes réalisées dans le cadre des Nations Unies et des réseaux nationaux de développement; veiller à ce que les partenaires jouent un rôle plus actif dans les évaluations et à ce qu'il soit davantage tenu compte de leurs observations.

90. Au début de 2007, des ressources extrabudgétaires permettront de renforcer la stratégie d'évaluation du BIT; ces fonds seront consacrés principalement aux évaluations des programmes par pays de promotion du travail décent et aux autoévaluations, ainsi qu'au renforcement des capacités nécessaires pour assurer la gestion des évaluations et la mise en commun des enseignements que l'on peut en tirer.

* * *

91. En conclusion, on espère que le rapport d'évaluation annuel, dont le présent document est le prototype, servira à approfondir le dialogue entre le Bureau et le Conseil d'administration sur les questions relatives à l'évaluation. Le rapport est également destiné à montrer aux divers partenaires de l'Organisation – à l'intérieur du système des Nations Unies comme à l'extérieur – les progrès réalisés par le BIT dans le domaine de l'évaluation.

92. *La commission voudra sans doute prendre note du présent rapport et approuver la conclusion que le Bureau a renforcé sa fonction d'évaluation et accompli des*

progrès satisfaisants dans l'application de la nouvelle politique et stratégie d'évaluation.

Genève, le 28 septembre 2006.

Point appelant une décision: paragraphe 92.

Annexe 1

Aperçu statistique sur les évaluations indépendantes de projets conduites en 2005 (concerne les projets dont le budget excède 500 000 dollars des États-Unis)

Tableau 1. Evaluations indépendantes de projets par domaine technique, 2005

	Domaine technique	Nombre	Pourcentage
Normes	Programme international pour l'abolition du travail des enfants	29	44,6
	Programme de promotion de la Déclaration	5	7,7
	Total pour les normes	34	52,3
Emploi	Stratégie en matière d'emploi	2	3,1
	Investissement à forte intensité d'emploi	3	4,6
	Politique de l'emploi et services consultatifs	2	3,1
	Coopératives	2	3,1
	Réponses aux crises	2	3,1
	Stimulation de l'emploi par la promotion de la petite entreprise	4	6,2
	Gestion et entreprise citoyenne	1	1,5
	Renforcement des compétences	1	1,5
	Total pour l'emploi	17	26,2
Dialogue social	Dialogue social, législation du travail, administration du travail et activités sectorielles	8	12,3
	Total pour le dialogue social	8	12,3
Protection sociale	Migrations internationales	1	1,5
	Sécurité et santé au travail et environnement	1	1,5
	Total pour la protection sociale	2	3,1
Autres	Egalité hommes-femmes	2	3,1
	Intégration	2	3,1
	Total	4	6,2
	Total pour le BIT	65	100,0

Tableau 2. Evaluations indépendantes de projets par région, 2005

Région	Nombre	Pourcentage
Amériques	20	30,8
Asie	19	29,2
Afrique	17	26,2
Europe	3	4,6
Etats arabes	3	4,6
Projets interrégionaux	3	4,6
Total mondial	65	100,0

Annexe 2

Appréciation de la qualité des rapports d'évaluations indépendantes de projets établis en 2005

Seize des 65 évaluations indépendantes de projets réalisées en 2005 ont été notées. Les éléments retenus pour que l'échantillon présente la plus grande diversité possible sont le moment de l'évaluation (rapport intérimaire ou définitif), la région, le domaine technique et les donateurs. EVAL s'est efforcée d'obtenir un échantillonnage qui, pour n'être pas parfaitement représentatif, n'en rend pas moins compte correctement de l'ensemble des rapports.

Tableau 1. Grille de l'exercice d'évaluation qualitative

Note	Mesure dans laquelle les critères de qualité sont remplis
1,0-1,5	Pas du tout
1,6-2,0	Insuffisamment
2,1-2,5	Partiellement
2,6-3,0	Totalement

Tableau 2. Note moyenne, par objet, des évaluations qualitatives de 16 rapports d'évaluations indépendantes de projets établis en 2005

	Objets de la notation	Note moyenne	Respect des critères
A	Résumé	1,9	Insuffisant
B	Rappel du contexte de l'évaluation	2,2	Partiel
C	Description de la méthodologie appliquée	1,7	Insuffisant
D	Informations générales sur le projet et examen de sa mise en œuvre	2,7	Total
E	Constatations	2,3	Partiel
F	Conclusions	2,8	Total
G	Recommandations, enseignements tirés	2,5	Partiel
H	Présentation et aspects formels	2,3	Partiel
	Objets de la notation	Résultat satisfaisant	Résultat insatisfaisant
I	Page de titre	79 %	21 %
J	Annexes et références	53 %	47 %