



Conseil d'administration

309^e session, Genève, novembre 2010

GB.309/PFA/5/5

Commission du programme, du budget et de l'administration

PFA

POUR DÉCISION

CINQUIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Evaluations

Evaluation externe indépendante de la fonction d'évaluation du BIT

Aperçu

Questions traitées

Ce document présente les constatations, conclusions et recommandations qui découlent de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation. Il présente également la réponse du Bureau et le plan d'action qu'il a élaboré en vue de leur mise en œuvre.

Incidences sur le plan des politiques

Le Bureau établira une nouvelle politique d'évaluation qui sera présentée au Conseil d'administration en mars 2011.

Incidences financières

La mise en œuvre pleine et entière de toutes les recommandations pourrait avoir des incidences financières qui ne sont pas quantifiées dans le présent document.

Décision demandée

Paragraphe 30.

Documents du Conseil d'administration ou instruments de l'OIT cités en référence

GB.294/PV, GB.294/PFA/8/4, GB.306/PV, GB.306/PFA/13/1.

Introduction

1. Lorsque le Conseil d'administration a adopté la politique d'évaluation en novembre 2005, il a précisé que celle-ci ferait l'objet d'une évaluation dans un délai de cinq ans¹. Il a ensuite décidé que l'ensemble de la fonction d'évaluation serait soumise à une évaluation externe indépendante². Cette mission a été confiée à *Associates for International Management Services (AIMS)*, conformément aux procédures de passation des marchés publics de l'OIT.
2. Le mandat de l'AIMS précise que, «reposant sur les normes du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (UNEG), un ensemble de critères regroupés autour des trois pôles que sont l'indépendance, la crédibilité et l'utilité devraient constituer le cadre normatif de cet exercice d'évaluation». Il précise par ailleurs que cette évaluation devrait couvrir la période 2005-2009, que le principal destinataire en est le Conseil d'administration, les autres parties prenantes étant «le Directeur général du BIT et les membres de l'équipe de direction, les directeurs régionaux et les donateurs de l'OIT». Il est également indiqué dans le mandat que l'évaluation externe indépendante «devrait également permettre d'améliorer l'obligation de rendre des comptes, l'apprentissage des enseignements tirés de l'expérience, la gestion et la prise de décisions dans le cadre de l'engagement continu de l'OIT en faveur d'une gestion axée sur les résultats»³.
3. L'AIMS a procédé à l'évaluation externe indépendante en quatre étapes. Elle a commencé par examiner, au regard des normes internationales, les évaluations de haut niveau, les évaluations indépendantes de projets et les autoévaluations menées au sein du BIT de 2005 à 2009. Des entrevues et des réunions ont été ensuite organisées pendant la session du Conseil d'administration de mars 2010 avec les représentants des gouvernements, des travailleurs, des employeurs, des donateurs et de la haute direction. Ces rencontres ont été suivies de visites dans trois des bureaux régionaux⁴ et de nouvelles entrevues au siège en avril 2010.
4. On trouvera dans les paragraphes ci-après les constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation externe indépendante⁵ et, dans la dernière partie du document, la réponse du Bureau assortie d'un tableau.

¹ Documents GB.294/PV, paragr. 208, et GB.294/PFA/8/4, paragr. 46.

² Documents GB.306/PV, paragr. 190 b), et GB.306/PFA/13/1.

³ Le texte intégral du mandat peut être consulté à l'adresse <http://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/Strategyandpolicyevaluations/lang--fr/index.htm>.

⁴ Les consultants de l'AIMS se sont rendus dans les bureaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique, les Etats arabes, et l'Europe et l'Asie centrale; des fonctionnaires de la quatrième région (Amériques) ont été interviewés par téléconférence.

⁵ Le texte intégral du rapport de l'évaluation externe indépendante peut être consulté à l'adresse <http://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/Strategyandpolicyevaluations/lang--fr/index.htm>.

Constatations

Qualité des évaluations

5. Globalement, il ressort de l'évaluation externe indépendante que le BIT a considérablement amélioré la fonction d'évaluation au cours des cinq dernières années et que la politique d'évaluation elle-même est bien conçue et ne nécessite que peu de modifications. L'examen des évaluations au regard des normes de l'UNEG et d'autres normes internationales montre que les évaluations du BIT respectent pratiquement tous ces textes. Même s'il reste encore des progrès à faire, la qualité globale s'est améliorée depuis 2005. Sur le plan de la mise en œuvre de la politique, toutefois, il convient encore de régler un certain nombre de problèmes structurels et stratégiques.

Responsabilisation

6. L'objectif de responsabilisation englobe quatre résultats attendus: l'utilisation des évaluations, l'harmonisation des normes, la décentralisation de la fonction et l'indépendance. Pour ce qui est de l'utilisation, l'évaluation externe indépendante constate que, même si les évaluations de haut niveau présentées au Conseil d'administration sont en général de bonne qualité, leur utilisation par le Conseil d'administration est inégale. Alors que certaines des évaluations de stratégies ou de politiques ont abouti à des recommandations, les évaluations des programmes par pays de promotion du travail décent, notamment, n'ont pas eu d'influence sur les prises de décisions à un plus haut niveau. Il existe peu de liens entre les évaluations de haut niveau et la gestion axée sur les résultats que représentent le cadre stratégique, le programme et budget biennal ou les rapports sur l'exécution des programmes. Le fait que les sujets d'évaluation soient fixés sur une base annuelle a empêché à la fois l'utilisation et la consultation. Par ailleurs, les évaluations indépendantes de projets sont utilisées par les donateurs à des fins de justification. L'évaluation externe indépendante constate que des progrès ont été réalisés en ce qui concerne l'harmonisation des méthodes d'évaluation à l'échelle de l'Organisation et que la décentralisation est bien engagée. Concernant l'indépendance de la fonction, rien ne prouve qu'elle ait été mise à mal durant cette période, mais il ne demeure pas moins que l'OIT ne respecte pas les normes des Nations Unies puisque l'Unité d'évaluation (EVAL) a été placée au sein du Secteur de la gestion et de l'administration. L'OIT est la seule organisation du système des Nations Unies dans ce cas. La place dans l'organigramme d'EVAL donne l'impression d'une absence d'indépendance.

Gestion

7. Les objectifs de gestion comprennent des résultats attendus en matière de présentation régulière de rapports à la haute direction, de suivi des conclusions des évaluations, et de recommandations relatives à la gestion axée sur les résultats, à l'amélioration des techniques d'évaluation et d'autoévaluation, et de méthodes participatives. Comme pour l'objectif de responsabilisation, l'évaluation externe indépendante constate que l'utilisation des évaluations à des fins de gestion est inégale. L'utilisation de l'évaluation pour la gestion semble plus importante au niveau des bureaux régionaux pour les programmes par pays de promotion du travail décent et les évaluations indépendantes de projets et, au siège, le Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC) y a recours de façon systématique. Le suivi a lui aussi été incohérent, en partie parce que l'accent a été mis sur le suivi de la première année alors que d'autres avaient eu lieu ultérieurement. Le Comité consultatif d'évaluation a correctement supervisé le suivi immédiat. Au niveau des projets, l'IPEC a un système de suivi clair et EVAL a commencé à en élaborer un. Il existe

toutefois peu de liens entre l'évaluation et la gestion axée sur les résultats au sein du Bureau. L'autoévaluation au niveau des programmes n'est pas aussi développée qu'on pourrait le souhaiter, même si un certain nombre d'exercices s'avèrent prometteurs. EVAL a tissé des liens de coopération étroits avec les bureaux régionaux. L'unité a fait un énorme travail d'information sur les méthodes d'évaluation et a entrepris une étude sur la question de l'assurance qualité. L'amélioration du respect des normes internationales témoigne de l'impact de ce travail réalisé par EVAL. Les activités de formation ont donné des résultats inégaux, et un besoin de formation supplémentaire a été exprimé à tous les niveaux, y compris celui des parties prenantes. Des efforts ont été faits pour faire participer ces dernières aux évaluations, mais ils n'ont pas toujours été jugés satisfaisants.

Enseignements à retenir

8. L'objectif relatif aux enseignements tirés vise uniquement à améliorer l'apprentissage et le partage des connaissances au sein de l'institution. De grands progrès ont été accomplis, notamment au niveau du partage des connaissances. Ils sont attribuables à la plus grande accessibilité des rapports d'évaluation grâce à l'Internet, à l'instauration par EVAL d'un système de présentation des enseignements à retenir sous forme de résumés et, au niveau régional, à l'élaboration de nouveaux mécanismes d'échange. Pourtant, il n'a pas encore été tiré pleinement parti du potentiel d'apprentissage institutionnel à partir des évaluations.

Conclusions

9. Les conclusions de l'évaluation externe indépendante s'articulent, comme l'exigeait le mandat, autour des questions des enjeux et de la gouvernance, de l'indépendance, de l'utilisation, de l'appui institutionnel et de la crédibilité. Il en ressort que les évaluations n'ont pas beaucoup influé sur les politiques et stratégies élaborées entre 2005 et 2009, dans le contexte de la gestion axée sur les résultats. Cela pourrait s'expliquer par le fait que l'on s'est concentré sur les évaluations des programmes par pays de promotion du travail décent et que les évaluations ne sont pas examinées à la lumière des stratégies ni des budgets. Pour surmonter ces difficultés, il faudrait améliorer les critères de sélection des thèmes soumis à des évaluations de haut niveau et élaborer un plan pluriannuel d'évaluations, qui soit lié à l'analyse globale des politiques. L'utilisation des évaluations pour la préparation et l'analyse des stratégies, des programmes et des budgets y contribuera également.
10. Les évaluations sont dans une certaine mesure indépendantes, mais cela n'apparaît pas dans l'organigramme, ce qui est l'un des critères du système des Nations Unies, car l'OIT est la seule organisation de ce système dans laquelle l'Unité d'évaluation fait partie du Secteur de la gestion et de l'administration au lieu de relever directement du directeur exécutif. Changer la place de l'unité dans l'organigramme permettrait à l'OIT de s'aligner sur les autres organisations du système, et faciliterait son rôle de supervision et de coordination vis-à-vis des autres entités concernées par les évaluations, comme le Bureau de programmation et de gestion (PROGRAM), le Département des partenariats et de la coopération au développement (PARDEV), l'IPEC et les bureaux régionaux. Un tel changement permettrait également de garantir plus facilement des ressources appropriées pour les évaluations.
11. Les évaluations produites par le BIT sont généralement de bonne qualité selon les critères de l'UNEG, mais elles n'ont pas été utilisées autant que l'impliquait la politique de 2005. Les dirigeants ne les considèrent toujours pas comme des éléments essentiels pour l'élaboration des politiques et des analyses, ni pour la planification stratégique et les rapports d'exécution des programmes dans le cadre de la gestion axée sur les résultats. Une plus grande culture de l'évaluation dans le cadre de l'orientation de la gestion en fonction

des résultats, pour laquelle il est essentiel d'avoir des résultats mesurables, renforcerait l'exploitation des conclusions des évaluations pour la gestion et l'analyse des politiques. Il est tout à fait souhaitable d'intégrer systématiquement l'évaluation dans le processus de gestion axée sur les résultats. Les autoévaluations, combinées à des évaluations de haut niveau choisies de façon stratégique, peuvent enrichir le processus de contrôle de la mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable. Il est possible d'améliorer l'accès aux résultats des évaluations en tirant parti des dernières améliorations des bases de données électroniques, comme l'interface de partage des connaissances du site Intranet PLONE, la base de données en ligne relative aux évaluations («i-Track») et le Système intégré d'information sur les ressources (IRIS).

12. Le Comité consultatif d'évaluation a adopté une interprétation étroite de son mandat en matière de suivi, qu'il n'envisage pas en termes de gestion axée sur les résultats. On pourrait renforcer l'efficacité de cet organe en le chargeant de relier les évaluations à la gestion axée sur les résultats et de faire des recommandations au Directeur général et au Conseil d'administration sur l'utilisation à long terme des évaluations. Une fois resituée dans l'organigramme, EVAL sera mieux en mesure de fixer des priorités opérationnelles claires. Son rôle pourrait inclure la gestion des évaluations de haut niveau des stratégies et politiques, la supervision de la qualité des autres évaluations réalisées au sein du BIT ainsi que la formation et les échanges d'informations. Il est clair qu'une formation supplémentaire à l'évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats est nécessaire. Le Centre international de formation de Turin devrait en faire une priorité, avec le soutien d'EVAL et de PROGRAM.
13. Les ressources dont dispose le BIT pour l'évaluation, toutes sources confondues, sont comparables à celles des autres organisations des Nations Unies, mais elles proviennent moins souvent du budget ordinaire. Il serait possible de garantir des ressources suffisantes en appliquant mieux la politique consistant à réserver pour l'évaluation une part des recettes perçues au titre de l'appui aux programmes.
14. La politique actuelle d'évaluation, une fois mise en œuvre complètement, renforcera la crédibilité des évaluations du BIT et leur permettra de contribuer davantage à l'amélioration de l'efficacité des programmes et des projets.

Recommandations

15. *Recommandation 1:* La politique d'évaluation devrait être reconduite pour une durée de cinq ans, avec des modifications pour prendre en compte d'autres recommandations; à la fin de cette période, conformément aux pratiques en vigueur dans le système des Nations Unies, elle devrait faire l'objet d'une nouvelle évaluation externe indépendante.
16. *Recommandation 2:* Les évaluations à présenter au Conseil d'administration devraient être choisies en fonction de leur utilisation stratégique pour l'élaboration des politiques, la formulation des stratégies et la responsabilisation, sur la base d'un plan pluriannuel qui pourrait être au besoin modifié par le Conseil d'administration. Les suggestions sont les suivantes: i) présentation, dans le cadre d'un cycle de planification de cinq ans, d'une évaluation par an sur un sujet déterminé par la stratégie de révision de la Conférence internationale du Travail; ii) présentation, dans le cadre d'un cycle de planification sur deux ans, d'une autre évaluation ayant des implications pour le programme et budget en préparation; iii) présentation chaque année d'une troisième évaluation en fonction des besoins émergents en matière de politique et de programmation.

17. *Recommandation 3:* i) La fonction d'évaluation devrait être consolidée au niveau organisationnel et devenir un organe dépendant directement du Directeur général, et par son intermédiaire du Conseil d'administration, dont le directeur serait nommé conformément aux pratiques du système des Nations Unies qui régissent la nomination des responsables de l'évaluation; ii) il est nécessaire de garantir un financement sûr, y compris pour les postes des personnes chargées du contrôle et de l'évaluation dans les régions, provenant du budget statutaire du BIT, d'une part fixe des recettes perçues au titre de l'appui aux programmes et d'autres ressources extrabudgétaires.
18. *Recommandation 4:* Le recours aux autoévaluations devrait être plus fréquent au niveau des programmes et des projets, notamment pour l'examen de la politique générale par la Conférence internationale du Travail et pour les rapports sur l'exécution des programmes. La mise en place, à l'échelle de l'institution, de normes, de lignes directrices et d'un processus de supervision des autoévaluations permettrait de remédier aux problèmes de qualité et de légitimité.
19. *Recommandation 5:* Le mandat du Comité consultatif d'évaluation devrait être précisé et comporter l'obligation: i) de donner des conseils sur les mesures de suivi visant à garantir la mise en œuvre appropriée des recommandations relatives aux stratégies et aux politiques, afin de mettre en place une méthode cohérente et coordonnée pour les évaluations et leur utilisation à l'échelle de l'Organisation, dans le cadre de la gestion axée sur les résultats; et ii) de proposer des thèmes d'évaluation au Conseil d'administration sur une base pluriannuelle.
20. *Recommandation 6:* L'Unité d'évaluation devrait recevoir un mandat révisé reflétant ses trois fonctions principales et donnant la priorité aux évaluations de haut niveau des stratégies et politiques dans le cadre du processus décisionnel et de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, ainsi qu'au soutien des activités d'évaluation dans l'ensemble du Bureau et à la supervision générale de la qualité de l'évaluation à tous les niveaux du BIT. Les priorités spécifiques et les objectifs pour chaque année seraient consignés dans le plan pluriannuel.
21. *Recommandation 7:* L'expertise d'EVAL, de PARDEV et de PROGRAM devrait être plus étroitement coordonnée afin de garantir une intégration cohérente de l'évaluation normalisée et des pratiques de gestion axée sur les résultats dans la mise en œuvre du programme.
22. *Recommandation 8:* Un programme complet et flexible de formation à l'évaluation dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, conçu sur une base pluriannuelle et adapté aux besoins spécifiques du BIT, devrait être mis en œuvre en coopération avec le Centre de Turin pour le personnel du BIT et les mandants.
23. *Recommandation 9:* La fonctionnalité actuelle de l'Unité d'évaluation devrait être renforcée grâce à une amélioration des systèmes de gestion et de diffusion de l'information qui les rendent plus accessibles, et notamment à la restructuration et au développement d'i-Track ainsi qu'à l'affectation de ressources pérennes à la gestion des bases de données.
24. *Recommandation 10:* Il faudrait recourir davantage à des évaluations a posteriori pour analyser les effets à long terme des programmes et projets du BIT; plusieurs devraient être exécutées sur une base expérimentale dans des domaines prioritaires au cours de la période 2010-2015.

Réponse du Bureau

25. Le Bureau se félicite des constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation externe indépendante, qui offrent des éclairages équilibrés sur le fonctionnement de la politique et de la stratégie d'évaluation et proposent des améliorations. Les constatations montrent que la qualité et la cohérence des évaluations de haut niveau ont progressé régulièrement depuis 2005 et respectent les normes internationales en la matière. Les conseils et l'appui technique du Bureau ont également été jugés de bonne qualité.
26. Le Bureau salue les recommandations des évaluateurs relatives aux moyens d'améliorer la fonction d'évaluation et a élaboré un plan d'action en vue de leur mise en œuvre. Le tableau ci-joint fournit des précisions sur les mesures qu'il doit prendre, ainsi qu'un calendrier d'exécution estimatif.
27. Le Bureau s'est engagé à promouvoir une culture de l'évaluation dans le cadre de laquelle les résultats des évaluations permettent d'éclairer la prise de décisions au niveau de la direction. En réponse aux *recommandations 1 et 6*, le Bureau va mettre en place un cycle pluriannuel de planification des évaluations, qui sera présenté dans le document relatif à la nouvelle stratégie d'évaluation dont le Conseil d'administration sera saisi en mars 2011. En ce qui concerne la *recommandation 2*, le Bureau convient de la nécessité de choisir les thèmes d'évaluation en fonction de leur utilisation stratégique et déterminera à l'avance leurs relations avec les décisions et processus clés. Pour 2011, de larges consultations ont déjà eu lieu sur les thèmes proposés en vue de définir leur utilité aux fins de la prise de décisions.
28. En ce qui concerne la *recommandation 3*, le Bureau rappelle qu'il s'est fermement engagé à préserver l'indépendance de la fonction d'évaluation. Cette indépendance découle des politiques et procédures existantes, parmi lesquelles figurent le choix, par le Conseil d'administration, des évaluations indépendantes thématiques et des évaluations des programmes par pays, la présentation d'un rapport annuel au Conseil d'administration, la sélection par EVAL des évaluateurs indépendants et la soumission de rapports d'évaluation au Directeur général. Le mandat et le rôle du Comité consultatif d'évaluation seront renforcés pour tenir compte des recommandations de l'évaluation externe indépendante, ce qui permettra d'améliorer encore l'indépendance de la fonction d'évaluation. Dans la mesure où il ressort clairement du rapport de l'évaluation externe indépendante que les évaluations du BIT sont de haute qualité et que rien ne montre que l'indépendance ait été mise à mal pendant la période considérée, la structure hiérarchique d'EVAL n'a pas été un facteur déterminant de l'indépendance de cet organe. En effet, le fait qu'EVAL relève du Secteur de la gestion et de l'administration est essentiel pour assurer la collaboration entre la fonction de programmation et la fonction d'évaluation aux fins du renforcement des capacités dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, qui est l'un des principaux thèmes qui sous-tendent le rapport de l'évaluation externe indépendante. Compte tenu des conclusions de cette dernière, le système actuel de reddition de comptes restera inchangé dès lors qu'il préserve l'indépendance de la fonction tout en assurant la cohérence organisationnelle, la productivité et une collaboration étroite entre la fonction de programmation et la fonction d'évaluation. Pour ce qui est de la recommandation relative à la nomination du chef de l'Unité d'évaluation, il est à noter que cette nomination est faite conformément aux procédures de recrutement énoncées dans les dispositions pertinentes du Statut du personnel du BIT.
29. En ce qui concerne les *recommandations 4 et 10*, le BIT a déjà pris des mesures pour faire en sorte, d'une part, que l'autoévaluation des projets soit systématique et se traduise par une amélioration de la qualité et du suivi et, d'autre part, que l'évaluation a posteriori soit intégrée de manière plus régulière dans les plans d'évaluation du BIT, en fonction des ressources disponibles. En ce qui concerne la *recommandation 5*, le Bureau réexaminera le

mandat du Comité consultatif d'évaluation; toutefois, si ce dernier est pour beaucoup dans l'utilisation efficace des évaluations par le Bureau, il n'est pas un organe décisionnel.

- 30. *La commission souhaitera sans doute recommander au Conseil d'administration de prier le Directeur général de prendre en compte les conclusions et recommandations ci-dessus en vue du renforcement de la fonction d'évaluation du BIT.***

Genève, le 7 octobre 2010

Point appelant une décision: paragraphe 30

Annexe

Recommandation	Auteur de la mesure	Mesure à prendre	Délai ou périodicité
<p>Recommandation 1: La politique d'évaluation devrait être reconduite pour une durée de cinq ans, avec des modifications pour prendre en compte les autres recommandations; à la fin de cette période, conformément aux pratiques en vigueur dans le système des Nations Unies, elle devrait faire l'objet d'une nouvelle évaluation externe indépendante.</p>	Comité consultatif d'évaluation et EVAL	Le Bureau va établir une nouvelle politique d'évaluation qui sera présentée au Conseil d'administration en mars 2011.	Mars 2011
<p>Recommandation 2: Les évaluations à présenter au Conseil d'administration devraient être choisies en fonction de leur utilisation stratégique pour l'élaboration des politiques, la formulation des stratégies et la responsabilisation, sur la base d'un plan pluriannuel qui pourrait être au besoin modifié par le Conseil d'administration. Les suggestions sont les suivantes: i) présentation, dans le cadre d'un cycle de planification de cinq ans, d'une évaluation par an sur un sujet déterminé par la stratégie de révision de la CIT; ii) présentation, dans le cadre d'un cycle de planification sur deux ans, d'une autre évaluation ayant des implications pour le programme et budget en préparation; iii) présentation chaque année d'une troisième évaluation en fonction des besoins émergents en matière de politique et de programmation.</p>	Comité consultatif d'évaluation et EVAL	Un plan de travail pluriannuel à horizon mobile pour les évaluations de haut niveau sera présenté au Conseil d'administration en mars 2011.	Une fois par an
<p>Recommandation 3:</p> <p>i) La fonction d'évaluation devrait être consolidée au niveau organisationnel et devenir un organe dépendant directement du Directeur général, et par son intermédiaire du Conseil d'administration, dont le directeur serait nommé conformément aux pratiques du système des Nations Unies qui régissent la nomination des responsables de l'évaluation;</p> <p>ii) il est nécessaire de garantir un financement sûr, y compris pour les postes des personnes chargées du contrôle et de l'évaluation dans les régions, provenant du budget statutaire du BIT, d'une part fixe des recettes perçues au titre de l'appui aux programmes et d'autres ressources extrabudgétaires.</p>	Directeur général	<p>i) Compte tenu de la conclusion de l'évaluation indépendante selon laquelle il n'y a pas eu de problème avec l'indépendance de la fonction d'évaluation, le système de reddition de comptes restera inchangé. La nomination du chef de l'Unité d'évaluation est faite conformément aux procédures de recrutement énoncées dans les dispositions pertinentes du Statu du personnel du BIT.</p> <p>ii) Les priorités en matière de ressources seront examinées dans le cadre des décisions relatives au programme et budget qui sont prises par le Conseil d'administration.</p>	Mars 2011
<p>Recommandation 4: Le recours aux autoévaluations devrait être plus fréquent au niveau des programmes et des projets, notamment pour l'examen de la politique générale par la Conférence internationale du Travail, et pour les rapports sur l'exécution des programmes. La mise en place, à l'échelle de l'institution, de normes, de lignes directrices et d'un processus de supervision des autoévaluations permettrait de remédier aux problèmes de qualité et de légitimité.</p>	EVAL et PROGRAM	Le Bureau examinera les principes directeurs et pratiques en vigueur relatifs aux autoévaluations afin de rationaliser les normes et d'améliorer la qualité par un meilleur suivi.	Mars 2011

Recommandation	Auteur de la mesure	Mesure à prendre	Délai ou périodicité
<p>Recommandation 5: Le mandat du Comité consultatif d'évaluation devrait être précisé et comporter l'obligation: i) de donner des conseils sur les mesures de suivi visant à garantir la mise en œuvre appropriée des recommandations relatives aux stratégies et aux politiques, afin de mettre en place une méthode cohérente et coordonnée pour les évaluations et leur utilisation à l'échelle de l'Organisation, dans le cadre de la gestion axée sur les résultats; et ii) de proposer des thèmes d'évaluation au Conseil d'administration sur une base pluriannuelle.</p>	Comité consultatif d'évaluation	Le mandat et les responsabilités du comité seront élargis à ces deux domaines.	Décembre 2010
<p>Recommandation 6: L'Unité d'évaluation devrait recevoir un mandat révisé reflétant ses trois fonctions principales et donnant la priorité aux évaluations de haut niveau des stratégies et politiques dans le cadre du processus décisionnel et de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, ainsi qu'au soutien des activités d'évaluation dans l'ensemble du Bureau et à la supervision générale de la qualité de l'évaluation à tous les niveaux du BIT. Les priorités spécifiques et les objectifs pour chaque année seraient consignés dans le plan pluriannuel.</p>	EVAL et Comité consultatif d'évaluation	Le programme d'évaluation sera davantage axé sur les évaluations de haut niveau au moyen d'un plan de travail pluriannuel. Les activités d'évaluation décentralisées continueront d'être renforcées grâce au réseau d'évaluation du BIT.	Décembre 2011
<p>Recommandation 7: L'expertise d'EVAL, de PARDEV et de PROGRAM devrait être plus étroitement coordonnée afin de garantir une intégration cohérente de l'évaluation normalisée et des pratiques de gestion axée sur les résultats dans la mise en œuvre du programme.</p>	EVAL, PROGRAM et PARDEV	Le Bureau révisera ses procédures d'évaluation pour tenir compte de la nouvelle politique d'évaluation. La collaboration sera renforcée entre les différents départements soutenant la gestion axée sur les résultats.	Avril 2011 (activité permanente)
<p>Recommandation 8: Un programme complet et flexible de formation à l'évaluation dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, conçu sur une base pluriannuelle et adapté aux besoins spécifiques du BIT, devrait être mis en œuvre en coopération avec le Centre de Turin pour le personnel du BIT et les mandants.</p>	EVAL, HRD, PROGRAM, PARDEV, secteurs, régions et Centre de Turin (activité permanente)	Le Bureau prend actuellement des mesures pour renforcer les programmes de formation en matière d'évaluation par une meilleure collaboration entre départements. De nouveaux programmes de formation seront examinés dans le contexte de la formation du personnel.	Décembre 2010
<p>Recommandation 9: La fonctionnalité actuelle de l'Unité d'évaluation devrait être renforcée grâce à une amélioration des systèmes de gestion et de diffusion de l'information qui les rendent plus accessibles, et notamment à la restructuration et au développement d'i-Track ainsi qu'à l'affectation de ressources pérennes à la gestion des bases de données.</p>	EVAL et ITCOM	EVAL prendra des mesures pour mettre à niveau la base de données i-Track et les rapports de gestion, dans le cadre de l'amélioration de la gestion des connaissances au BIT.	2011-12
<p>Recommandation 10: Il faudrait recourir davantage à des évaluations a posteriori pour analyser les effets à long terme des programmes et projets du BIT; plusieurs devraient être exécutées sur une base expérimentale dans des domaines prioritaires au cours de la période 2010-2015.</p>	Secteurs techniques et régions	Un petit nombre d'évaluations a posteriori sont en cours. De nouveaux domaines prioritaires seront testés.	2011 (en cours)