



Organisation
internationale
du Travail



Evaluation externe indépendante de la fonction d'évaluation du Bureau international du Travail

Evaluation externe indépendante
de la fonction d'évaluation
du Bureau international du Travail

Rapport

Une évaluation externe indépendante menée par

John Mathiason
Frederick Williams
Punit Arora et Ann Sutherland
de Associates for International Management Services

9 juillet 2010

T able des matières

Résumé analytique	ix
Acronymes et abréviations.....	xv
I. Introduction.....	1
A. Contexte	1
B. Approche et méthodologie de l'évaluation.....	2
II. Constatations	5
A. Conformité aux bonnes pratiques internationales	5
1. Evaluations des stratégies et politiques et évaluations des programmes par pays de promotion du travail décent	6
2. Evaluations indépendantes de projets	7
3. Auto-évaluation.....	8
B. Liens entre l'évaluation et la gestion axée sur les résultats.....	10
C. Objectif spécifique 1 Améliorer la transparence et la responsabilité dans l'ensemble du Bureau ..	11
1. Réalisation i): le recours plus systématique à l'évaluation indépendante.....	12
2. Réalisation v): harmonisation des pratiques et méthodes d'évaluation au sein du Bureau, quelle que soit la source des fonds	15
3. Réalisation vi): décentralisation des responsabilités en matière d'évaluation, s'il y a lieu	16
4. Réalisation ix): indépendance maintenue de la fonction d'évaluation.....	16
D. Objectif spécifique 2 Faciliter la prise de décisions par les organes exécutifs et la haute direction en leur donnant les moyens d'apprécier objectivement l'efficacité, l'efficience, la pertinence, l'impact et la durabilité des activités	20

1.	Réalisation ii): compte rendu régulier à la haute direction et au Conseil d'administration des activités d'évaluation et de leurs effets.....	20
2.	Réalisation iii): suite donnée aux constatations et recommandations, et notamment utilisation de celles-ci à l'appui du processus de planification, programmation et budgétisation axées sur les résultats	23
3.	Réalisation vii): amélioration des capacités et compétences internes en matière de méthodologie de l'évaluation et de l'auto-évaluation.....	26
4.	Réalisation viii): participation des mandants à l'évaluation.....	28
E.	Objectif spécifique 3 Fournir des informations permettant d'incorporer les leçons de l'expérience en vue d'une amélioration continue des travaux du BIT	30
1.	Réalisation iv): apprentissage institutionnel et partage des connaissances.....	30
III. Conclusions, enseignements tirés et recommandations.....		35
A.	Politique et gouvernance	36
B.	Indépendance.....	38
C.	Utilisation	40
D.	Appui institutionnel.....	42
E.	Crédibilité.....	46
IV. Annexes		47
A.	Composition de l'équipe d'AIMS	47
B.	Méthodologie et procédures de l'évaluation externe indépendante de la fonction d'évaluation du BIT.....	48
1.	Mandat de l'évaluation externe indépendante de la fonction d'évaluation du BIT	48
2.	Cadre logique proposé pour la fonction d'évaluation du BIT.....	56
3.	Méthodologie	59
4.	Liste de documents.....	63
5.	Liste des entrevues	68
C.	Principales évolutions de la fonction d'évaluation du BIT: 2005-2009	72
D.	Localisation de l'évaluation dans les organisations du système des Nations Unies.....	74
E.	Résultats de l'enquête: formation à la gestion axée sur les résultats et à l'évaluation	77

Liste des graphiques

Graphique 1.	Notes moyennes globales pour les évaluations de haut niveau en fonction des années.....	6
Graphique 2.	Notes moyennes globales pour les évaluations indépendantes de projets en fonction des années	7
Graphique 3.	Notes moyennes globales pour les projets IPEC et les autres	8
Graphique 4.	Notes moyennes globales des auto-évaluations en fonction des années	9
Graphique 5.	Utilité perçue des sources d'information fournies/recommandées par le BIT.....	32
Graphique 6.	Notes pour les termes de référence (TDR)	33
Graphique 7.	Éléments constituant des évaluations efficaces	35

Résumé analytique

Quand le Conseil d'administration du BIT a adopté sa politique d'évaluation en novembre 2005, il a également prévu que cette politique serait évaluée au bout de cinq ans. Le Conseil d'administration a ensuite décidé la tenue d'une évaluation externe indépendante de la fonction d'évaluation dans son ensemble. Associates for International Management Services (AIMS), une société de consultants regroupant des conseillers chevronnés ayant une expérience dans l'évaluation des organisations internationales et la gestion axée sur les résultats, qui n'avaient jamais travaillé auparavant pour le BIT, a été sélectionnée pour cette mission à la suite d'un appel d'offres concurrentiel.

AIMS a adopté pour cette évaluation externe indépendante un processus en quatre étapes sur la base des objectifs et des réalisations précisés dans la politique d'évaluation. Les trois objectifs de cette politique portent sur la responsabilité, la gestion et les enseignements tirés. L'évaluation externe indépendante a commencé par l'examen, au regard des normes internationales, des évaluations de haut niveau, des évaluations indépendantes de projets et des auto-évaluations menées au sein du BIT de 2005 à 2009. Ensuite se sont déroulés des entrevues et des groupes de discussion avec les représentants des gouvernements, des travailleurs, des donateurs, des employeurs et de la haute direction durant la session du Conseil d'administration de mars 2010. Ces rencontres ont été suivies de visites dans trois des bureaux régionaux ¹ et de nouvelles entrevues au siège en avril.

Dans l'ensemble, le BIT a apporté ces cinq dernières années des améliorations significatives à ses fonctions d'évaluation. L'évaluation externe indépendante conclut que la politique d'évaluation est saine et ne nécessite que peu de modifications. La mise en œuvre de la politique, par contre, présente un certain nombre de problèmes auxquels il faut remédier tant au niveau structurel qu'au niveau stratégique.

Constatations

Qualité des évaluations: L'examen des évaluations par rapport aux normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) et aux autres normes internationales montre que les évaluations du BIT respectent pratiquement toutes les normes. Même s'il reste encore des progrès à faire, la qualité globale s'est améliorée depuis 2005.

¹ De plus, deux fonctionnaires de la quatrième région (Pérou) ont été interviewés par téléconférence.

Responsabilité: L'objectif de la responsabilité porte sur quatre réalisations: 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 (PPTD), 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 leur utilisation et leur consultation. Par ailleurs, les évaluations indépendantes de projets sont utilisées par les donateurs à des fins de responsabilité. L'évaluation externe indépendante constate que des progrès ont été réalisés en ce qui concerne l'harmonisation des approches en matière d'évaluation dans l'ensemble du BIT, et que la décentralisation est bien engagée. Concernant l'indépendance de la fonction, il n'y a certes aucune preuve d'atteinte à l'indépendance durant cette période, mais l'OIT ne respecte pas les normes des Nations Unies puisque l'Unité d'évaluation (EVAL) est située 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 situation d'EVAL donne l'impression d'une absence d'indépendance.

Gestion: Les objectifs de gestion comprennent les réalisations en matière de présentation régulière de rapports à la haute direction, de suivi des constatations des évaluations, et des recommandations relatives à la gestion axée sur les résultats, l'amélioration des compétences en matière d'évaluation et d'auto-évaluation, et les procédures de participation. Concernant l'objectif de responsabilité, 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 PPTD 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 également été incohérent, en partie parce que l'accent a été mis sur le suivi de la première année, alors qu'il y a eu d'autres suivis ultérieurement. Le Comité consultatif d'évaluation a supervisé avec efficacité 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'auto-évaluation 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 développé une coopération étroite avec les bureaux régionaux. L'unité a fait un travail considérable en matière de conseils sur la façon de mener les évaluations et a entrepris un examen en matière d'assurance qualité. L'amélioration du respect des normes internationales témoigne de l'impact de ce travail réalisé par EVAL. Il y a eu des initiatives en matière de formation, avec des résultats inégaux, et un besoin de formation supplémentaire a été exprimé à tous les niveaux, y compris les parties prenantes. Des efforts ont été faits pour faire participer les parties prenantes aux évaluations, mais le résultat n'a pas toujours été jugé satisfaisant.

Enseignements tirés: L'objectif relatif aux enseignements tirés a pour unique réalisation d'améliorer l'apprentissage institutionnel et le partage des connaissances. 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 au site Internet, au processus de résumé des enseignements tirés engagé par EVAL 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

Les conclusions de l'évaluation externe indépendante, comme l'exigeait le mandat, s'articulent autour des questions de politique et de gouvernance, d'indépendance, d'utilisation, d'appui institutionnel et de crédibilité. L'évaluation externe indépendante conclut que les évaluations n'ont pas joué un rôle significatif dans l'élaboration des politiques et des stratégies entre 2005 et 2009 dans le contexte de la gestion axée sur les résultats. Ce phénomène pourrait s'expliquer par le fait qu'on s'est concentré sur les évaluations des PPTD et qu'il existe une déconnexion entre les évaluations et leur prise en compte pour les stratégies et les budgets. Pour surmonter ces difficultés, il faudrait améliorer les critères de sélection des thèmes soumis à des évaluations de haut niveau et développer un plan pluriannuel d'évaluations en lien avec les examens plus larges des politiques. L'utilisation des évaluations pour la préparation et l'examen des stratégies et du programme et budget y contribuera également.

Alors que les évaluations préservent une certaine indépendance, cela ne s'est pas traduit au niveau des locaux, ce qui est l'une des règles en place dans le système des Nations Unies. Le BIT est la seule organisation de ce système dans lequel l'Unité d'évaluation est située au sein du Secteur de la gestion et de l'administration au lieu de dépendre directement du directeur exécutif de l'Organisation. Déplacer l'unité au niveau organisationnel permettrait au BIT de s'aligner sur les autres organisations du système, et faciliterait son rôle de supervision et de coordination vis-à-vis des autres parties du Bureau concernées par les évaluations, notamment 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. Ce changement permettrait également de garantir plus facilement des ressources appropriées pour les évaluations.

Les évaluations produites par le BIT sont généralement de bonne qualité, si on les examine en fonction des règles 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, ni 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 constatations des évaluations pour la gestion et l'analyse des politiques. Il est tout à fait souhaitable d'intégrer plus formellement et systématiquement l'évaluation dans le processus de gestion axée sur les résultats. Les auto-évaluations, 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 iTrack et le système intégré d'informations sur les ressources IRIS.

Le Comité consultatif d'évaluation a adopté une interprétation étroite de son mandat en matière de suivi, et ne l'envisage pas en termes de gestion axée sur les résultats. On pourrait renforcer l'efficacité de cet organe en étendant son rôle au lien entre les évaluations et la gestion axée sur les résultats, avec la possibilité de faire des recommandations au Directeur général et au Conseil d'administration sur l'utilisation à long terme des évaluations. Après l'amélioration de sa localisation, EVAL deviendra plus efficace en fixant 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 est nécessaire en matière d'évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats. Cela pourrait être une nouvelle priorité pour le Centre de formation de Turin et faire l'objet d'un soutien de la part d'EVAL et de PROGRAM.

Les ressources disponibles au BIT pour l'évaluation, toutes sources confondues, sont comparables à celles des autres organisations des Nations Unies; cependant, elles proviennent moins souvent du budget ordinaire que chez ses homologues. Il serait plus facile de garantir des ressources appropriées en appliquant avec plus d'efficacité les politiques actuelles que de réserver pour l'évaluation les recettes perçues au titre de l'appui au programme.

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 du BIT.

Recommandations

1. La politique d'évaluation devrait être prolongée pour une durée de cinq ans supplémentaires, avec des amendements pour prendre en compte les autres recommandations; et 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.
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 responsabilité, sur la base d'un plan pluriannuel qui pourrait être amendé, le cas échéant, 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 sur le programme et budget en préparation; et iii) présentation annuellement d'une troisième évaluation en fonction des besoins émergents en matière de politique et de programmation.
3. 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, avec un directeur nommé conformément aux meilleures pratiques du système des Nations Unies en matière de nomination des chefs d'évaluation. Il est nécessaire de garantir un financement sûr, y compris pour le

contrôle régional et les postes d'évaluation, provenant du budget prévisionnel du BIT, d'une part fixe des recettes perçues au titre de l'appui au programme et d'autres ressources extrabudgétaires.

4. Le recours aux auto-évaluations devrait être plus fréquent au niveau des programmes et des projets, notamment pour les grands examens des politiques par la Conférence internationale du Travail, et pour les rapports sur l'exécution des programmes. L'adoption au niveau de l'agence de normes, de lignes directrices et d'un processus de supervision relatifs aux auto-évaluations permettrait de remédier aux préoccupations en matière de qualité et de légitimité.
5. Le mandat du Comité consultatif d'évaluation devrait être clarifié et contenir une responsabilité claire permettant: i) d'apporter des conseils sur les politiques de suivi afin de garantir la mise en œuvre appropriée des recommandations issues de l'évaluation relatives aux stratégies et aux politiques, afin d'obtenir une cohérence et une coordination de l'approche vis-à-vis des évaluations et leur utilisation dans l'ensemble de l'organisation, dans le cadre de la gestion axée sur les résultats; et ii) proposer des thèmes d'évaluation au Conseil d'administration sur une base pluriannuelle.
6. L'Unité d'évaluation devrait recevoir un mandat révisé reflétant ses trois rôles principaux 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.
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.
8. Un programme de formation complet et flexible sur le sujet de l'évaluation dans le contexte 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.
9. La fonctionnalité actuelle de l'Unité d'évaluation devrait être renforcée grâce à des améliorations des systèmes de gestion et de diffusion de l'information pour les rendre plus accessibles, avec un rattrapage substantiel et une expansion d'iTrack afin d'en améliorer la convivialité, et à l'attribution de ressources durables à la gestion des bases de données.
10. Il faudrait accroître l'utilisation des évaluations ex post afin d'évaluer les effets à long terme des programmes et des projets du BIT; plusieurs devraient être exécutées sur une base pilote dans les domaines prioritaires au cours de la période allant de 2010 à 2015.

ronymes et abréviations

AIMS	Associates for International Management Services
BIT	Bureau international du Travail
CABINET	Bureau du Directeur général
CIT	Conférence internationale du Travail
CSBO	Compte supplémentaire du budget ordinaire
DED	Section Conception, évaluation et documentation de l'IPEC
DFID	Département du Royaume-Uni pour le développement international
ED/MAS	Secteur de la gestion et de l'administration
EDMS	Système de gestion électronique des documents
E EI	Evaluation externe indépendante
EV AL	Unité d'évaluation du BIT
IAO	Bureau de l'audit interne et du contrôle
IPEC	Programme international pour l'abolition du travail des enfants
IRIS	Système intégré d'information sur les ressources
iTrack	Base de données en ligne relative aux évaluations
OCDE/CAD	Organisation de coopération et de développement économiques/ Comité d'aide au développement
OIT	Organisation internationale du Travail
PARDEV	Département des partenariats et de la coopération au développement
PFA	Commission du programme, du budget et de l'administration
PLONE	Interface de partage des connaissances du site Intranet
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PPTD	Programme par pays de promotion du travail décent
PROGRAM	Bureau de programmation et de gestion
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
UNIFEM	Fonds de développement des Nations Unies pour la femme

I.

Introduction

A. Contexte

1. Le Conseil d'administration a adopté la politique et la stratégie d'évaluation à sa 294^e session en 2005 (GB.294/8/1(Rev.)) *d) Nouvelle politique et stratégie d'évaluation au BIT* (GB.294/PFA/8/4). Il a été décidé dans ce cadre que «la nouvelle politique et stratégie d'évaluation ferait l'objet, dans un délai de cinq ans, d'une évaluation visant à apprécier son impact sur le fonctionnement et la performance du Bureau» (GB.294/PFA/8/4, paragr. 46). Le Conseil d'administration «a demandé une évaluation véritablement (indépendante) externe de la fonction dans cinq ans». (GB.294/8/1(Rev.), paragr. 129). Dans cet objectif, le Directeur général, en consultation avec le Conseil d'administration, a élaboré le mandat de l'évaluation externe indépendante qui précisait les points suivants:

L'évaluation externe indépendante (EEI) sera effectuée par une équipe de consultants chevronnés en évaluation qui jouissent d'une certaine expérience dans des pratiques semblables et qui sont indépendants de l'OIT. Les consultants seront sélectionnés au moyen d'une procédure d'appel public à la concurrence conformément aux procédures de passation de marchés en usage à l'OIT ... Le Bureau de l'audit interne et du contrôle (IAO) va superviser la procédure de l'EEI afin de garantir son indépendance.

2. Le mandat précisait en outre:

L'objectif de l'EEI est de fournir une évaluation indépendante de la fonction d'évaluation au sein du BIT pour pouvoir donner des recommandations sur la stratégie future de l'évaluation. Les évaluateurs vont examiner l'efficacité, l'efficacité et la pertinence des méthodes et structures actuelles de la fonction d'évaluation au sein du BIT, en tirant des enseignements des expériences réalisées en matière d'application et en s'inspirant des meilleures pratiques internationales et notamment des normes et règles de l'UNEG.

3. Conformément à ces procédures, il a été confié à la société Associates for International Management Services (AIMS) la responsabilité de mener l'évaluation externe indépendante. La composition de son équipe de consultants chevronnés figure à l'annexe A.

B. Approche et méthodologie de l'évaluation

4. Le mandat précisait que «Reposant sur les normes de l'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 établissait en outre que l'évaluation externe indépendante devait porter sur la période allant de 2005 à 2009 et que son principal client est le Conseil d'administration; parmi les autres parties prenantes figurent «le Directeur général du BIT et les membres de l'équipe de direction, les directeurs régionaux et les donateurs de l'OIT». Le mandat complet se trouve à l'annexe B1.

5. Le mandat prévoit que «l'EEI 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». La structure de l'évaluation externe indépendante correspond à une approche de gestion axée sur les résultats dans laquelle la politique et stratégie d'évaluation, par le biais de ses objectifs et des réalisations attendues, représentent les résultats attendus en 2010. La politique ne précisait pas le lien entre les objectifs et les réalisations, car elle n'explicitait pas les réalisations attendues pour chaque objectif, et ne prévoyait pas d'indicateurs de performance. Pour convertir la politique au format de gestion axée sur les résultats, les consultants ont organisé l'évaluation selon le cadre logique, l'un des principaux instruments de gestion axée sur les résultats. Les tâches d'évaluation ont été fixées en fonction d'indicateurs de performance pour les réalisations tout en tenant compte des produits du BIT censés aboutir à ces résultats. Le cadre logique suggérait les informations nécessaires, et les moyens de les obtenir. Le cadre logique défini et discuté avec les directeurs de l'évaluation externe indépendante figure à l'annexe B2. Le cadre logique couvre toutes les informations exigées par le mandat.

6. L'évaluation a été réalisée en quatre étapes. La première a consisté à analyser les documents existants, en se concentrant sur les 14 évaluations de stratégies et politiques, et des échantillons des 228 évaluations indépendantes de projets et des 22 auto-évaluations, ainsi que les rapports annuels et les rapports présentés au Conseil d'administration. Deux évaluateurs ont évalué de façon indépendante la qualité de chacune des évaluations sélectionnées en utilisant les normes internationales relatives à l'assurance qualité des évaluations. Elaborées par des organismes internationaux comme le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG), le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE et l'American Evaluation Association (AEA), ces normes répartissent le contrôle de la qualité en cinq grandes catégories: 1) politique et structures d'évaluation; 2) planification; 3) procédures à suivre pour la collecte des informations; 4) moyens utilisés pour établir les conclusions et les recommandations; 5) rapport. La liste complète des normes et des règles utilisées figure à l'annexe B3a. Les évaluateurs se sont servis de cette liste pour noter les évaluations en fonction de critères comme la clarté de la politique d'évaluation; la précision de la portée, du contexte, du raisonnement, de la finalité, des objectifs et des critères de chaque évaluation; l'adaptation de l'éducation, la formation en matière d'évaluation, l'expérience professionnelle et des connaissances techniques des évaluateurs à chaque évaluation; la transparence, validité et exactitude des sources d'information utilisées; le respect par les évaluateurs de la sécurité (y compris l'anonymat), la dignité et l'estime de soi des personnes ayant répondu à l'évaluation, des participants au programme, des clients et des autres parties prenantes à l'évaluation; la liberté et l'ouverture du

processus d'évaluation, c'est-à-dire la possibilité de l'équipe d'évaluation à travailler librement et sans ingérence.

7. Deux évaluateurs ont noté de façon indépendante chacune des évaluations en fonction de ces critères. Les tests de fiabilité ont montré un très large accord entre les deux évaluateurs (> à 90 pour cent). Les rares fois où leurs résultats étaient contradictoires, ils ont discuté entre eux pour résoudre leurs divergences en matière de notation. En outre, les examinateurs recevaient de façon aléatoire des évaluations qui avaient déjà été notées par d'autres collègues afin de veiller à ce que tous suivent la même méthodologie et la même procédure, et que des divergences d'avis latentes n'aient pas d'incidence sur les notes attribuées aux évaluations sélectionnées.

8. Cette étape a abouti aux conclusions initiales sur la méthodologie et la conformité aux normes internationales, et a permis de vérifier les résultats dans la perspective de l'objectif spécifique 4 du cadre logique. Les documents examinés et les normes utilisées figurent à l'annexe B.

9. La deuxième étape portait sur l'objectif spécifique 1 du cadre logique, afin de constater dans quelle mesure la transparence et la responsabilité avaient été améliorées. Cette étape a consisté tout d'abord à réaliser des entrevues avec les membres de la direction et des groupes de discussion avec des groupes régionaux, des groupes d'employeurs, de travailleurs durant la session de mars du Conseil d'administration. Les personnes et les groupes ayant participé à ces entrevues figurent à l'annexe B.

10. La troisième étape portait sur l'objectif spécifique 2, la contribution de la fonction d'évaluation au processus décisionnel du BIT, et sur l'objectif spécifique 3, la rétroaction et les enseignements tirés. La dotation financière permettait de mener des missions complètes sur le terrain dans deux bureaux régionaux. Pour cette raison, des visites approfondies ont été réalisées en avril dans le bureau régional de Bangkok, le plus grand bureau régional, et celui de Beyrouth, un bureau régional plus petit. En outre, l'équipe de l'EEI a réalisé des entrevues avec le personnel important des bureaux régionaux d'Addis-Abeba et du bureau européen, et réalisé des entrevues par Internet avec le bureau régional de Lima en avril. D'autres entrevues avec les membres de la direction et d'autres personnes ont eu lieu fin avril. La liste des personnes ayant participé à ces entrevues figure également à l'annexe B. Des informations ont aussi été obtenues grâce à une enquête auprès du personnel ayant participé à la formation liée à l'évaluation en 2009.

11. La quatrième étape consiste à réviser et finaliser le rapport d'évaluation externe indépendante. L'équipe d'évaluation, sur la base de toutes les informations recueillies au cours des trois premières étapes, a préparé un projet de rapport diffusé le 10 mai 2010 auprès d'un groupe de personnes sélectionnées, afin d'obtenir leurs réactions à propos des constatations, des analyses et des conclusions. Le projet révisé a ensuite été préparé, en tenant compte des réactions, et diffusé à un plus large public pour recueillir de nouveaux commentaires. Après un briefing sur les constatations, les conclusions et les recommandations durant la Conférence internationale du Travail de juin, le rapport définitif, tenant compte de tous les commentaires, sera présenté le 30 juin 2010.

II.

Constatations

12. L'évaluation externe indépendante a examiné les éléments afin de déterminer dans quelle mesure les objectifs fixés dans la politique avaient été atteints à la fin de l'année 2009. Cette analyse s'est basée sur l'examen des évaluations réalisées ou supervisées par les éléments institutionnels de la fonction d'évaluation. Ces derniers comprennent EVAL, les fonctionnaires chargés de l'évaluation et du contrôle décentralisé dans les bureaux régionaux, une unité spécialisée au sein du Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC), ainsi que le Bureau de programmation et de gestion PROGRAM qui supervise la gestion axée sur les résultats, et le Département des partenariats et de la coopération au développement PARDEV qui coordonne la coopération technique.

13. L'évaluation prend en compte les nombreuses activités qui ont été mises en œuvre depuis 2005 et sont reprises à l'annexe C.

A. Conformité aux bonnes pratiques internationales

14. Un élément essentiel de cette évaluation a consisté à examiner dans quelle mesure la politique d'évaluation du BIT: *a)* est conforme aux normes et aux règles d'évaluation, et aux bonnes pratiques internationalement reconnues; *b)* s'harmonise avec celle de la famille des Nations Unies dans le contexte des approches de gestion axée sur les résultats, et *c)* reflète les objectifs et les priorités de la Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable.

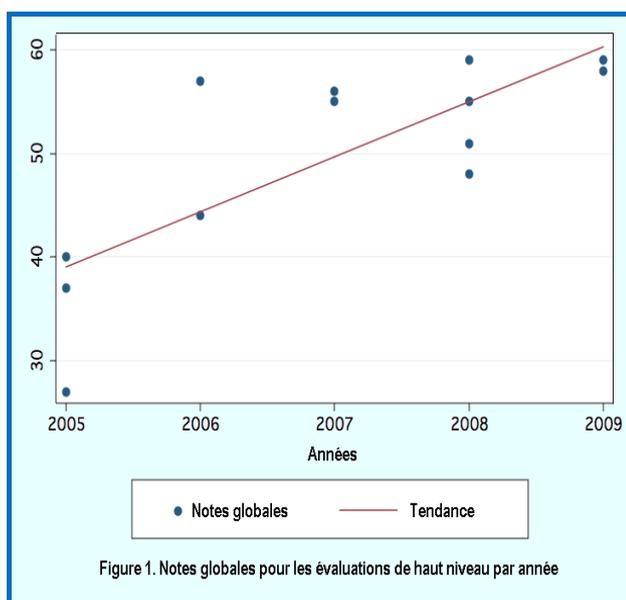
15. Cette évaluation a porté sur trois niveaux: les évaluations de stratégies et politiques, les évaluations indépendantes de projets, et les auto-évaluations. Chacune de ces évaluations a été codée selon une compilation de normes tirées du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG), de l'OCDE/CAD et de l'Association américaine d'évaluation qui, réunies, représentent un consensus sur ce qui détermine la qualité des évaluations internationales. La structure du codage et la base de données qui l'accompagne se trouvent à l'annexe B. Pour chacun des critères, une note a été donnée (2 si la norme est respectée ou dépassée, 1 si elle est partiellement respectée, 0 si elle ne l'est pas, s'il n'y avait pas d'information ou si le critère ne pouvait pas s'appliquer dans ce cas). Une note globale a ainsi été calculée pour chaque évaluation, qu'elle soit une évaluation de haut niveau ou de projet.

1. Evaluations des stratégies et politiques et évaluations des programmes par pays de promotion du travail décent

16. De 2005 à 2009, EVAL, qui avait été créée pour mettre en œuvre la politique d'évaluation, a effectué 14 évaluations de haut niveau; 13 d'entre elles ont été passées au crible². Six d'entre elles étaient des évaluations de stratégies et politiques et sept des évaluations de programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD). De façon générale, la qualité de ces documents s'est avérée élevée, avec une amélioration visible au fil du temps. Le graphique 1 montre dans sa partie gauche la note globale des évaluations de haut niveau et leur répartition en fonction des années, la droite montrant le taux de changement prévu, alors que la partie droite du graphique donne des informations sur la moyenne des notes et l'écart type en fonction des années. L'écart type, un outil statistique habituel permettant de voir la cohérence des notes (ou leur incohérence), renvoie ici à l'écart entre la note globale de chaque évaluation et la moyenne de toutes les évaluations de cette année-là. Plus l'écart type est faible, plus la cohérence est grande. Plus l'écart type est grand, plus la fluctuation (ou l'incohérence) des notes d'évaluation de cette année-là est grande.

17. L'analyse ci-dessous montre que la moyenne des notes a augmenté et que les écarts types se sont réduits d'année en année. Parallèlement, une inspection plus détaillée du graphique de répartition montre que les notes d'évaluation ont tendance à se grouper les dernières années autour de valeurs plus élevées que celles des années précédentes. Cela montre que les évaluations conformes aux normes internationales se sont améliorées de façon systématique avec le temps, ce qui reflète une amélioration significative des évaluations par rapport à l'année de référence.

Graphique 1. Notes moyennes globales pour les évaluations de haut niveau en fonction des années



Années	Notes moyennes globales	Ecart Type	Fréquence
2005	34,67	6,81	3
2006	50,50	9,19	2
2007	55,50	0,71	2
2008	53,25	4,79	4
2009	58,50	0,71	2
Total	49,69	9,99	13

Figure 1. Notes globales pour les évaluations de haut niveau par année

² La quinzième, une évaluation du programme du Honduras, n'était pas encore terminée et, en conséquence, cette analyse se fonde sur 14 évaluations.

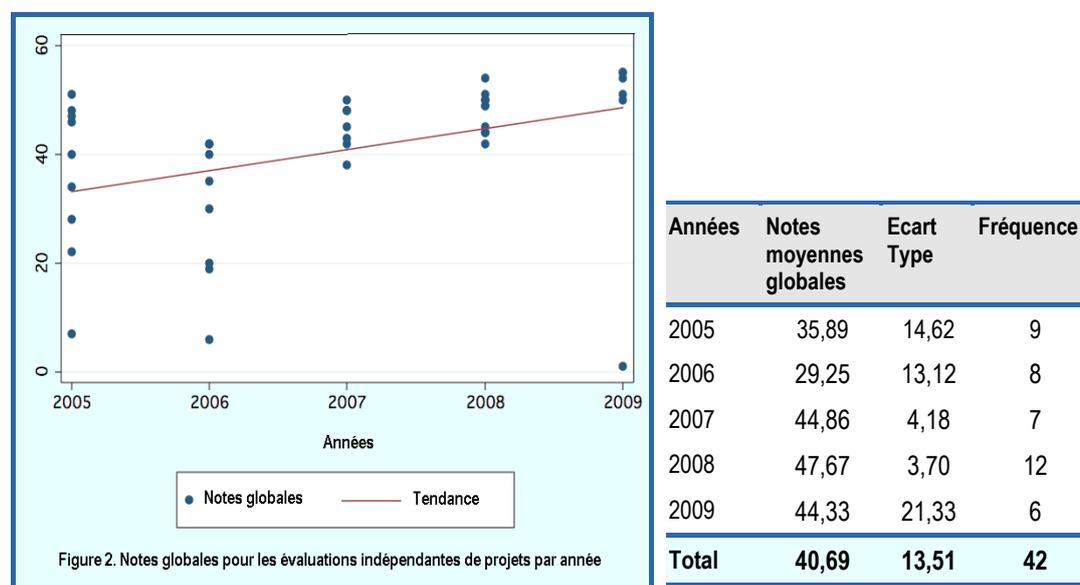
18. Toutes les évaluations portaient sur des sujets inclus dans la Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable. L'une des normes prévoit: «L'organisation devrait avoir une fonction d'évaluation indépendante (Code de conduite UNEG, règle UNEG 1.5, norme CAD 6.1).» Les résultats relatifs à cette norme font l'objet d'une discussion dans le cadre de l'objectif spécifique 1.

19. Les évaluations n'étaient pas conformes à plusieurs critères, ou il n'existait pas d'information à ce sujet. Pour la règle 3.1.3 relative aux échantillons en tant que moyen d'identifier les personnes à voir, soit la méthode d'échantillon n'avait pas été utilisée, soit les méthodes appliquées n'avaient pas été décrites. Ceci a été observé dans des évaluations réalisées par d'autres organisations et reflète un problème général au système. Concernant la norme selon laquelle les évaluateurs veillent à ce que les parties prenantes aient leur mot à dire dans la conception, certaines évaluations ne mentionnaient pas clairement comment cela s'était produit, et si cela s'était fait de la manière souhaitable. En dernier lieu, certaines équipes étaient réduites (une ou deux personnes), si bien qu'il était difficile d'obtenir un équilibre au niveau de la parité hommes-femmes et au niveau géographique.

2. *Evaluations indépendantes de projets*

20. D'après la politique, EVAL est chargée de coordonner les évaluations thématiques et les évaluations indépendantes de projets, afin de s'assurer de leur qualité. EVAL n'était pas censée réaliser ces évaluations, mais elle a fourni de plus en plus de soutien sous la forme de principes directeurs, d'examen des cahiers des charges, d'assistance pour la sélection des experts extérieurs, et l'examen des projets de rapport. Elle a partagé cette responsabilité avec la section Conception, évaluation et documentation de l'IPEC, un service d'évaluation au sein de l'IPEC pour les projets exécutés par l'IPEC. Au cours de ces cinq ans, 275 évaluations indépendantes de projets ont été réalisées, d'après les informations recueillies par l'évaluation externe indépendante. Afin d'évaluer la conformité de ces évaluations aux normes internationales, un échantillon aléatoire stratifié de 42 évaluations a fait l'objet d'un codage selon la structure utilisée pour les évaluations de stratégies et politiques et les évaluations des PPTD.

Graphique 2. Notes moyennes globales pour les évaluations indépendantes de projets en fonction des années



21. Le graphique 2 montre les notes moyennes et un schéma de répartition des évaluations indépendantes de projets. Les données montrent clairement l'amélioration au fil du temps de la qualité et la cohérence des évaluations indépendantes de projets. Il y a une seule exception, en 2009, pour une évaluation interne d'un projet interrégional d'intégration de la dimension hommes-femmes dans les politiques et programmes de l'emploi – une initiative commune BIT-UNIFEM. Ce projet ne semble pas avoir suivi les directives d'EVAL. Si l'on exclut cette évaluation interne, que le BIT n'aurait peut-être pas dû inclure sur la liste des évaluations indépendantes de projets fournie à l'EEI, la moyenne des notes globales et l'écart type pour 2009 sont, respectivement, de 53,00 et 2,34.

22. Les préoccupations relatives aux évaluations indépendantes de projets ont été soulignées dans les rapports d'évaluation annuels. En 2007, EVAL a entrepris un examen de la qualité des évaluations indépendantes de projets réalisées cette année-là, et a constaté que les sections les plus insuffisantes des rapports étaient le résumé analytique, le contexte de l'évaluation et la méthodologie. EVAL a constaté l'absence d'explications sur les échantillons, ou de justification pour la sélection des sites. Ces constatations ont été confirmées par l'analyse de l'évaluation externe indépendante. Cette dernière a également remarqué qu'il faudrait insister davantage sur le fait que les recommandations doivent porter sur les résultats attendus du programme et qu'elles soient recevables pour les utilisateurs du rapport. Toutefois, dans l'ensemble, l'amélioration de la qualité reflète l'adoption croissante des principes directeurs d'EVAL pour l'évaluation des projets.

23. Comme nous l'avons dit, environ 40 pour cent des projets ont été exécutés par l'IPEC, qui avait en 2005 cinq années d'expérience en matière d'évaluation des projets IPEC. On peut en voir les effets pour la période allant de 2005 à 2009 dans le graphique 3, qui montre que les projets IPEC sont plus cohérents que les projets non IPEC. Même si la moyenne est similaire, la cohérence (qui se traduit par un écart type plus faible) est beaucoup plus élevée.

Graphique 3. Notes moyennes globales pour les projets IPEC et les autres

Maître d'œuvre	Moyenne	Ecart type	Fréquence
IPEC	42,44	7,47	16
Non IPEC	39,62	16,21	26
Total	40,69	13,51	42

3. *Auto-évaluation*

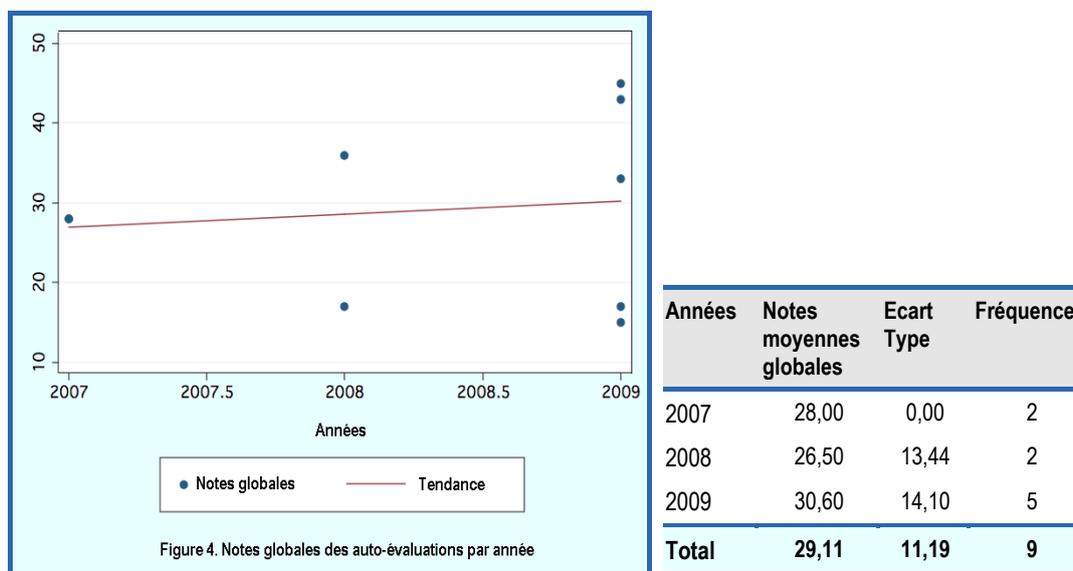
24. Le recours aux auto-évaluations est précisé dans la politique d'évaluation de la façon suivante:

28. L'auto-évaluation est un outil d'apprentissage qui favorise l'amélioration continue, l'esprit d'équipe, l'adoption si nécessaire de mesures correctives, et le partage des bonnes pratiques et des enseignements tirés à tous les niveaux du Bureau. Les directeurs et les chefs d'équipe sont chargés de coordonner la performance interne de leurs programmes et de leurs groupes. Ils appliquent l'auto-évaluation pour mieux comprendre leurs propres performances et régler les problèmes de stratégie et questions connexes: efficacité des pratiques, ajustement des capacités en fonction du niveau d'effort requis selon les plans. Les examens internes

complètent l'auto-évaluation. Ils permettent de contrôler la conformité aux politiques de l'OIT en matière de programmation et la pertinence des procédures suivies.

29. En travaillant avec les directeurs exécutifs et les directeurs régionaux, le Bureau réalisera des auto-évaluations selon un calendrier qui coïncidera avec celui des rapports sur l'exécution du programme biennal. L'Unité d'évaluation établira des directives à cette fin. Il incombera aux directeurs exécutifs et régionaux de prévoir des ressources suffisantes et de recourir systématiquement à l'auto-évaluation dans leurs domaines de compétence.

Graphique 4. Notes moyennes globales des auto-évaluations en fonction des années



25. EVAL a préparé des directives pour les auto-évaluations, mais ces dernières ne sont qu'un phénomène récent, introduit en 2005. D'après les informations contenues dans la base de données iTrack, 22 auto-évaluations avaient été réalisées à la fin de l'année 2009, et 52 autres étaient prévues pour la période 2010-2014. De plus, six examens biennaux de programmes par pays ont été réalisés et 12 autres étaient prévus. Le système existant ne retrace pas avec efficacité les auto-évaluations, car ce type d'examen se fait essentiellement dans les régions et dans les secteurs techniques du siège. Il en résulte que seules 13 des auto-évaluations réalisées ont été signalées à l'évaluation externe indépendante durant la première phase. Neuf d'entre elles ont été codées par l'EEI pour voir si elles respectaient les normes de l'UNEG³, elles peuvent être considérées comme un échantillon, qui n'est pas nécessairement représentatif. Comme le montre le graphique 4, leur qualité était plus variable que pour les autres évaluations, ce qui suggère que les directives n'ont pas été suivies aussi strictement qu'il aurait fallu même si les notes les plus élevées ont été attribuées aux auto-évaluations réalisées en 2009. La qualité et la légitimité de ces auto-évaluations ont été remises en question au cours de plusieurs entrevues réalisées dans le cadre de l'EEI. On pourrait répondre à ces préoccupations en utilisant les mêmes normes et directives pour les auto-évaluations dans l'ensemble du BIT, et en renforçant le processus de supervision de ce type d'évaluation. Le document d'orientation actuel d'EVAL devrait être révisé et éventuellement étoffé.

³ Plusieurs de ces auto-évaluations n'avaient pas encore été publiées et n'étaient pas disponibles pour la codification.

26. Il est manifeste que le nombre d'auto-évaluations augmente au niveau des projets alors que, dans le contexte des programmes, les auto-évaluations ne figurent pas encore dans le système informatique: leur nombre et leur portée ne sont pas connus. Des auto-évaluations ont été pratiquées par des unités dans le cadre de la préparation des examens thématiques. Par exemple, le secteur de l'emploi a fait un examen des évaluations existantes, accompagné d'une auto-évaluation pour préparer le rapport d'examen thématique «Politiques de l'emploi pour la justice sociale et une mondialisation équitable» présenté à la Conférence internationale du Travail de 2010. De plus, EVAL a mené sa propre auto-évaluation fin 2009. Le potentiel d'utilisation des auto-évaluations n'est pas encore développé.

27. Si l'on prend l'ensemble des évaluations, l'évaluation externe indépendante constate que le respect des normes internationales d'évaluation est relativement élevé, et s'est amélioré avec le temps.

B. Liens entre l'évaluation et la gestion axée sur les résultats

28. L'évaluation est censée s'intégrer dans le système de gestion axée sur les résultats du BIT (GB.294/PFA/8/4, paragr. 18). La gestion axée sur les résultats comporte trois phases qui se répètent. Tout d'abord, les plans et les budgets sont définis et déclarent ce que l'Organisation va faire (réalisations) pour résoudre un problème en atteignant des objectifs. Les objectifs précisent les résultats attendus si des ressources sont affectées pour produire ces extrants et ces activités. Les ressources et les résultats censés en découler sont inclus dans les budgets des programmes. L'Organisation utilise ensuite les ressources pour produire les extrants au moyen des activités, et contrôle si les réalisations promises apparaissent et dans quelle mesure. Enfin, à l'issue de cette période (ou à un moment intermédiaire), l'Organisation vérifie si les réalisations attendues se sont matérialisées en établissant un rapport d'exécution et une évaluation. Ces évaluations ne devraient pas seulement montrer ce qui s'est passé, mais expliquer pourquoi ça s'est passé ainsi et quels enseignements ont été tirés. Cette information est ensuite utilisée pour définir le plan suivant.

29. Trois termes essentiels sont habituellement utilisés en gestion axée sur les résultats. Au plus haut niveau figurent les «objectifs» définis comme étant «l'impact attendu, en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres, par une ou plusieurs actions de développement, au bénéfice d'une société, d'une communauté, d'un groupe de personnes»⁴. Pour atteindre les objectifs, les réalisations, définies comme «ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme», doivent se matérialiser. L'une des caractéristiques des réalisations est qu'elles peuvent être influencées par l'Organisation, mais pas contrôlées. En dernier lieu, les extrants sont définis comme les biens, équipements ou services produits par l'Organisation. Contrairement aux réalisations, les extrants sont totalement contrôlés par l'Organisation.

⁴ OCDE, Comité d'assistance au développement, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axées sur les résultats*.

30. Le rôle de l'évaluation, en gestion axée sur les résultats, est essentiel et porte sur l'obtention de réalisations. C'est ainsi que le BIT le définit, en s'inspirant des définitions élaborées par l'OCDE/CAD (GB.294/PFA/8/4, paragr. 8):

L'évaluation est l'appréciation, fondée sur les réalisations constatées, d'une stratégie, d'une politique et d'un programme ou d'un projet, qui consiste à en déterminer la pertinence et l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

Dans ce contexte, l'évaluation externe indépendante a examiné les objectifs fixés à la fonction d'évaluation dans la politique et stratégie de 2005. Dans ce dessein, elle a comparé la fonction d'évaluation du BIT avec celle des autres organisations du système des Nations Unies qui participent à l'UNEG. La politique du BIT est d'après l'EEI totalement conforme aux autres politiques.

C. Objectif spécifique 1

Améliorer la transparence et la responsabilité dans l'ensemble du Bureau

31. Le premier objectif spécifique porte sur la responsabilité. La politique fixe pour tâche de créer au sein du Bureau une culture de la responsabilité et de l'apprentissage (GB.294/PFA/8/4, paragr. 34). Le terme «responsabilité» n'est pas défini dans la politique, mais l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté une définition dans sa résolution 64/259 du 29 mars 2010:

Le principe de responsabilité est le principe selon lequel le Secrétariat et ses fonctionnaires doivent répondre de toutes les décisions et mesures prises et du respect de leurs engagements, sans réserve ni exception.

Il s'agit notamment d'atteindre les objectifs et de produire des résultats de haute qualité, dans les délais fixés et de manière économique, dans les activités menées pour mettre en œuvre tous les mandats confiés au Secrétariat par les organes intergouvernementaux de l'ONU ou par les organes subsidiaires dont ils se sont dotés et pour s'acquitter de tous ces mandats, dans le respect de toutes les résolutions, de toutes les règles, de tous les règlements et de toutes les normes déontologiques; de faire rapport avec sincérité, objectivité, exactitude et ponctualité des résultats obtenus; de gérer les fonds et autres ressources de manière responsable. Tous les aspects de la performance sont visés, notamment l'existence d'un système clairement défini de récompenses et de sanctions; il est dûment tenu compte de l'importance du rôle des organes de contrôle, et les recommandations acceptées sont pleinement respectées.

En gestion axée sur les résultats, la responsabilité signifie que les réalisations attendues sont clairement indiquées dans les documents de planification et les budgets, que le contrôle s'effectue en même temps que les programmes sont exécutés, et qu'un rapport indiquant dans quelle mesure les réalisations ont été obtenues est transmis aux organisations intergouvernementales. La transparence est assurée si les documents sont complets et exacts.

32. Au BIT, les plans sont actuellement inscrits dans le cadre stratégique pour 2010-2015 (GB.304/PFA/2(Rev.)) et dans le programme et budget pour 2010-11. En 2006-07, les plans étaient inscrits dans le cadre stratégique (2006-2009) (GB.291/PFA/9). Le rapport sur l'exécution du programme 2008-09 (GB.307/PFA/2) montrait dans quelle mesure les réalisations avaient été obtenues; ce rapport a été examiné à la 307^e session du Conseil d'administration.

33. La structure des plans pour la période 2010-2015 est différente de celle de la période 2006-2009, notamment au niveau de la terminologie. Dans la stratégie de 2006-2009, les plans étaient présentés sous la forme d'une hiérarchie d'objectifs stratégiques, au sein de laquelle se trouvaient les objectifs opérationnels, dans lesquels figuraient les réalisations. Dans la stratégie 2010-2015, la structure se compose des objectifs stratégiques, dans lesquels figurent les réalisations, pour lesquels on trouve des indicateurs. Il faut remarquer que le concept de réalisation en 2010-2015 se situe à un niveau plus élevé qu'en 2006-2009. Cela rend les comparaisons entre les deux périodes difficiles et complexes, étant donné que le mot «réalisation» utilisé dans la stratégie est différent du mot utilisé dans les évaluations basées sur la définition de l'OCDE/CAD.

34. C'est important pour l'examen de la fonction d'évaluation, étant donné que, dans les évaluations, il faut commencer par déterminer dans quelle mesure les réalisations ont permis d'atteindre les objectifs. Si les évaluations sont utilisées pour les rapports sur l'exécution, et par la suite dans la préparation de nouvelles stratégies et de nouveaux plans opérationnels, elles remplissent leur objectif en matière de responsabilité.

35. Pour atteindre l'objectif d'améliorer la transparence et la responsabilité dans l'ensemble du Bureau, la politique prévoit quatre réalisations.

1. Réalisation i): le recours plus systématique à l'évaluation indépendante

36. Le Conseil d'administration reçoit les rapports d'évaluation de haut niveau, à l'exception des annexes, plus les résumés analytiques de ces rapports. Les résumés analytiques des évaluations indépendantes de projets, dont le premier client sont les donateurs, sont aussi transmis aux membres du Conseil d'administration, même s'ils ne sont pas formellement soumis à ce dernier. De plus, le Conseil d'administration reçoit le rapport annuel d'évaluation qui fait un résumé des progrès réalisés par la fonction d'évaluation durant l'année précédente et montre les plans pour l'année suivante.

37. Il y a peu d'indices montrant que les évaluations réalisées durant la période 2005-2009 ont été utilisées pour démontrer la responsabilité en matière de réalisation au Conseil d'administration. Cela aurait été inscrit dans le rapport d'exécution des programmes et aurait été soumis à la Commission du programme, du budget et de l'administration à la 307^e session du Conseil d'administration. Dans le rapport du Directeur général, les évaluations réalisées n'ont été citées que cinq fois (l'évaluation PPTD de l'Indonésie, l'évaluation sur l'emploi des jeunes et l'évaluation sur les migrations, plus deux références aux évaluations indépendantes de projets). Les autres citations d'évaluations font référence aux futurs plans et aux réalisations de l'Unité d'évaluation. Certaines entrevues du personnel ont suggéré qu'on aurait pu montrer plus de constatations d'évaluations, mais que ces dernières avaient été éliminées en raison du nombre limité de pages. Ces entrevues ont également montré que les résultats d'évaluation étaient tout au plus un élément mineur dans les rapports d'exécution réalisés par les bureaux.

38. Si l'on examine le rapport, il contient un certain nombre de commentaires de la Commission du programme, du budget et de l'administration, généralement sur l'absence d'informations sur les évaluations. Le représentant des employeurs a déclaré (GB.307/9/1, paragr. 42):

Pour le groupe des employeurs, la principale critique du document porte sur le manque d'informations sur l'impact du BIT. Cet exercice d'évaluation aurait été très utile et pourrait se faire en milieu d'exercice du cadre stratégique afin de mieux préparer le cadre stratégique suivant.

La représentante du groupe des pays industriels à économie de marché (PIEM) a fait remarquer (GB.307/9/1, paragr. 45):

... la partie consacrée aux enseignements tirés est certes utile, mais elle ne saurait se substituer à des rapports d'évaluation, qui traitent plus en détail de l'efficacité, de l'efficacités et de l'incidence de l'action de l'Organisation... les résultats sont présentés sous des formes différentes, alors qu'une approche commune est nécessaire. Le Bureau devrait fournir de plus amples explications lorsque les résultats dépassent largement les objectifs fixés ou, au contraire, lorsqu'ils sont insuffisants. Enfin, l'oratrice demande que les enseignements tirés et les résultats de la discussion de la commission soient pris en considération lors de l'établissement des priorités et du programme et budget pour la période 2012-13.

La déclaration du directeur régional pour l'Afrique (GB.307/9/1, paragr. 121) y faisait allusion:

L'orateur met l'accent sur la nécessité de renforcer les capacités des mandants dans le domaine du suivi et de l'évaluation des programmes par pays de promotion du travail décent et des projets de coopération technique.

39. Au cours de la réunion du Conseil d'administration, dans les discussions avec les groupes régionaux, il a été demandé aux participants s'ils utilisaient les rapports d'évaluation pour préparer leurs commentaires ou d'une autre manière pour l'examen des performances du Bureau. Les réponses ont été négatives pour la plupart.

40. En gestion axée sur les résultats, les évaluations devraient servir à suggérer de nouveaux programmes et modifier les programmes existants. Le cadre stratégique 2010-2015 a été adopté en mars 2009; il comprend plusieurs allusions à l'évaluation, mais surtout dans le contexte de l'utilisation future des évaluations, plutôt que l'utilisation des rapports élaborés au cours de la période 2005-2009. En ce qui concerne la réalisation 1: la promotion de l'emploi, le cadre stratégique prévoit: «Création de bases de connaissances, outils pratiques, examen des bonnes pratiques et évaluation des politiques effectives dans les domaines susvisés, notamment le changement climatique et les emplois verts et la transition vers l'économie formelle, sont les éléments sur lesquels se concentrera l'aide du BIT.» (GB.304/PFA/2(Rev.), paragr. 39) Dans la section Bases de connaissances du cadre stratégique, qui porte sur le renforcement des capacités techniques, le paragraphe 77 souligne l'importance d'utiliser à l'avenir les conclusions des évaluations des projets de recherche. Les autres citations d'évaluations se trouvent dans la section qui traite de l'Unité d'évaluation.

41. Lors des discussions avec les groupes régionaux, il a été demandé aux participants s'ils avaient utilisé les rapports d'évaluation lors de l'examen des propositions. La plupart des réponses ont été négatives. De même, la plupart des fonctionnaires de la direction du siège, interviewés pour l'évaluation externe indépendante, ont également déclaré qu'ils n'avaient pas utilisé les résultats des évaluations réalisées entre 2005 et 2009 pour élaborer leurs propositions. Les directeurs régionaux ont été plus souvent enclins à remarquer qu'ils avaient tiré profit des évaluations, surtout celles des PPTD dans leur région, pour élaborer leurs propositions.

42. Les évaluations des stratégies et politiques sont liées à la gestion axée sur les résultats dans la mesure où elles examinent des secteurs spécifiques des activités du BIT ou des éléments spécifiques de ces activités. Certaines ont été jugées utiles par la direction, notamment l'évaluation de la stratégie d'investissement à forte intensité d'emploi SIIIE en 2006. A ce propos (PFA 297):

115. La commission recommande au Conseil d'administration d'approuver les domaines d'action prioritaires évoqués dans le document et de prier le Directeur général de prendre en considération les constatations et recommandations de l'évaluation, ainsi que les délibérations de la commission, en vue de financer à hauteur nécessaire les priorités stratégiques énoncées plus haut, y compris au moyen de décisions relatives à la programmation et à la budgétisation.

D'autres évaluations, comme celle sur l'emploi des jeunes, ont été jugées moins utiles car elles n'avaient pas de lien avec la programmation et, dans ce cas précis, un nouvel effort extrabudgétaire venait de démarrer et ne pouvait donc pas être évalué. La Commission du programme, du budget et de l'administration adopte des recommandations générales de ce genre:

94. La commission recommande au Conseil d'administration de prier le Directeur général de prendre en considération les conclusions et recommandations susmentionnées, ainsi que les délibérations de la commission, en vue de poursuivre le soutien apporté à [insérer le nom du programme en cours d'évaluation].

43. Certaines des évaluations de stratégies et politiques ont certes eu une influence sur les décisions du Conseil d'administration, mais il n'existe pas d'indices montrant que les mandants tripartites de la Commission du programme, du budget et de l'administration (PFA) ont utilisé les évaluations approfondies des PPTD pour prendre leurs décisions. La PFA reprend habituellement les discussions dans son rapport et adopte une décision qui ressemble à: «La commission recommande au Conseil d'administration de prier le Directeur général de prendre en considération les conclusions et recommandations de l'évaluation, ainsi que les délibérations de la commission, en vue de poursuivre le soutien apporté au [nom du pays] par l'intermédiaire du programme par pays de promotion du travail décent de l'OIT.»

44. En moyenne, trois évaluations de haut niveau ont été présentées au Conseil d'administration chaque année. En général, on y retrouve une évaluation des stratégies et politiques, et deux évaluations des programmes par pays. Le critère de sélection des évaluations des stratégies et politiques a été d'alterner entre les secteurs, en se concentrant sur un élément de chaque secteur. Le critère de sélection des programmes par pays a été de tourner d'une région à l'autre, en sélectionnant un pays habituellement parce qu'un PPTD venait de se terminer et passait à la deuxième phase. Ces critères ont généralement été acceptés par le Conseil d'administration, sans avoir été formellement adoptés. Les thèmes des évaluations de haut niveau sont adoptés annuellement. La procédure est la suivante: EVAL fait une proposition au Comité consultatif d'évaluation en septembre, qui sélectionne les sujets à proposer à la PFA en novembre, dans le cadre du rapport annuel.

45. Cette procédure a pour conséquence de limiter le temps disponible pour entreprendre une évaluation de haut niveau. La décision est prise en novembre, la conception est en général terminée début février, les données sont collectées en mars et en avril, un projet de rapport est diffusé pour commentaires, et la version finale est préparée à la fin du mois de juin ou en juillet. Le projet final est publié en septembre pour être

examiné à la session de novembre du Conseil d'administration. EVAL estime que ce délai est suffisant, mais d'autres entrevues suggèrent que ce délai ne permet pas une véritable consultation sur la conception.

46. Un nombre croissant d'organisations du système des Nations Unies préparent un plan pluriannuel d'évaluations, même si cette pratique n'est pas généralisée. Les Nations Unies, l'UNESCO et la FAO l'ont adoptée.

2. Réalisation v): harmonisation des pratiques et méthodes d'évaluation au sein du Bureau, quelle que soit la source des fonds

47. Un des éléments importants de la politique d'évaluation est de veiller à ce que toutes les évaluations réalisées au Bureau soient conformes aux normes et règles de l'UNEG et qu'elles aient une cohérence entre elles. Le 31 mars 2009, le Directeur général a fixé la politique du Bureau en matière d'évaluation, et chargé l'Unité d'évaluation de «l'élaboration des politiques et de la définition des directives opérationnelles et des normes relatives aux éléments d'évaluation des projets, des programmes, des partenariats et des stratégies. Elle est également responsable du contrôle systématique de la suite donnée aux recommandations issues des évaluations qui ont été acceptées par la direction, et doit faire rapport à ce sujet au Conseil d'administration.»

48. Depuis sa création en 2005, EVAL s'est transformée en un atout important pour le Bureau. Les entrevues pour l'évaluation externe indépendante montrent que le personnel de l'unité est apprécié pour sa compétence, sa disponibilité et sa compréhension du BIT. Le personnel d'EVAL a de bonnes relations avec les bureaux régionaux et avec le réseau de points focaux et a clairement la primauté pour les évaluations de haut niveau. Le commentaire d'un des participants aux entrevues résume l'avis général: «à chaque fois qu'EVAL a eu des contacts avec moi, c'était un plus pour moi».

49. Depuis sa création, EVAL a élaboré une série de directives en matière d'évaluation, qui consistent en neuf documents reprenant les principes directeurs d'évaluation (ILO Guidelines to Results-based Evaluation Principles, Rationale, Planning and Managing for Evaluations), un résumé des dix principaux enseignements tirés des évaluations indépendantes de projets en 2007, et six listes de contrôle sur différents aspects de l'évaluation. L'unité a également réalisé des modèles pour s'assurer de la cohérence de la rédaction des cahiers des charges, des résumés et des rapports périodiques au niveau de la structure et du contenu.

50. On ne connaît pas très bien la fréquence d'utilisation de ces directives, mais elle n'est peut-être pas aussi grande qu'on pourrait le souhaiter. Actuellement, l'unité EVAL n'a pas de statistiques sur les téléchargements par rapport aux visites de son site Web, et il n'existe pas de chiffres de fréquentation du site. L'enquête auprès des participants à la formation de 2009 montre que très peu de personnes ont répondu qu'elles avaient eu recours aux directives. A l'exception des fonctionnaires des bureaux régionaux chargés du suivi et de l'évaluation, les taux d'utilisation semblent également faibles au niveau régional, en raison notamment du grand nombre de documents présentés au personnel. Pourtant, l'amélioration des évaluations indépendantes de projets signalée à la section IIA semble indiquer que les directives ont eu un effet.

51. EVAL examine également les projets de cahiers des charges relatifs aux évaluations, ainsi que les projets de rapports d'évaluation. Cet exercice prend beaucoup de temps. Il est similaire à la procédure suivie par l'IPEC. Du point de vue du personnel régional et des pays chargé des évaluations, il s'agit d'un service utile, même si les réactions sont parfois jugées trop rigides et inadaptées au contexte régional. Des préoccupations sur la longueur et le niveau de détail des cahiers des charges ont été exprimées, ce qui entraînerait des rapports trop longs. L'amélioration de la qualité signalée précédemment permet de constater les effets de ce soutien d'EVAL.

52. Plusieurs unités du siège qui réalisent des évaluations, ou ont des fonctions d'évaluation ou de formation en matière d'évaluation, ont évoqué leurs préoccupations quant à la nécessité de plus de coordination et de cohérence dans les directives sur les procédures liées à l'évaluation. Même si le personnel du siège peut avoir une bonne compréhension des rôles et des approches des différentes unités chargées de l'évaluation, il n'en va pas forcément de même pour les régions, où beaucoup de frustration et de confusion ont été exprimées à propos des divergences fréquentes entre les exigences en matière d'évaluation de PROGRAM, EVAL, PARDEV, ACT/EMP et ACTRAV.

3. Réalisation vi): décentralisation des responsabilités en matière d'évaluation, s'il y a lieu

53. Dans le cadre de la décentralisation des responsabilités en matière d'évaluation, des postes de suivi et d'évaluation ont été créés dans tous les bureaux régionaux. Ces fonctionnaires commencent à superviser les évaluations indépendantes de projets au niveau des pays et l'examen des PPTD. Ils travaillent en étroite collaboration avec EVAL. Les entrevues pour l'évaluation externe indépendante dans tous les bureaux régionaux suggèrent que cet effort de décentralisation est opérationnel.

54. Le financement de ces postes, cependant, est encore incertain, car il dépend au moins partiellement des sources extrabudgétaires.

4. Réalisation ix): indépendance maintenue de la fonction d'évaluation

55. La politique d'évaluation précise que le processus doit être indépendant (GB.294/PFA/8/4, paragr. 12):

... Le BIT veillera à séparer la fonction d'évaluation des autres fonctions de gestion pour ce qui est des politiques, des programmes et des projets, et désignera les évaluateurs sur la base de critères convenus afin d'éviter tout conflit d'intérêts.

A cette fin (GB.294/PFA/8/4, paragr. 13):

... Le Bureau formulera des directives pour assurer la transparence et l'indépendance de la fonction conformément aux bonnes pratiques internationales, en particulier: i) séparation des fonctions d'évaluation et de gestion des programmes et projets; ii) limitation de l'influence de la direction sur le mandat, sur le champ de l'évaluation et sur le choix des évaluateurs; iii) transparence et clarté du processus; iv) participation des mandants et autres intéressés, s'il y a lieu, à la planification et au compte rendu.

Pour la mise en œuvre de cette politique, le Directeur général a déclaré le 31 mars 2009 (IGDS n° 75, version 1, paragr. 4):

La fonction d'évaluation est conçue pour être impartiale et indépendante dans le but de renforcer la crédibilité externe et la culture de l'apprentissage, et de fournir un appui de meilleure qualité aux fonctions de gouvernance et de contrôle du Conseil d'administration.

Dans le mandat de l'Unité d'évaluation (directive du Bureau IGDS n° 74, paragr. 6), l'un des principes de l'évaluation du BIT, sur la base des principes du système des Nations Unies, est l'indépendance, définie comme suit: «Les évaluateurs sont sélectionnés de façon à éviter tout conflit d'intérêts potentiel.»

56. Les normes (2005) du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) établissent le sens de l'indépendance:

6.1. Au sein de l'Organisation, la fonction d'évaluation doit se situer d'une manière indépendante des autres fonctions de gestion, pour la mettre à l'abri des influences indues et garantir un rapportage impartial et transparent. Ceux qui réalisent l'évaluation doivent avoir toute liberté de présenter leurs rapports directement pour examen au niveau approprié de la prise de décisions, compte tenu du sujet de l'évaluation.

6.2. Le chef de l'évaluation doit avoir l'indépendance requise pour superviser l'évaluation et présenter un rapport à cet égard, ainsi que pour voir comment la direction assure le suivi de l'évaluation.

6.3. Pour éviter tout conflit d'intérêts et toute pression, les évaluateurs doivent être indépendants. Ceci suppose que les membres d'une équipe d'évaluation n'aient pas été directement responsables de la détermination de la politique, de la conception et de la gestion d'ensemble du sujet de l'évaluation, pas plus qu'ils ne doivent le devenir dans un proche avenir.

6.4. Les évaluateurs ne doivent avoir aucun intérêt prédéterminé à défendre et disposer de l'entière liberté de réaliser l'évaluation de façon impartiale, le déroulement de leur carrière ne devant avoir à en subir aucun contrecoup. Ils doivent pouvoir exprimer librement leur opinion.

6.5. L'indépendance de la tâche d'évaluation ne doit pas entraver l'accès qu'ont les évaluateurs aux renseignements concernant le sujet de l'évaluation.

57. Il convient de remarquer que le premier élément d'indépendance, d'après l'UNEG, est défini par la situation administrative de la fonction d'évaluation. Actuellement, EVAL est située au sein du Secteur de la gestion et de l'administration (ED/MAS) et remet formellement son rapport à la directrice exécutive du Secteur de la gestion. Lors de l'adoption de la politique d'évaluation, sa situation géographique ne figurait pas dans la proposition du Directeur général, mais ce document précisait qu'EVAL avait été créée en mars 2005 et qu'elle avait été incluse dans le programme et budget 2006-07. Les Propositions de programme et de budget pour le biennium 2006-07 (GB.292/PFA/8(Rev.), annexe documentaire 1, paragr. 47) examinées en mars 2005 montraient que l'Unité d'évaluation était située au sein des services de gestion. En examinant la proposition de politique d'évaluation, la plupart des membres du Conseil d'administration qui ont fait des commentaires, notamment le groupe des employeurs, les PIEM et le groupe de l'Asie et du Pacifique, ont suggéré que l'Unité d'évaluation dépende directement du Directeur général.

58. Dans le système des Nations Unies, il existe différents modèles au niveau de la situation de l'évaluation. Pour les agences spécialisées, le modèle le plus commun est de situer l'évaluation avec l'audit interne et de la faire dépendre du Directeur général. Dans les organisations opérationnelles, comme les fonds et les programmes des Nations Unies, les unités d'évaluation dépendent directement des conseils d'administration et, dans certains cas, par exemple la Banque mondiale, la fonction d'évaluation est séparée de l'audit. Les Nations Unies ont quant à elles un système hybride. L'évaluation fait partie du Bureau des services de contrôle interne et dépend directement de l'Assemblée générale pour les évaluations ordonnées par les organisations intergouvernementales, et directement du Secrétaire général pour les évaluations demandées au niveau interne.

59. Le BIT représente un troisième modèle, dans lequel l'évaluation fait partie de la gestion. Jusqu'en 2010, la FAO était la seule autre organisation du système des Nations Unies à suivre ce modèle, mais en adoptant sa charte de l'évaluation en 2010⁵:

Le Bureau d'évaluation est chargé de garantir la pertinence, l'efficacité, la qualité et l'indépendance de l'évaluation à la FAO. Il se situe au sein de la structure du secrétariat de la FAO, dépend directement du Directeur général et du Conseil par le truchement du Comité du programme...

60. Lors des entrevues avec les gouvernements et les partenaires sociaux, beaucoup se sont montrés préoccupés par le fait que la localisation d'EVAL pourrait porter préjudice à son indépendance. Des entrevues avec le personnel de la direction, y compris ceux qui dirigent les services de gestion, ont indiqué qu'un effort conscient avait été fait pour rendre EVAL indépendante, en ne donnant pas d'approbation formelle à ses rapports, et en la situant physiquement dans une partie différente du bâtiment du siège.

61. Toutefois, certaines des personnes interviewées ont laissé entendre que le retard pris par l'évaluation indépendante de la stratégie du BIT visant à aider les mandants à améliorer l'impact des normes de 2007 à 2008 était imputable à des difficultés pour obtenir le feu vert pour ses recommandations, ce qui impliquait un manque d'indépendance de l'évaluation. Cependant, la principale cause du retard était due à des problèmes avec le consultant extérieur, avec lequel il y a eu des difficultés et qui a démissionné avant de terminer l'évaluation.

62. Etant donné qu'EVAL fait partie de la gestion et de l'administration, les rapports individuels de performances pour EVAL sont réalisés ou supervisés par le directeur exécutif de la gestion et de l'administration, et les décisions budgétaires sont aussi prises au sein de ce secteur. Les entrevues suggèrent que, même si cela n'a pas posé de problèmes par le passé, le potentiel existe de compromettre l'indépendance de l'unité.

63. On pourrait utiliser l'argument que le maintien d'EVAL au sein du Secteur de la gestion et de l'administration permettrait de garantir le lien entre l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, mais les éléments (voir les détails ci-dessous) montrent que les évaluations ne sont absolument pas utilisées systématiquement dans la gestion axée sur les résultats.

⁵ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Comité du programme, 103^e session, *Charte du Bureau de la FAO pour l'évaluation* PC103/5, 12-16 avril 2010.

64. Concernant les autres critères d'indépendance, le directeur d'EVAL a été nommé en interne. Le premier directeur nommé à ce poste venait d'un autre poste dans l'Organisation, et la directrice actuelle a fait carrière dans son service national avant de rejoindre le BIT, et est venue de CABINET. Dans d'autres organisations du système des Nations Unies, les procédures en place sont conçues pour permettre une sélection ouverte des chefs des bureaux d'évaluation avec un contrôle externe. Dans le cas de la FAO, la dernière organisation à mettre en place une politique d'évaluation, la norme est la suivante (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Conseil d'administration, 139^e session, rapport de la 103^e session du Comité du programme, 12-16 avril 2010, CL 139/4):

42. Une procédure de nomination par appel à candidatures est prévue pour le poste de directeur de l'évaluation. Un groupe composé de représentants du Directeur général et du Comité du programme, ainsi que de spécialistes de l'évaluation dans d'autres institutions des Nations Unies, examinera le mandat et les qualifications exigées pour ce poste. A partir de cet examen, un avis de vacance de poste sera préparé et largement diffusé, puis une liste des candidats qualifiés, à convoquer pour un entretien, sera établie. Le groupe procédera ensuite à l'examen de ces candidats et formulera sa recommandation finale concernant les candidats appropriés, qui sera soumise au Directeur général pour nomination.

43. Le directeur de l'évaluation a un mandat de durée déterminée (quatre ans) pouvant être reconduit une seule fois. Le Comité du programme est consulté avant la reconduction de ce mandat. De même, le Directeur général consulte le Comité du programme avant de mettre fin au mandat du directeur de l'évaluation. Le directeur de l'évaluation ne peut être nommé à un autre poste au sein de la FAO ni recruté en tant que consultant avant un délai d'un an suivant la fin de ses fonctions.

65. De nombreuses preuves montrent que le Bureau s'efforce de façon concertée de nommer des évaluateurs qui n'ont pas eu de responsabilité directe dans la conception et l'élaboration des politiques, ou dans la gestion générale des thèmes qui font l'objet de l'évaluation, et cette situation ne devrait pas changer. Aucune des évaluations approfondies depuis 2005 n'a fait l'objet de préoccupations sur l'indépendance des consultants engagés, et la plupart du personnel de l'Unité d'évaluation a été recruté de l'extérieur du BIT.

66. Pourtant, des préoccupations ont été exprimées sur la véritable indépendance du travail d'évaluation. Lors de l'examen du rapport par la Commission PFA en 2008, le représentant du GRULAC a déclaré qu'il «soulignait la valeur d'une évaluation indépendante, mais se demandait si des spécialistes du BIT n'avaient pas participé au processus comme l'indiquait le paragraphe 13».

67. Alors qu'EVAL a la responsabilité de gérer la fonction d'évaluation, elle n'est pas la seule unité à faire des évaluations. Comme nous l'avons vu précédemment, les bureaux régionaux ont des fonctionnaires chargés de faire des évaluations au sein de leur personnel, et d'autres départements ont également du personnel qui effectue des évaluations. Environ 40 pour cent de l'ensemble des évaluations indépendantes de projets sont réalisées dans le cadre de l'IPEC, et ces évaluations sont gérées et réalisées par sa section Conception, évaluation et documentation.

68. L'indépendance est aussi facilitée lorsque l'Unité d'évaluation dispose de ressources appropriées permettant de garantir l'exécution de son travail sans crainte d'une pénurie de ressources. La plupart des unités d'évaluation du système des Nations Unies sont financées sur le budget ordinaire et ont habituellement le contrôle opérationnel de leur part de budget. La nouvelle charte d'évaluation de la FAO précise par exemple que

0,8 pour cent du budget estimé devrait être réservé à l'évaluation. Les trois composantes de la fonction d'évaluation du BIT comprennent un total de 11 à 12 postes de fonctionnaires qui se consacrent uniquement à l'évaluation (cinq à EVAL, dont un est financé par les recettes perçues au titre de l'appui au programmes (PSI) et un autre est un poste temporaire financé sur les ressources extrabudgétaires de la coopération technique; trois à l'IPEC, tous financés sur les ressources extrabudgétaires de la coopération technique; et quatre postes de contrôle et d'évaluation dans les bureaux régionaux, financés par différentes sources). Cette taille est similaire à celle des autres organisations comparables du système des Nations Unies, mais pas en termes de financement à partir des contributions estimées. Le budget alloué à l'unité EVAL apparaît dans le budget 2010-11 sous le titre de Responsabilité mais, dans la pratique, il est administré par le Secteur de la gestion et de l'administration au sein duquel est située EVAL.

D. Objectif spécifique 2

Faciliter la prise de décisions par les organes exécutifs et la haute direction en leur donnant les moyens d'apprécier objectivement l'efficacité, l'efficience, la pertinence, l'impact et la durabilité des activités

69. Le deuxième objectif spécifique porte sur l'utilisation des produits d'évaluation par les organes exécutifs pour les décisions relatives à la gouvernance et par le secrétariat pour les décisions en matière de gestion. L'utilisation par les organes exécutifs est couverte dans la section relative à l'objectif spécifique 1 concernant la responsabilité. Nous allons nous concentrer ici sur la façon dont chacune des réalisations a été obtenue à des fins de gestion.

1. Réalisation ii): compte rendu régulier à la haute direction et au Conseil d'administration des activités d'évaluation et de leurs effets

70. Les normes internationales en matière d'évaluation mettent l'accent sur l'utilisation des produits de l'évaluation. La politique établit l'«utilité» comme le premier des six principes qui sous-tendent l'évaluation à l'OIT. La directive du Bureau relative à EVAL prévoit: «la sélection, la conception et le suivi des évaluations a pour objectif l'utilité, notamment pour faciliter la prise de décisions»⁶.

71. Comme nous l'avons vu précédemment, entre 2005 et 2009, 264 évaluations ont été réalisées au total. Ce chiffre comprend 14 évaluations de haut niveau (six évaluations de PPTD, sept évaluations de stratégies et une évaluation thématique), 228 évaluations indépendantes de projets réalisées dans le cadre de la stratégie d'évaluation, et 22 auto-évaluations. L'IPEC, qui a sa propre unité d'évaluation, a réalisé environ 40 pour cent des évaluations indépendantes de projets durant cette période, soit une moyenne de 24 par an. La qualité des rapports d'évaluation sur cette période de cinq ans respecte de plus en plus les normes et règles d'évaluation.

⁶ IGDS n° 74 (version 1), 31 mars 2009.

72. L'unité EVAL a établi un modèle et une procédure pour les rapports destinés à la fois aux parties prenantes de la gouvernance et de la gestion, essentiellement par le biais d'évaluations de haut niveau et d'un rapport annuel. Initialement, le rapport d'évaluation annuel portait sur une année calendaire mais, depuis 2007, il couvre la période allant de juillet à juin. Les rapports sont ainsi détachés du cycle des comptes rendus sur les programmes, mais c'était justifié par le fait que les rapports d'évaluation de haut niveau sont examinés par le Conseil d'administration en novembre.

73. Les rapports d'évaluation avec leurs annexes sont accessibles à tous les directeurs de programmes, les directeurs du programme évalué étant censés faire des commentaires sur ces rapports.

74. En tant qu'outil de gestion, «la fonction d'évaluation doit permettre aux décideurs sur la base d'une évaluation impartiale des programmes et activités du BIT de renforcer l'impact et l'efficacité du Bureau»⁷. Si c'était le cas, les évaluations seraient utilisées par la haute direction, afin de prendre des décisions en meilleure connaissance de cause sur ce qu'il faut garder, renforcer ou changer, sur la base des résultats.

75. Il y a peu d'indices montrant que les évaluations sont largement utilisées à des fins de gestion dans les unités du siège. Les évaluations sont utilisées de façon inégale en fonction de leur accessibilité, de l'intérêt d'un protagoniste pour une évaluation particulière et de la prédilection des directeurs en rapport avec leur propre expérience de l'évaluation, et ne sont pas utilisées dans le cadre de la procédure habituelle. La question phare lors des entrevues du personnel de la haute direction pour l'évaluation externe indépendante était: «dans quelle mesure avez-vous utilisé les évaluations pour...». La réponse la plus courante était que les évaluations n'avaient pas été utilisées, même si beaucoup de ces personnes comprenaient l'intérêt de le faire. De façon générale, les évaluations de stratégies ne sont pas utilisées au siège, à l'exception des personnes soumises à l'évaluation et qui doivent répondre avec des commentaires sur leur gestion.

76. Les réponses des personnes interrogées portaient invariablement sur des exemples où ils répondaient à des évaluations ou en suscitaient dans leur domaine en fonction des besoins concrets ou de décisions spécifiques. Normalement, il s'agissait de nouveaux programmes (les Emplois verts), d'une démonstration (Travailler mieux), d'un domaine spécifique au sein d'un programme (parité hommes-femmes) ou d'un domaine prioritaire (une évaluation de l'emploi en Indonésie en pleine crise économique) afin de valider une politique.

77. Des évaluations formellement en dehors de la fonction normale, au sens où elles ne sont pas pilotées par EVAL, ont commencé à apparaître. Il y a par exemple un examen en cours de la politique de l'emploi, qui a été entrepris en tant qu'auto-évaluation et programmé pour contribuer aux délibérations et aux décisions de la Conférence internationale du Travail de juin 2010 lors de l'examen du plan de mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable. Le plan de mise en œuvre a adopté un cycle de sept ans pour les discussions sur les questions récurrentes, l'emploi, la protection sociale et les principes et droits fondamentaux au

⁷ Rapport d'évaluation annuel 2007-08, nov. 2008, p. 1.

travail étant discuté deux fois durant ce cycle. Cette auto-évaluation a été entreprise dans le cadre de la procédure de préparation d'un document de révision pour la Conférence.

78. L'IPEC a une approche différente, car l'évaluation dépend des donateurs. Les évaluations des projets IPEC sont gérées au niveau central par la section Conception, évaluation et documentation (DED), qui agit en tant que directeur de l'évaluation, et lance l'évaluation et ses activités annexes. Ils utilisent l'évaluation principalement comme un outil de responsabilité vis-à-vis des donateurs. L'IPEC, fondé en tant que programme indépendant, utilise les évaluations au niveau interne pour élaborer la stratégie sur le travail des enfants, pour la préparation du rapport d'exécution destiné à son comité directeur, les délibérations relatives aux activités opérationnelles et aux ressources, et l'affinage des documents d'orientation pour les projets.

79. En résumé, la direction du siège n'est pas un utilisateur principal de l'évaluation. Même si certains bureaux du siège utilisent l'évaluation pour leurs propres objectifs, ce n'est pas la pratique habituelle. Les bureaux régionaux (y compris les bureaux nationaux) sont les utilisateurs de ces évaluations – les plus intéressantes sont les évaluations indépendantes des programmes de promotion de l'emploi décent par pays – ainsi que les directeurs de l'évaluation (par exemple pour les évaluations de projets). Même si les évaluations des PPTD sont diffusées aux organes exécutifs dans le cadre de l'agenda d'évaluation annuel, comme nous l'avons dit précédemment, cela n'a pas d'incidence sur les décisions au niveau de la gouvernance.

80. En tant qu'instrument principal des PPTD, les bureaux régionaux sont les principaux clients des évaluations indépendantes des PPTD. Ces dernières canalisent les réactions sur les PPTD, contribuant ainsi à l'élaboration du nombre croissant de programmes par pays dans les régions. Cela revêt une importance particulière avec la dévolution de l'autorité et de la responsabilité aux directeurs régionaux annoncée par le Directeur général le 13 avril 2010⁸.

81. Tous les directeurs régionaux ont indiqué qu'ils ont utilisé les évaluations des programmes par pays dans le passé ou qu'ils ont l'intention de les utiliser pour réfléchir à ce qui doit être inclus dans les nouveaux programmes par pays. Ces évaluations ont été très utiles pour élaborer de nouveaux programmes par pays, améliorer la conception des nouveaux programmes par pays, aligner les projets sur le cadre, trouver des partenaires et établir les priorités régionales et nationales. Les indices montrent une utilisation croissante des évaluations par les directions régionales car, avec la multiplication rapide des programmes par pays, le processus d'élaboration mûrit, et les cadres des programmes par pays deviennent plus pertinents et plus cohérents.

⁸ Amélioration des services fournis par le BIT aux mandants, avis du Directeur général, IGDS n° 150 (version 1), 13 avril 2010.

2. Réalisation iii): suite donnée aux constatations et recommandations, et notamment utilisation de celles-ci à l'appui du processus de planification, programmation et budgétisation axées sur les résultats

82. Les normes et règles d'évaluation des Nations Unies obligent à un suivi de l'évaluation, par un «dispositif approprié pour le suivi des évaluations» avec des rapports réguliers sur les progrès de la mise en œuvre. Le suivi est un élément essentiel pour que l'évaluation puisse remplir ses trois fonctions: le rôle de mécanisme de responsabilité, d'outil de gestion et de plate-forme d'apprentissage institutionnel. La pratique actuelle en matière de suivi des évaluations varie en fonction du type et du niveau de l'évaluation.

83. Suite à l'adoption de la nouvelle politique d'évaluation du BIT et du cadre stratégique adopté par le Conseil d'administration en novembre 2005, l'une des premières actions du Bureau a été de créer un comité consultatif d'évaluation. Sa mission essentielle étant de «promouvoir le suivi institutionnel», le Comité consultatif d'évaluation supervise «l'utilisation, la mise en œuvre et le suivi des enseignements tirés et des recommandations résultant des activités d'évaluation du BIT». Un an plus tard, le comité a tenu sa première réunion sur la nature, le mécanisme et la procédure de suivi des évaluations. Le comité se réunit deux fois par an, EVAL lui servant de secrétariat, afin d'examiner et de discuter du suivi de l'application des recommandations des évaluations. Une déclaration résumée de son action figure dans le rapport d'évaluation annuel ultérieur.

84. Le comité s'est réuni sept fois depuis sa création. Sa composition formelle est la suivante⁹:

Président: le directeur exécutif nommé par le Directeur général tous les deux ans selon un système de roulement.

Membres: les directeurs de PROGRAM et de PARDEV; deux directeurs de départements techniques, deux représentants régionaux désignés selon un système de roulement et un fonctionnaire de CABINET.

Secrétaire: le directeur d'EVAL.

Le président est resté le même durant toute cette période et, à quelques exceptions près, les autres membres ont participé de façon constante. Pour sa prise de décisions, le comité s'en est tenu à son mandat, mais il a également remarqué que, dans les dernières réunions, la participation des directeurs des départements techniques avait baissé. Le comité n'a pas cherché à établir de connexion entre le suivi de l'évaluation et la gestion axée sur les résultats et n'a pas tenté de faire une recommandation à l'attention du Directeur général, car il comptait sur le représentant du Bureau du Directeur général (CABINET) au comité pour transmettre ses avis à ce dernier. Le comité recommande annuellement au Conseil d'administration les thèmes à évaluer, sans disposer de critères spécifiques de sélection autres que celui d'une rotation entre les secteurs pour les évaluations de fond et entre les régions pour les évaluations de PPTD.

⁹ Circulaire n° 245, 1^{er} sept. 2006.

85. Le rapport d'évaluation annuel et les résumés d'évaluation sont les principaux documents utilisés pour établir les rapports de suivi des évaluations de haut niveau dirigées par EVAL. Les rapports d'évaluation de haut niveau comprennent une réponse de la direction et sont présentés au Conseil d'administration. EVAL est chargée de demander au directeur de présenter un rapport sur les actions de suivi adoptées après les évaluations de haut niveau; le rapport d'évaluation annuel du BIT comprend une section qui résume les actions adoptées par les directeurs pour le suivi des évaluations de haut niveau, celles qui sont terminées et présentées au Conseil d'administration l'année précédente. L'actualisation se base sur une estimation réalisée par EVAL et le comité d'un rapport annuel des actions adoptées par les directeurs pour mettre en œuvre les recommandations acceptées. Un suivi ultérieur peut être exigé dans des cas exceptionnels si le comité estime que l'action de suivi pour mettre en œuvre les recommandations est insuffisante. Cela s'est produit à plusieurs reprises. Cette approche sur le suivi des évaluations de haut niveau a été améliorée, et a évolué ces dernières années. Afin de rendre le processus plus systématique, il est nécessaire d'avoir un suivi permanent sur une longue durée jusqu'à ce qu'il soit démontré que les actions sur les recommandations ont été mises en œuvre.

86. Concernant les évaluations indépendantes de projets, pour lesquelles PARDEV a un intérêt commun avec EVAL, PARDEV reconnaît que le suivi des évaluations indépendantes de projets incombe à EVAL. EVAL et PARDEV ont élaboré de concert de nouvelles conditions pour l'approbation des nouveaux projets, afin de mieux utiliser les constatations des évaluations pour la conception de nouveaux projets. Notamment, le modèle de conception de tous les nouveaux projets comprend une section sur les enseignements tirés qui doit être respectée dans le cadre de la formulation du projet avant l'examen du projet et son adoption.

87. Les actions de suivi de l'IPEC pour ses évaluations indépendantes de projets sont censées figurer tous les six mois dans l'annexe des rapports d'activité technique jusqu'à ce qu'elles soient terminées. L'état d'avancement des actions est également inclus dans le rapport final de projet destiné aux donateurs. Les actions de suivi devraient porter sur les actions que le BIT peut faire, et non pas celles qui impliquent les partenaires nationaux ou locaux et les donateurs. Etant donné que tous les projets IPEC ne suivent pas cette procédure, il a été souligné ces dernières années qu'il faudrait recourir plus systématiquement aux examens des parties prenantes pour encourager le suivi.

88. D'après les normes existantes, les projets doivent faire l'objet d'une évaluation à mi-parcours et à la fin. Un certain nombre de personnes interviewées ont observé que les évaluations à mi-parcours étaient particulièrement utiles car elles pouvaient repérer des problèmes qui pouvaient être résolus avant la fin du projet et pouvaient servir de base pour améliorer les projets de la seconde phase, ainsi que les suivis nationaux.

89. A sa session de novembre, le Conseil d'administration a souhaité connaître les actions qui avaient été entreprises sur les évaluations indépendantes de projets. EVAL a lancé une enquête pour faire le point en demandant des informations sur l'état d'avancement des actions de suivi relatives aux recommandations pour toutes les évaluations indépendantes de projet entreprises par les régions et les départements figurant dans le rapport d'évaluation annuel de 2008-09. Etant donné que cela dépasse la période de cinq ans sur laquelle porte l'évaluation externe indépendante, on peut observer qu'on se dirige vers de nouvelles exigences en matière de rapport pour veiller à ce que le suivi des recommandations soit couvert par la procédure de rapport.

90. En tant qu'outil de gestion, l'évaluation permet de contribuer à la prise de décisions au sujet des politiques et de la planification, y compris l'allocation des ressources. Dans le contexte de la gestion axée sur les résultats, on devrait s'attendre à ce que les évaluations soient prises en compte lors de la préparation du plan (par exemple le cadre stratégique) ou du programme et budget suivants. Cela n'est pas ce qui s'est produit de façon systématique dans l'ensemble de l'Organisation. C'est dû en partie au fait que le processus de planification des actions de suivi qui rend compte de l'état de la mise en œuvre des recommandations sur une période pluriannuelle est un travail au long cours. C'est également dû au fait que l'évaluation n'est pas systématiquement insérée dans le cœur des activités.

91. Lorsqu'on leur a demandé comment le concept d'évaluation était inclus dans la pratique de la gestion axée sur les résultats, peu de personnes ont pu citer d'exemples précis pour lesquels les résultats de l'évaluation avaient été utilisés de façon significative dans la préparation des trois documents essentiels du Bureau: le cadre stratégique, l'élaboration du programme et budget biennal, ou le rapport sur l'exécution du programme.

92. Les personnes interviewées ont suggéré que ni la procédure de gestion axée sur les résultats ni les résultats d'évaluations n'avaient atteint le stade de maturité permettant d'établir un lien – et que le Bureau n'était pas non plus en mesure de le faire. Ainsi que l'a déclaré le Directeur général dans le contexte de l'examen par le Conseil d'administration du rapport d'exécution du programme 2008-09, lorsque des préoccupations ont été exprimées sur l'attribution des résultats, «il s'agit d'une expérience d'apprentissage». Nombre de personnes interviewées ont indiqué que le processus de planification et de programmation était politique et, indépendamment de la théorie de la gestion axée sur les résultats, il serait difficile dans la pratique d'avoir un processus décisionnel rationnel sur la base des évaluations en raison des règles fondamentales de l'OIT fondées sur sa composition tripartite.

93. L'évaluation externe indépendante estime que les résultats de l'évaluation n'ont pas été utilisés aussi systématiquement qu'on pouvait l'espérer, dans le cadre des procédures de gestion, notamment en tant que partie intégrante de la gestion axée sur les résultats, en contribuant au processus de planification et d'élaboration des politiques et en servant de base aux rapports de performance. Il a été suggéré, pour établir un lien entre l'évaluation et la planification de la gestion axée sur les résultats ou les rapports de performance, qu'il faudrait une planification à plus long terme des évaluations sur une période pluriannuelle. Ce point a été souligné lorsqu'on a fait remarquer que les actions de suivi des recommandations pouvaient prendre plus de six à huit mois.

94. Aucun lien n'ayant été établi avec le processus décisionnel, l'accent est surtout mis sur les enseignements à tirer des évaluations. Ces expériences ont été largement diffusées de façon informelle, le personnel technique jouant souvent un rôle essentiel dans ce processus. Il existe un grand intérêt pour la transformation des enseignements tirés en «plate-forme de partage des connaissances».

95. Récemment, le BIT a également lancé un nouvel outil de collaboration, dénommé Environnement de partage des connaissances Plone-Papyrus¹⁰. Papyrus est un système de partage de contenus pour le système de gestion des contenus PLONE du BIT, élaboré par la communauté des logiciels ouverts. Le BIT espère profiter de l'interface conviviale basée sur le Web, de l'environnement sécurisé et de la modularité qui fait d'un logiciel ouvert comme PLONE un outil idéal de collaboration. Cependant, comme le mentionne le BIT sur son site Web, le BIT n'attend pas de Papyrus «qu'il remplace son propre système de gestion électronique des documents EDMS ni son système de gestion électronique des contenus Web WCMS». Au contraire, Papyrus est destiné à être un outil de partage informel des connaissances pour une communauté de personnes partageant les mêmes idées. En d'autres termes, alors que Papyrus permet au personnel du BIT (la communauté) d'échanger des documents et d'autres contenus d'intérêt commun, le dépositaire de ces connaissances restera les systèmes EDMS du BIT comme iTrack et IRIS.

96. Il est encore trop tôt pour prédire l'impact qu'aura Papyrus, mais ce système peut potentiellement combler une lacune importante. Il permet de sensibiliser, de partager des connaissances et d'accéder à des ressources difficiles à localiser étant donné le manque de sophistication et de convivialité de l'interface normale des systèmes de gestion des contenus du BIT. Actuellement, plusieurs départements et bureaux peuvent opter pour créer leur propre site Papyrus et certains départements ou régions ont été très rapides à en mettre un en place alors que d'autres n'ont pas encore construit les plates-formes permettant de profiter de Papyrus. Les utilisateurs des bureaux qui ont lancé leurs sites mentionnent qu'ils sont plus sensibilisés, qu'ils utilisent plus et avec plus de satisfaction les informations et les directives disponibles d'EVAL. Cela montre qu'il faut encourager les autres départements à s'engager sur cette voie.

97. EVAL s'efforce également d'identifier les dix enseignements les plus importants sur la base d'un examen des évaluations indépendantes de projets terminées. Cet effort se poursuivra en 2010.

3. Réalisation vii): amélioration des capacités et compétences internes en matière de méthodologie de l'évaluation et de l'auto-évaluation

98. La fonction d'évaluation du BIT est décentralisée, ce qui implique de nombreux efforts d'évaluation dans l'ensemble de l'Organisation. Le mandat d'EVAL est de veiller à ce que «tous les aspects de l'évaluation au BIT soient conformes aux normes et règles en usage dans le système des Nations Unies»¹¹. Conformément à ce qui précède, EVAL joue deux rôles qu'elle considère comme essentiels pour s'acquitter de cette responsabilité: elle fournit aux autres participants du système d'évaluation des principes directeurs d'évaluation et du matériel pédagogique pour ceux qui dirigent ou effectuent des évaluations ou qui sont désignés comme points focaux dans le réseau d'évaluation.

¹⁰ <http://www.ilo.org/intranet/english/support/itcom/services/tools/index.htm>

¹¹ Avis du Directeur général, «L'évaluation au BIT», 31 mars 2009.

99. Les règles de l'UNEG prévoient que «le chef de l'évaluation est tenu de veiller à l'élaboration de principes directeurs en matière d'évaluation». Quelques mois après l'adoption par le Conseil d'administration de la politique et stratégie d'évaluation en novembre 2005, EVAL a publié une série de principes directeurs portant sur des sujets essentiels comme les concepts sous-jacents et les politiques d'évaluation de projets, la planification et la gestion de ces évaluations, et les politiques/pratiques recommandées pour l'évaluation indépendante des programmes par pays. Les principes directeurs ont été considérés comme une activité prioritaire dans les années qui ont suivi. Tout récemment, cela s'est traduit par un projet de document consolidant pour la première fois tous les principes directeurs en un seul lieu [ILO Guidelines to Results-based Evaluation (version 1, janvier 2010)] dans un effort de rationalisation des nombreux documents contenant des directives. Les principes directeurs ont maintenant été publiés sur l'Intranet du BIT mais n'ont pas encore été intégrés aux autres directives sur la gestion axée sur les résultats.

100. Les usagers ont réagi en disant que ces directives étaient indispensables pour aider les usagers cibles à accomplir le rôle qui leur avait été assigné dans le système d'évaluation. Cela permet aussi d'expliquer les progrès réalisés pour rétablir une fonction d'évaluation dans l'ensemble du Bureau ces cinq dernières années. Cependant, les usagers ont observé de façon répétée qu'il était nécessaire de compléter les directives par un programme de formation permanente et des ateliers sur le contrôle et l'évaluation.

101. Depuis l'adoption de la politique d'évaluation, EVAL a organisé ou participé à un certain nombre d'ateliers de formation dans différentes régions. En 2007, des ateliers ont été organisés dans différentes régions pour le personnel de la programmation et des pays. Des ateliers ont été organisés sur une plus grande échelle, avec la participation d'EVAL, en 2009; leur titre était «Travailler avec les Nations Unies – progresser sur le travail décent dans un environnement en mutation», à Bangkok, Lima, Budapest, Yaoundé et Beyrouth. Ces ateliers étaient destinés à familiariser les participants aux questions de la gestion axée sur les résultats et aux évaluations de réalisations et portaient sur un grand nombre de questions relatives à la réforme des Nations Unies, la gestion axée sur les résultats, les cycles de programmation des programmes par pays de promotion du travail décent et de l'initiative «Unité d'action des Nations Unies» et des processus PNUAD.

102. Pour mesurer l'efficacité de cette formation, l'évaluation externe indépendante a réalisé une enquête sur un échantillon aléatoire stratifié de 50 personnes sur les 174 membres du personnel régional ayant participé à la formation. Les personnes qui ont répondu à l'enquête ont donné des éléments communs à toutes les régions et tous les niveaux hiérarchiques. Elles étaient pratiquement unanimes pour qualifier ces ateliers de sensibilisation ou d'introduction. Ils couvraient un grand nombre de questions, mais la gestion axée sur les résultats et l'évaluation semblent avoir été perçues comme des éléments négligeables de l'atelier. En réalité, sept des personnes invitées à répondre à l'enquête (16 pour cent) ont refusé de remplir le formulaire parce qu'elles ne pensaient pas que l'atelier avait couvert suffisamment de questions dans ce domaine pour pouvoir donner un retour qui ait du sens.

103. Les réponses indiquaient que, devant l'étendue des thèmes abordés, les participants avaient beaucoup de difficultés à se familiariser avec un sujet. Un grand nombre de participants ont mentionné, au chapitre des améliorations demandées, un certain nombre d'arguments pour réduire l'étendue des sujets traités et les approfondir davantage:

«trop peu de temps, trop de choses», «des cours approfondis plutôt qu'une introduction générale», ou «la durée de la formation» étaient les refrains les plus fréquents chez les participants.

104. Il était demandé aux personnes participant à l'enquête s'ils avaient identifié des lacunes dans leurs connaissances et leurs compétences concernant les processus de planification et d'évaluation depuis qu'ils avaient assisté à la formation. Les réponses mentionnaient qu'ils reconnaissaient la nécessité d'intégrer la gestion axée sur les résultats à l'ensemble du cycle de programmation, de la planification à l'évaluation. Les réponses indiquaient que les participants reconnaissaient les défis posés par la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats; c'était une approche de la gestion qui semblait très simple en théorie, mais qui nécessitait des efforts importants pour la rendre opérationnelle dans la pratique. De la distinction entre réalisations et extrants à l'instauration de systèmes de contrôle et d'évaluation pour fixer des indicateurs de performance et des systèmes d'estimation, chaque étape de la procédure de gestion axée sur les résultats a besoin d'une clarification. On ne sait pas très bien, devant les interactions avec le personnel du BIT, si ces réactions avaient déjà été recueillies auparavant ou si on prévoyait de les utiliser pour concevoir de nouveaux stages de formation. Nous espérons que les réponses obtenues permettront de combler cette lacune.

105. Le Centre international de formation participait à l'organisation des ateliers de 2009 mais, en dehors de cela, il n'a pas été impliqué par la suite dans la formation en évaluation ni dans l'élaboration du matériel pédagogique. Cependant, il est prévu que le Centre de Turin devienne la principale structure chargée de former le personnel et les mandants des régions aux éléments fondamentaux du contrôle et de l'évaluation afin de mettre en œuvre les Plans régionaux de contrôle et d'évaluation en cours d'élaboration. La gestion axée sur les résultats fera, dit-on, également partie de l'offre pour ces mêmes publics ciblés. Les personnes interrogées ont indiqué que cela leur permettra de faire le lien entre l'évaluation et la gestion axée sur les résultats et de souligner l'utilisation de l'évaluation dans un cadre axé sur les réalisations. Les régions ont souligné que la formation devrait s'adapter aux besoins spécifiques des différents groupes cibles.

4. Réalisation viii): participation des mandants à l'évaluation

106. Les normes et les règles des Nations Unies incluent des critères relatifs à la participation des parties prenantes au processus d'évaluation depuis la planification et la conception jusqu'au suivi de l'évaluation. Il n'existe pas de définition qui fasse autorité sur ce qu'est la «participation» ni d'indication sur la teneur de l'implication des parties prenantes. En la considérant comme l'un des six principes directeurs destinés à garantir la crédibilité de la fonction d'évaluation et de ses résultats, le BIT déclare que «la transparence et la consultation des mandants tripartites, des partenaires et des parties prenantes existent à toutes les étapes du processus d'évaluation»¹².

¹² Evaluation de projet, juin 2009. Ce document contient le chapitre sur l'évaluation qui a été réécrit pour la version 2 à paraître prochainement du Manuel de coopération technique du BIT de PARDEV.

107. Les détails techniques du cycle d'évaluation annuel d'EVAL définissent au niveau opérationnel les modalités de participation aux évaluations de haut niveau. Les communications avec les participants, le nombre de réunions ou de consultations avec les parties prenantes sur les autres types d'évaluation décentralisée varient selon les particularités de l'évaluation. Comme nous l'avons observé précédemment, alors que la procédure, pour les évaluations de haut niveau, s'étend formellement de novembre à novembre, ce qui devrait laisser six mois pour l'examen, la révision d'une évaluation et son résumé dans le rapport d'évaluation annuel, il n'y a dans la pratique que six mois entre le démarrage d'une évaluation de haut niveau et la finalisation du rapport. Les entrevues avec les hauts dirigeants ont montré que, alors qu'on pourrait s'attendre à ce que toutes les parties prenantes soient consultées, des questions pratiques se posent sur l'efficacité véritable du processus de consultation, notamment en ce qui concerne les évaluations de haut niveau des stratégies. En réalité, le processus de consultation pour ces évaluations a fait l'objet de critiques de la plupart des parties prenantes (internes et externes). Le délai trop court pour répondre et consulter EVAL est un point souvent évoqué par les parties prenantes, ce qui a une forte incidence sur leur perception de leur participation. Le sentiment général des parties prenantes (internes et externes) interviewées était que les consultations étaient insuffisantes. De plus, l'avis le plus répandu est que rien ne changera tant qu'on ne changera pas les paramètres de travail d'EVAL. De nombreuses réponses sont favorables à un processus d'évaluation pluriannuel, même si les plans à long terme restent indicatifs et officieux. Cela permettrait plus de consultation des parties prenantes dans le processus d'évaluation. Il a également été observé que plus les évaluations de stratégies sont approfondies, moins les recommandations sont générales et plus elles sont ciblées, et abordent souvent des questions qui ne peuvent pas se résoudre en quelques mois.

108. Les bureaux régionaux étaient en général moins critiques sur ce sujet, qui concerne les évaluations indépendantes des programmes par pays. Les cas exceptionnels, très difficiles, se sont transformés sur le terrain en leçons constructives appliquées au programme avec le temps.

109. La consultation des mandants de l'OIT pour les évaluations indépendantes de projets, dont la procédure habituelle comporte un briefing des parties prenantes, a généralement été considérée comme acceptable. Cependant, un donateur au moins a observé qu'il n'avait pas été correctement consulté sur les évaluations. Plusieurs exemples d'ateliers destinés à discuter des projets de constatations ont été cités, où les discussions entre différentes parties prenantes avaient été intenses et parfois houleuses. Le personnel estimait que ce niveau de participation non seulement enrichissait l'évaluation, mais démontrait également le niveau élevé d'appropriation du programme par les mandants et encourageait les mandants à s'intéresser à la planification axée sur les résultats. Dans un de ces cas, les membres du personnel ont été en mesure d'organiser rapidement un atelier de suivi sur la gestion axée sur les résultats pour le comité PPTD.

110. Les évaluations de projets sont si nombreuses que les parties prenantes ne pourraient pas participer suffisamment dans de nombreux cas. La nature participative des ateliers destinés à discuter des projets de constatations des évaluations et des actions de suivi semble essentielle pour contourner la difficulté du nombre d'évaluations et du manque de temps pour les rendre participatives.

E. Objectif spécifique 3

Fournir des informations permettant d'incorporer les leçons de l'expérience en vue d'une amélioration continue des travaux du BIT

111. L'évaluation ne devrait pas se contenter d'être au service des objectifs de responsabilité et de gestion, mais servir aussi l'objectif de l'apprentissage institutionnel. Une organisation efficace peut profiter et profite effectivement des énormes quantités de connaissances issues de ses produits d'évaluation pour améliorer les procédures institutionnelles et les réalisations.

1. Réalisation iv): apprentissage institutionnel et partage des connaissances

112. EVAL note, dans sa note d'orientation de 2009 sur l'apprentissage, qu'apprendre permet aux gestionnaires de déterminer non seulement si le programme fonctionne, mais aussi si c'est le bon programme à entreprendre. Dans ce sens, l'apprentissage et les réactions impliquent de déterminer, valider, communiquer et partager les expériences afin de les répéter et d'orienter les pratiques à venir. EVAL souligne qu'il faut effectuer des évaluations de qualité pour établir et valider les apprentissages, et son système iTrack et la formation représentent les éléments essentiels de la stratégie du BIT pour diffuser les connaissances tirées des évaluations et la création de connaissances.

113. Afin d'évaluer les réalisations relatives à cet objectif, l'évaluation externe indépendante a eu recours à une méthodologie multiple. Outre une observation directe et des tests sur iTrack et le site Web d'EVAL, des entrevues individuelles approfondies et des entrevues de groupes de discussion ont été réalisées tant au siège que dans les bureaux régionaux. L'enquête sur le personnel du BIT ayant participé aux ateliers de formation de 2009 mentionnée à la section D a fourni des réactions.

114. L'évaluation externe indépendante a examiné la pertinence et l'utilisation d'iTrack, qui est «le système multilingue de gestion des informations sur l'Intranet destiné à faciliter le stockage des dossiers en ligne». La première tentative de rassembler ces documents pour les stocker et partager les rapports et le matériel d'évaluation a commencé en 2007. Elle se basait sur un système initialement élaboré par l'unité DED de l'IPEC, avec un financement DFID. Toutefois, ce lancement était prématuré et le système a dû être démantelé, en raison de problèmes de programmation. La version actuelle d'iTrack a été lancée au milieu de l'année 2009.

115. Depuis son lancement, le système a permis d'augmenter la disponibilité des informations. Il est très impressionnant de constater qu'en si peu de temps EVAL a été en mesure de numériser et de rendre accessibles la plupart des rapports d'évaluation des cinq dernières années. Le système propose aussi un grand nombre de documents d'orientation, de ressources externes et de liens.

116. Toutefois, comme pour toute nouveauté, la sensibilisation et l'utilisation de ce système au sein du BIT semblent limitées et incohérentes. Très peu des personnes interrogées connaissaient son existence ou le genre d'informations qu'on y trouve, et les quelques personnes qui le connaissaient ont souvent mentionné que son interface et ses fonctions de recherche étaient difficiles à utiliser. Les résultats de l'enquête, qui montrait

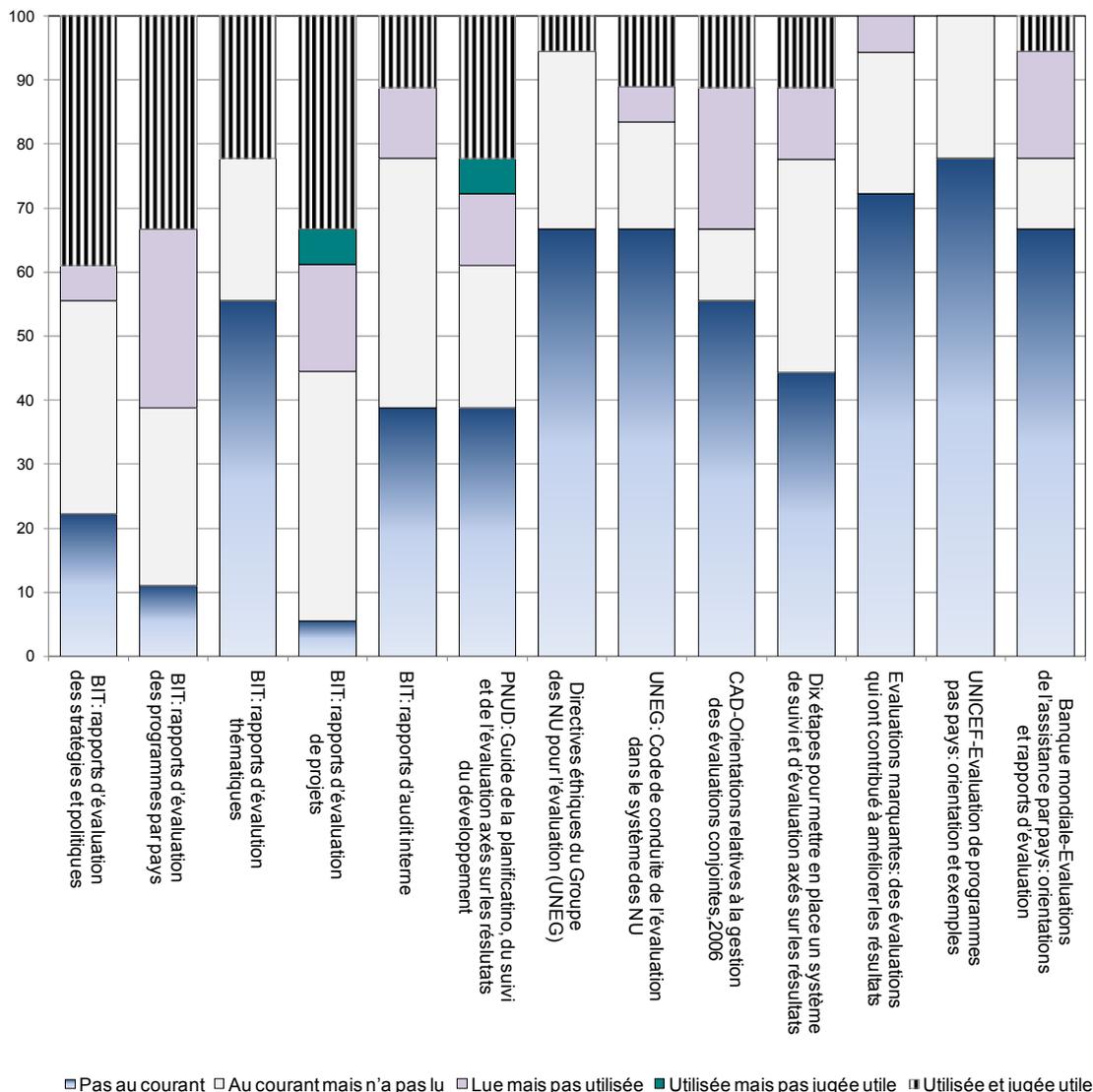
une absence importante de sensibilisation aux documents et aux ressources d'évaluation, confortaient cette constatation (voir le graphique 5 ci-dessous).

117. Trois écueils majeurs semblent limiter l'utilisation du système. Tout d'abord, EVAL semble avoir choisi l'option de fournir le plus grand nombre d'informations possible sans investir en parallèle dans l'amélioration du catalogue et des fonctions de recherche. Deuxièmement, le temps et les efforts nécessaires pour trouver l'information souhaitée se retournent contre son utilisation, ce qui provient directement du système de catalogue et des fonctions de recherche. Parmi les personnes interviewées ou celles qui ont répondu à l'enquête, beaucoup suggèrent que les recherches aboutissent à un grand nombre de documents non pertinents, et que les documents corrects ne sont pas facilement accessibles. Il existe une option de recherche avancée, qui exige des utilisateurs de remplir ou de sélectionner des informations dans une quinzaine de cases séparées, dont la plupart sont optionnelles. Mais le fait de remplir toutes ces cases différentes pour accéder au bon document prend du temps. Un utilisateur a comparé cette expérience au fait de se retrouver en mer sans compas ni instrument de navigation, un autre au fait de conduire dans une ville où personne ne respecte les règles. Dans les deux cas, à force d'essais et d'erreurs, le système finira par fournir à l'utilisateur les informations qu'il désire, mais ce n'est probablement pas la meilleure solution, ni la plus scientifique pour atteindre cet objectif. Troisièmement, les personnes interviewées qui connaissaient iTrack ont souvent suggéré qu'il y avait trop de documents d'orientation et recommandaient de réduire le nombre de documents et de consolider l'information sous un format plus précis et accessible pour améliorer la qualité de l'information.

118. Un deuxième indicateur pour cette réalisation consiste à mesurer les progrès des mandats d'évaluation avec le temps. Les mandats ont été codés en fonction de trois normes UNEG/CAD qui indiquent la qualité d'un mandat: i) le raisonnement, la finalité, les objectifs et les critères d'évaluation de chaque évaluation sont clairement définis (norme CAD 1, règles UNEG 3.1 à 3.7); ii) le champ d'application et le contexte de l'évaluation sont clairement définis (normes CAD 2, 3); et iii) l'évaluation répond de façon concise à des problèmes spécifiques mentionnés dans le mandat (normes CAD, règles UNEG). Une note combinée a été calculée pour chaque évaluation de l'échantillon.

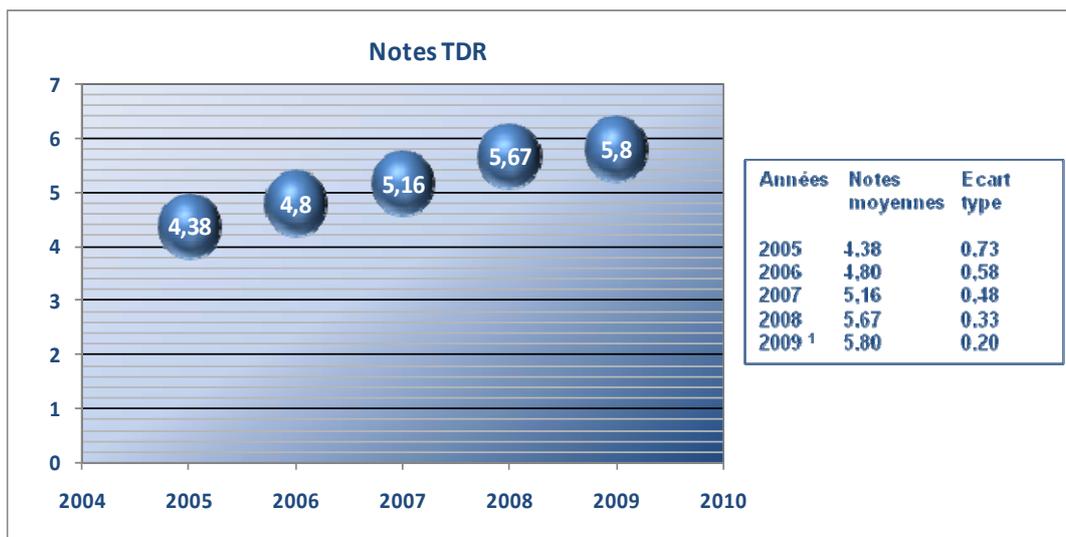
119. Le graphique 6 montre ces résultats. La note moyenne des mandats s'est nettement améliorée, partant de 4,38 en 2005 pour passer à 5,80 en 2009. En fait, cette amélioration semble en grande partie imputable à une plus grande cohérence, comme le montre le déclin continu de l'écart type des notes: il était de 0,73 en 2005 et est passé à 0,20 en 2009. Les entrevues avec les membres du personnel du siège et des régions montrent qu'EVAL a beaucoup insisté sur la standardisation et l'amélioration de la qualité des mandats. Cette amélioration marquée de la qualité et de la cohérence des mandats peut directement être attribuée à EVAL.

Graphique 5. Utilité perçue des sources d'information fournies/recommandées par le BIT



120. Un autre indicateur de performance pour cette réalisation consisterait à mesurer l'utilisation du site Web d'EVAL. Malheureusement, EVAL n'a pas encore mis en place de compteur mesurant le nombre de téléchargements de ses pages. Il est donc difficile de mesurer l'utilisation du site. Les entrevues et les réponses à l'enquête suggèrent qu'il serait avantageux pour le site, et pour iTrack, de mieux sensibiliser les utilisateurs potentiels. L'interface et les fonctions de recherche et de catalogue pourraient être plus conviviales.

Graphique 6. Notes pour les termes de référence (TDR)



¹ L'évaluation du projet interrégional d'intégration de la dimension hommes-femmes de 2009 est exclue pour les raisons expliquées ci-dessus dans le rapport.

121. Une question plus vaste est de savoir dans quelle mesure les résultats d'évaluation sont utilisés dans les recherches sur les politiques. L'Institut international d'études sociales est un utilisateur potentiel mais, actuellement, l'Institut n'utilise pas les évaluations comme source d'information pour ses études.

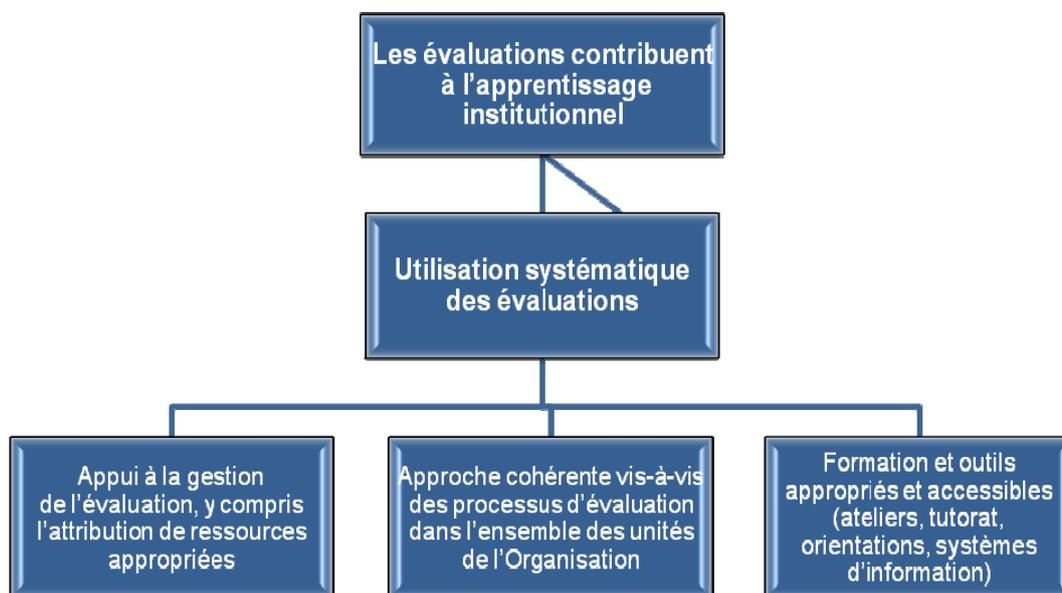
III.

Conclusions, enseignements tirés et recommandations

122. Les constatations évoquées en termes d'objectifs spécifiques et de réalisations de la politique d'évaluation appellent un certain nombre de conclusions et de recommandations en termes de gouvernance, d'indépendance, d'utilisation, d'appui institutionnel et de crédibilité, comme l'énonce le cahier des charges de l'évaluation externe indépendante. Les conclusions du projet de texte ont fait l'objet de commentaires de la part des parties prenantes, qui ont été pris en compte et retranscrits de façon appropriée.

123. Elles sont destinées à proposer une hiérarchie des résultats, comme le suggère le graphique 7.

Graphique 7. Éléments constituant des évaluations efficaces



124. Une des conclusions générales est que la politique d'évaluation est d'une façon générale saine et nécessite peu de modifications. La mise en œuvre de la politique, par contre, présente un certain nombre de problèmes auxquels il faut remédier tant au niveau structurel qu'au niveau stratégique.

A. Politique et gouvernance

125. Le mandat de l'évaluation externe indépendante demandait des conclusions sur la fonction d'évaluation et ses relations avec la politique et la gouvernance du BIT. Plus précisément, il demandait des conclusions sur:

- l'efficacité de la fonction d'évaluation au BIT, eu égard à son indépendance, sa crédibilité et à l'utilité de ses produits et services, notamment à des fins d'apprentissage et de responsabilisation, en l'évaluant à l'une des normes et règles internationales;
- la nature des procédures de rapport au niveau interne auprès du Comité consultatif d'évaluation et au niveau externe auprès du Conseil d'administration;
- dans quelle mesure la fonction et les responsabilités d'évaluation répondent aux besoins des mandants tripartites et servent d'appui au processus de gouvernance de l'OIT;
- dans quelle mesure la fonction d'évaluation influence les directions stratégiques, politiques, les programmes et projets, en mettant l'accent sur la gestion axée sur les résultats, et comment la rendre plus efficace à cet égard.

126. Les constatations incitent à penser que les évaluations n'ont pas rempli comme on le souhaitait leur rôle de contribution à l'élaboration des politiques et des stratégies entre 2005 et 2009, dans le contexte de la gestion axée sur les résultats. Il y a un certain nombre de raisons à cela. Tout d'abord, il n'existe de stratégie opérationnelle pour l'utilisation des évaluations dans les politiques, les stratégies ou la responsabilité ni au Bureau ni à la Commission du programme, du budget et de l'administration, seule commission du Conseil d'administration à examiner les évaluations. Cet examen des évaluations à la session de novembre n'a pas de lien avec l'examen de la mise en œuvre du programme, la budgétisation et la planification stratégique, examinées à la session de mars.

127. Dans la planification actuelle, les deux tiers des évaluations approfondies portent sur les programmes par pays de promotion du travail décent, qui n'ont qu'un lien minime avec les politiques et les stratégies, et pas grand-chose à voir avec la responsabilisation des programmes. Le raisonnement initial expliquant l'inclusion des évaluations des programmes par pays était qu'il s'agissait d'une nouvelle approche consistant à organiser le travail du BIT au niveau des pays, et que les évaluations seraient utiles pour montrer leur potentiel et leur efficacité. Cette étape est maintenant dépassée et l'utilisation principale des évaluations des programmes par pays se fait au niveau du pays et de la région. Les éliminer du calendrier des évaluations présentées au Conseil d'administration libérerait des ressources pour accroître le nombre d'évaluations des stratégies et des politiques.

128. Les critères de sélection des évaluations des stratégies et des politiques ne sont pas optimaux. Il y a eu un système de rotation entre les quatre principaux secteurs avec la sélection soit d'un secteur dans sa totalité, soit d'une des réalisations de ce secteur. Le roulement s'est fait de façon assez mécanique et la sélection des réalisations spécifiques ne semble pas avoir été faite nécessairement en fonction des priorités de la programmation. Une alternative pourrait être de sélectionner les sujets en fonction de leur utilité dans le débat politique. On pourrait choisir comme critère le secteur qui fait l'objet d'un examen à la Conférence internationale du Travail dans le cadre du plan de mise en œuvre de la

Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable. Une évaluation préparée un an avant l'examen pourrait aider le bureau concerné à élaborer un examen plus efficace. Le fait que l'évaluation de haut niveau de 2010, Protection sociale (sécurité sociale), porte sur un thème qui sera probablement à l'ordre du jour de la CIT de 2011 permet de penser que cela pourrait fonctionner. On pourrait utiliser aussi un autre critère: lorsque les événements suggèrent qu'il serait avantageux d'évaluer des programmes, il serait intéressant pour les nouvelles politiques, comme le prochain cadre stratégique qui sera adopté en 2014, de vérifier la réalité de leurs performances.

129. Une autre raison du manque d'utilisation des évaluations dans les stratégies et les politiques à des fins de responsabilité, et au niveau de la gestion, provient du fait que les thèmes d'évaluation sont choisis sur une base annuelle et non pas sur une base pluriannuelle. Outre le manque de clarté des critères de sélection, ce système a pour conséquence de tronquer le temps disponible pour les évaluations, et notamment les consultations sur la conception et sur les conclusions de l'évaluation. Cela réduit aussi le temps disponible pour collecter des informations sur les résultats. Un programme pluriannuel réduirait certaines incertitudes sur la thématique, contribuerait à établir des priorités claires et inciterait à collecter des informations sur les performances. L'expérience des cinq dernières années montre que les ressources permettent d'effectuer jusqu'à trois évaluations de haut niveau par an. Certaines pourraient être planifiées sur une période pluriannuelle basée sur le cycle de sept ans des discussions sur les questions récurrentes à la Conférence dans le cadre du plan de mise en œuvre, dans lequel l'emploi, la protection sociale et les principes et droits fondamentaux sont discutés deux fois dans ce cycle. Cela permettrait d'établir un plan d'au moins cinq ans pour ces évaluations. D'autres pourraient être sélectionnées en fonction des besoins, soit en termes de changement des politiques ou d'examen des procédures. Par exemple, on pourrait examiner l'efficacité des PPTD en tant qu'approche opérationnelle lorsque suffisamment de programmes par pays auront terminé leur premier cycle. Cela pourrait faire l'objet d'une planification sur deux ans au moins, en tenant compte de la pertinence des décisions politiques durant le biennium. Finalement, une des évaluations pourrait porter sur un sujet qui s'est révélé prioritaire de façon inattendue, et cela pourrait faire l'objet d'une planification annuelle.

130. Le Comité consultatif d'évaluation a reçu des informations sur le suivi et a supervisé la recommandation au Conseil d'administration de thèmes pour les évaluations de haut niveau. Il pourrait jouer un rôle plus important s'il devait faire une planification à plus long terme, et veiller au lien entre l'évaluation et la gestion axée sur les résultats. D'après l'évaluation externe indépendante, il pourrait souhaiter réviser son mandat et sa composition.

131. La grande majorité des évaluations se font au niveau des projets. Alors que leurs principaux clients en matière de responsabilité sont les donateurs spécifiques qui ont financé les projets (et qui ont été amplement satisfaits des résultats), les évaluations indépendantes de projets pourraient avoir une importance pour les décisions politiques s'il était possible de faire le lien avec la mise en œuvre du programme et l'analyse de la politique. Actuellement, les résumés de certaines de ces évaluations sont présentés dans le rapport d'évaluation, mais ne sont pas examinés dans le contexte de discussions plus larges. S'il était possible d'établir un lien entre les évaluations et les rapports sur les performances des programmes, ces évaluations pourraient être une source d'informations utiles sur ce qui fonctionne et pourquoi.

132. Comme nous l'avons indiqué dans la section IIB, l'évaluation est normalement considérée comme un élément important de la gestion axée sur les résultats. Cependant, elle n'a pas été correctement intégrée dans le processus de gestion axée sur les résultats du BIT. C'est en partie dû au fait que la gestion axée sur les résultats est gérée par une autre unité: PROGRAM, qui supervise la définition des indicateurs de performance de l'Organisation. Ces indicateurs n'ont pas toujours été mesurables et les évaluations n'ont pas été programmées pour les mesurer, comme nous l'avons observé précédemment. Une collaboration plus étroite entre PROGRAM et EVAL pourrait améliorer la capacité à mesurer les performances et à établir des moyens plus systématiques d'acquisition de données sur les performances de façon routinière.

Recommandation 1

La politique d'évaluation devrait être prolongée pour une durée de cinq ans supplémentaires, avec des amendements 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.

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 responsabilité, sur la base d'un plan pluriannuel qui pourrait être amendé, le cas échéant, 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 sur le programme et budget en préparation; et iii) présentation annuelle d'une troisième évaluation en fonction des besoins émergents en matière de politique et de programmation.

B. Indépendance

133. La politique d'évaluation précise que «le BIT veillera à séparer la fonction d'évaluation des autres fonctions de gestion pour ce qui est des politiques, des programmes et des projets, et désignera les évaluateurs sur la base de critères convenus afin d'éviter tout conflit d'intérêts». Elle est conforme aux règles de l'UNEG, qui précisent que le cadre institutionnel de l'évaluation devrait «permettre un processus d'évaluation indépendant et impartial en garantissant que l'évaluation soit indépendante des autres fonctions de gestion. Le chef de l'évaluation doit relever directement de l'organe directeur de l'organisation ou du chef de l'organisation.»

134. La structure actuelle n'est pas conforme à ces critères. EVAL fait partie de la gestion et de l'administration et, au sens formel du terme, relève du Directeur général par l'intermédiaire du directeur exécutif de la gestion. Certes, il y a eu sur une base informelle une indépendance considérable; il existe toutefois la perception, parmi les membres du Conseil d'administration et du personnel, que l'évaluation n'est pas indépendante. L'indépendance acquise jusqu'à présent dépend de la personnalité des personnes impliquées; cet élément n'est pas stable car des changements dans la gestion peuvent intervenir plus tard. De plus, le BIT est maintenant la seule organisation du système des Nations Unies qui garde encore l'évaluation au sein de la gestion et de l'administration.

135. En outre, la fonction d'évaluation est maintenant divisée en trois parties. EVAL en est au cœur, mais jusqu'à 40 pour cent des évaluations indépendantes de projets sont gérés par la section Conception, évaluation et documentation de l'IPEC, et les fonctionnaires régionaux chargés du contrôle et de l'évaluation reçoivent de plus en plus de responsabilités en matière d'assurance qualité au niveau des pays et de la région; ils rendent leurs rapports aux directeurs régionaux et à la section de programmation de la gestion. Cela crée une certaine confusion sur les responsabilités dans la pratique. EVAL s'est efforcée en 2010 d'établir des relations de travail régulières avec les fonctionnaires régionaux, ce qui est une évolution positive. Il faut continuer à renforcer la synergie entre l'IPEC et EVAL.

136. Si on se base sur l'expérience des organisations comparables du système des Nations Unies, la meilleure option est de faire d'EVAL un bureau indépendant de l'évaluation, qui relève du Directeur général, comme c'est le cas de l'audit interne. Dans certaines organisations, l'audit et l'évaluation sont combinés en un bureau des services de contrôle interne; quant à savoir si c'est souhaitable pour le BIT, cela dépend de la possibilité de préserver les différences entre l'audit interne (qui se préoccupe essentiellement de la gouvernance interne, de l'évaluation du risque, de l'efficacité et de la sauvegarde du système financier) et l'évaluation (qui se préoccupe essentiellement de l'efficacité). Une des raisons évoquée pour que l'EVAL ne relève pas directement du Directeur général est que trop d'organes disposent de la procédure de rapport direct au Directeur général. Cependant, l'évaluation est une fonction essentielle de la gestion, et l'argument du nombre de rapports directs ne devrait pas s'appliquer.

137. Le poste de directeur de l'évaluation a été pourvu de façon interne, mais à plus long terme, et pour le prochain directeur, il est possible d'améliorer l'indépendance grâce à une procédure de sélection plus conforme à la pratique de plus en plus répandue dans les autres organisations du système des Nations Unies. Cela implique une procédure concurrentielle d'appel à candidatures, ces dernières étant ensuite examinées par un jury indépendant, et le Conseil d'administration validant la sélection. Fixer une durée à ce mandat permettrait également au BIT de mieux se conformer aux normes internationales.

138. Le contrôle des ressources est un élément critique pour l'indépendance. Actuellement, l'Unité d'évaluation est financée essentiellement à partir du budget prévisionnel de l'Organisation, conformément à la pratique des organisations comparables du système des Nations Unies, et avec les recettes perçues au titre de l'appui au programme. Cependant, comme nous l'avons observé dans les constatations, le niveau de ressources dont dispose EVAL est inférieur à celui de ses homologues, même si la totalité des ressources pour les trois éléments de la fonction (EVAL, IPEC et bureaux régionaux) est comparable. Une partie considérable du travail d'évaluation est financée par les recettes de l'appui au programme, un prélèvement sur les budgets des projets dont une partie est assignée aux évaluations. Une autre partie du travail est financée à partir des 4,6 pour cent du Compte supplémentaire du budget ordinaire, sur la base de contributions volontaires allouées aux évaluations indépendantes, au suivi interne, aux auto-évaluations et aux activités de compte rendu. Ces ressources sont destinées à financer les évaluations sur le terrain et plus encore des coûts directs inclus dans certains budgets de projets. Une utilisation plus systématique de ce fonds pour financer les évaluations indépendantes ôterait certaines des contraintes financières qui pèsent sur son indépendance. La source du financement des postes de contrôle et d'évaluation n'est pas identique d'un bureau à

l'autre, ni stable dans la durée. Les régions, bien sûr, ont des besoins différents, ce qui n'a pas toujours été pris en compte.

139. Les détails permettant d'améliorer l'indépendance dépassent la portée de cette étude, mais les conclusions générales suggèrent qu'il conviendrait de réfléchir aux mécanismes envisageables.

Recommandation 3

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, avec un directeur nommé conformément aux meilleures pratiques du système des Nations Unies en matière de nomination des chefs d'évaluation. Il est nécessaire de garantir un financement sûr, provenant du budget prévisionnel du BIT, d'une part fixe des recettes perçues au titre de l'appui au programme et d'autres ressources extrabudgétaires.

C. Utilisation

140. Au cours de la phase de collecte des données de l'EEI, les parties prenantes internes interviewées estimaient généralement qu'un grand progrès avait été accompli avec la création de la fonction d'évaluation ces cinq dernières années, même s'ils reconnaissaient qu'il y avait encore beaucoup d'améliorations à apporter. On assiste à une prise de conscience au sujet de l'évaluation et, dans une moindre mesure, de la gestion axée sur les résultats, en raison notamment:

- de l'existence d'EVAL et de sa participation et de son appui aux évaluations indépendantes des PPTD, de sa documentation, et de son appui technique aux évaluations décentralisées et aux questions annexes relatives au contrôle et à l'évaluation;
- des directions régionales qui souhaitent utiliser l'évaluation comme un outil devant l'importance croissante des PPTD et aligner leurs projets sur les priorités des bureaux régionaux; et
- de la création de postes de contrôle et d'évaluation et de la présence tangible des fonctionnaires chargés du contrôle et de l'évaluation dans les bureaux régionaux, dont la contribution a été importante.

141. Les parties prenantes internes prennent aussi de plus en plus conscience du fait que les évaluations réalisées par le passé, notamment les évaluations de stratégies de haut niveau, ne correspondent plus aux besoins du nouveau cadre stratégique du BIT. Si l'on ajoute le temps trop limité pour les évaluations, le manque d'assise financière stable, et les longs rapports techniques qui découragent les utilisateurs potentiels, tous ces éléments sont considérés comme des facteurs ayant une influence négative sur le produit des évaluations dans le cadre de l'objectif spécifique 2.

142. L'utilisation des évaluations varie beaucoup, selon l'endroit où elles se font (au siège ou sur le terrain), le secteur, l'expérience du directeur, et le type d'évaluation. De façon générale, il n'y a pas de preuves que les évaluations soient beaucoup utilisées, que ce soit en termes de responsabilité vis-à-vis des organes politiques ni en termes de gestion des résultats. C'est ainsi que les membres du Conseil d'administration et les mandants de l'OIT ne sont toujours pas convaincus de la contribution spécifique qu'apporte le BIT en

remplissant son mandat et sont catégoriques sur la nécessité d'avoir des informations d'évaluation qui démontrent clairement ce que l'Organisation accomplit.

143. L'évaluation est très utilisée au niveau des projets comme outil de responsabilité vis-à-vis des donateurs, afin de montrer que l'argent a été bien utilisé. L'utilisation des évaluations stratégiques et des auto-évaluations/audits internes est épisodique, pour ces dernières afin de répondre aux besoins spécifiques en matière de programmation ou de décision. Les bureaux régionaux utilisent de façon croissante l'évaluation (l'épicentre du changement et de la réforme), et donc l'utilisation augmente dans les pays et au niveau des projets. L'utilisation la plus fréquente revient aux évaluations indépendantes des programmes par pays, qui ont contribué de façon notable à l'amélioration des cadres nationaux.

144. L'utilisation serait plus importante si le processus d'évaluation était lié à la planification du programme et aux rapports de performance, ainsi qu'aux besoins perçus par les directeurs de programmes. Voilà qui appelle à établir avec plus d'attention des critères pour sélectionner des thèmes d'évaluation plus étroitement liés aux décisions politiques et à la planification stratégique du Bureau.

145. L'utilisation serait également plus fréquente si les gestionnaires des domaines qui vont faire l'objet d'évaluations pouvaient participer plus activement au processus de sélection et de conception des évaluations, et aux commentaires sur les conclusions et les recommandations. Cela permettrait aux parties prenantes de plus s'appropriier les évaluations. Ce processus devrait également impliquer les partenaires sociaux pour les mêmes raisons.

146. Comme nous l'avons vu précédemment, les auto-évaluations dans le cadre de la fonction d'évaluation sont encore en chantier. Si le BIT utilise les évaluations pour la planification des programmes, le suivi et les rapports sur les performances dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, les auto-évaluations gagneront en importance. Comme on l'a déjà vu, certaines auto-évaluations sont déjà entreprises dans le contexte d'examens inclus dans le plan de mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable.

147. Les évaluations de projets sont souvent traitées par les directeurs de programmes comme des exercices mécaniques, pour la forme, notamment s'il faut en faire un grand nombre. Cependant, chacune des évaluations renferme des informations intéressantes sur les résultats spécifiques et les facteurs qui les ont produits. Si ces informations sont consolidées dans des analyses plus larges, elles peuvent être particulièrement utiles pour définir et affiner les politiques, et pour élargir la responsabilité.

148. Un autre moyen d'améliorer l'utilité des évaluations de projets consiste à attribuer des ressources aux évaluations de projets intérimaires (plutôt qu'aux évaluations finales), car elles demandent moins d'efforts et leur utilité est immédiate car elles apportent des réactions sur les améliorations qu'il est possible d'apporter dans la deuxième moitié du projet.

149. Les rapports d'évaluation seraient utilisés plus fréquemment s'ils étaient plus courts. De nombreuses personnes interviewées estimaient que les rapports d'évaluation sont trop complexes, et trop longs. Un autre commentaire récurrent porte sur le fait que les recommandations des évaluations sont trop générales et ne sont pas assez ciblées pour être utilisées avec efficacité. Il devrait être plus facile de mettre en œuvre les recommandations faites au Conseil d'administration. D'autres personnes estimaient qu'elles étaient trop nombreuses pour recevoir la priorité appropriée et un suivi effectif.

150. Les enseignements tirés ne sont utiles que s'ils sont appliqués. Les enseignements habituels tirés des évaluations sont certes un peu utilisés, mais une approche systématique visant à collecter, compiler et analyser les résultats d'évaluation pour identifier les enseignements tirés et les meilleures pratiques faciliterait le partage d'expérience, améliorerait les pratiques actuelles et favoriserait l'apprentissage institutionnel. Des initiatives sont en cours dans les bureaux régionaux de l'Asie et du Pacifique et des Etats arabes, et fournissent des modèles intéressants. On y retrouve un poste de fonctionnaire chargé du programme de partage des connaissances, dont les responsabilités sont «d'établir les outils de connaissance pertinents et des systèmes d'appui à l'analyse des informations et à la diffusion des enseignements tirés».

Recommandation 4

Le recours aux auto-évaluations devrait être plus fréquent aux niveaux des programmes et des projets, notamment pour les grands examens des politiques par la Conférence internationale du Travail, et pour les rapports sur l'exécution des programmes. L'adoption au niveau de l'agence de normes, de lignes directrices et d'un processus de supervision relatifs aux auto-évaluations permettrait de remédier aux préoccupations en matière de qualité et de légitimité.

D. Appui institutionnel

151. La conclusion générale est que le niveau d'appui institutionnel aux fonctions d'évaluation a augmenté de façon notable ces cinq dernières années. Toutefois, afin de mettre en place une culture institutionnelle de l'évaluation, il est nécessaire d'avoir des politiques de mise en œuvre plus claires, des programmes de formation plus complets et adaptables, et des systèmes de partage des informations plus accessibles qui acceptent différents niveaux d'engagement technologique.

152. Le Comité consultatif d'évaluation doit être le lien principal entre l'évaluation et ses parties prenantes. Actuellement, ce comité fonctionne essentiellement comme un organe consultatif pour le Directeur général, avec pour finalité de veiller au suivi d'évaluations spécifiques. Même si la composition du comité est appropriée, son mandat devrait être élargi. Le rôle des différentes unités ayant des fonctions de contrôle et d'évaluation pourrait être plus clair, et il pourrait y avoir plus d'harmonisation entre les pratiques d'évaluation dans l'ensemble de l'Organisation si le mandat du Comité consultatif d'évaluation était élargi pour lui donner plus de responsabilités et lui permettre de conseiller une politique de mise en œuvre des stratégies d'évaluations dans le contexte de la gestion axée sur les résultats et contribuer à faire de la gestion axée sur les résultats un outil opérationnel important. On pourrait y inclure la recommandation d'un plan pluriannuel pour les évaluations approfondies, avec la fixation de critères de sélection plus précis, des recommandations sur les implications stratégiques pour la planification et la

programmation et le budget des recommandations issues des évaluations de fond. C'est le cas à la FAO où l'homologue du comité participe plus activement à la définition de paramètres pour les responsables de la mise en œuvre. Ce rôle devrait servir à renforcer les liens entre PROGRAM, PARDEV et EVAL et à élargir l'apprentissage institutionnel. Cela impliquerait un ordre du jour plus ciblé pour les réunions ordinaires du Comité consultatif d'évaluation, une meilleure préparation des réunions et peut-être une représentation à un niveau plus élevé.

153. Actuellement, EVAL a quatre rôles fonctionnels: gérer les évaluations approfondies de haut niveau, superviser le système d'évaluation décentralisé, appuyer les autres unités dans leurs efforts liés à l'évaluation, et apporter une assistance en élaborant et fournissant du matériel de formation. EVAL a fait du bon travail et est appréciée pour ce travail. L'unité est toutefois débordée, et perd un temps et des efforts considérables sur des points mineurs (par exemple en examinant de longs mandats pour y suggérer des modifications). Le rôle fonctionnel de l'unité doit être réexaminé pour dégager des priorités en mettant plus l'accent sur les évaluations approfondies qui répondent à des besoins axés sur des décisions, préparer du matériel pédagogique pour le BIT, et conseiller les autres en matière d'auto-évaluations. Il faudrait accorder moins d'attention à l'examen détaillé des projets de documents préparés par d'autres dans l'ensemble du système d'évaluation décentralisé.

154. Au niveau des projets, la fonction d'évaluation est encore partagée dans la pratique. La section Conception, évaluation et documentation de l'IPEC supervise, de façon assez autonome généralement, les évaluations des projets IPEC et le fait avec efficacité. Cependant, les autres évaluations indépendantes de projets sont dirigées de manière moins directe, sous l'autorité générale d'EVAL et de PARDEV. Certes, la coopération s'accroît entre IPEC, EVAL et PARDEV, mais les rôles respectifs devraient être délimités avec plus de soins afin que chaque organe puisse profiter de l'expérience des autres et améliorer de ce fait l'ensemble de l'évaluation au niveau des projets.

155. Il existe une demande largement exprimée de plus de formation au contrôle et à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats, à laquelle il faut répondre par un programme de formation complet et adaptable qui intègre la gestion axée sur les résultats, y compris l'évaluation, dans le cycle des programmes. L'essentiel des activités de formation de ces deux dernières années a servi de brève introduction à l'évaluation en tant qu'élément de la gestion axée sur les résultats mais ne suffisait pas à disséminer les compétences sur ces deux sujets. Même si le concept de gestion axée sur les résultats a fait l'objet de promotion dans le système des Nations Unies depuis vingt ans, c'est encore une nouvelle manière de penser qui pose des problèmes d'application pour de nombreux groupes de parties prenantes de l'OIT et n'est pas très bien comprise.

156. Une évaluation des besoins de formation permettrait de veiller à ce que la formation réponde aux besoins des différentes parties prenantes. Il est apparu clairement lors de cet examen que les bureaux régionaux estimaient que les membres tripartites bénéficieraient plus d'une formation ciblée sur le suivi et la gestion axée sur les résultats plutôt que de la formation spécifique à l'évaluation qui leur était proposée. Le personnel du programme a également demandé plus de formation en matière de suivi, et pour développer des indicateurs (particulièrement ceux qui sont applicables aux PPTD).

157. La simplicité est essentielle. Comme l'a dit un membre du personnel régional, «ce qu'il nous faut, c'est la gestion axée sur les résultats pour les nuls», en faisant référence à la série de manuels très accessibles qui ont été publiés sur de nombreux sujets. Les documents d'orientation peuvent compléter les sessions de formation mais, étant donné l'utilisation minimale de ces ressources constatée au cours de l'évaluation, il est clair qu'ils ne peuvent pas se substituer à une formation.

158. Le Centre international de formation de Turin doit jouer un rôle fondamental en réalisant ces formations destinées au personnel et aux mandants mais, pour le faire efficacement, l'approche doit être conçue et mise en œuvre avec le plus grand soin. EVAL, PROGRAM et PARDEV disposant d'une grande expertise en matière d'évaluation, et de matériel ressource, ces unités devraient conseiller le Centre de Turin pour l'élaboration d'un programme de formation et du matériel pédagogique. Au minimum, EVAL devrait jouer un rôle dans l'élaboration du programme de formation mais, étant donné ses ressources actuelles et ses priorités, l'unité ne devrait pas faire elle-même la formation, et seulement exercer un contrôle de qualité.

159. Des améliorations significatives ont été apportées au niveau du développement des systèmes d'information qui appuient les fonctions d'évaluation dans l'ensemble de l'Organisation. Parmi celles-ci figure le lancement d'iTrack. Les entrevues montrent qu'il est très appréciable de disposer d'un endroit unique où sont regroupés les rapports d'évaluation de l'ensemble de l'Organisation, les documents d'orientation, les sources d'informations externes et des liens. iTrack doit maintenant passer à l'étape suivante en améliorant sa convivialité, notamment ses fonctions de recherche et son interface avec l'utilisateur. Comme Google qui dispose de plus de 200 critères pour fournir les résultats de recherche correspondant à chaque utilisateur, sans même que ce dernier ait à introduire ces informations ou même à y penser, iTrack a besoin d'un algorithme de recherche plus avancé. Il faudrait également explorer la faisabilité, dans les pays où la connectivité à l'Internet est réduite, d'avoir quand même un peu de fonctionnalité. De même qu'il faudrait examiner comment il serait possible de tirer profit des médias sociaux et des techniques de réseaux qui apparaissent maintenant dans le système ouvert de gestion des contenus et de partage qu'est PLONE.

160. Les régions pourraient tirer profit du développement de la section «base de données consultants» d'iTrack. Même si le document d'orientation de 2007 sur la recherche d'évaluateurs donne des conseils sur «evaluation listservs», les réseaux et les bases de données d'évaluateurs, la plupart des régions se battent encore pour trouver des évaluateurs qualifiés. Il serait bon d'ajouter une base de données avec une liste de consultants en fonction de la thématique, des compétences techniques et des capacités linguistiques qui serve de référence.

161. iTrack pourrait aussi servir à appuyer les procédures de gestion axée sur les résultats en incluant un catalogue d'indicateurs pertinents pour la palette de programmation du BIT, ainsi que l'enregistrement des résultats obtenus grâce aux interventions du BIT. La recherche centralisée des résultats est un défi majeur pour nombre de grandes organisations. iTrack a un énorme potentiel pour permettre au personnel d'introduire ses résultats au fur et à mesure si le procédé est simple et rapide.

162. Parallèlement, IRIS a connu des évolutions qui ont une importance pour l'évaluation. Le nouveau tableau de bord pour les projets, conçu pour donner aux donateurs et au responsable du projet un accès aux documents relatifs au projet peut, avec un lien approprié, devenir le dépositaire des données d'évaluation. De même, le système de gestion centralisée du programme et budget peut être utilisé pour récupérer les données d'une évaluation afin qu'elles soient utilisées pour le suivi du programme. Quoi qu'il en soit, il faudrait s'efforcer, en respectant les contraintes budgétaires, de lier ces initiatives à iTrack.

163. Si l'on rassemble l'ensemble des ressources attribuées à l'évaluation, les niveaux actuels au BIT sont comparables à ceux des agences spécialisées similaires. L'une des différences est que le montant attribué sur le budget ordinaire est quelque peu inférieur à celui de ses homologues, et que la fonction d'évaluation est dépendante des recettes perçues au titre de l'appui aux programmes. Cela entraîne une certaine incertitude sur la capacité de la fonction d'évaluation à atteindre les objectifs fixés.

164. Devant les contraintes financières de l'Organisation, il est peu probable à court terme d'obtenir une augmentation significative du financement de l'évaluation sur le budget ordinaire. Il est possible de progresser grâce au redéploiement, pour veiller notamment au financement sûr à long terme des postes de suivi et d'évaluation dans les bureaux régionaux. Le financement complémentaire continuera de provenir essentiellement des recettes perçues au titre de l'appui au programme. Il faudrait poursuivre la politique actuelle de prélèvement de 2 pour cent du budget des projets pour l'évaluation indépendante du projet, avec 3 pour cent supplémentaires pour le suivi et l'évaluation, mais ces fonds pourraient servir à créer un fonds central destiné à appuyer le personnel et les autres ressources nécessaires à l'évaluation. Cela pourrait être considéré comme un prélèvement sur tous les projets extrabudgétaires, quelle que soit leur taille, car tous peuvent tirer profit d'une évaluation. Il faudrait réfléchir à un moyen efficace de gérer ces ressources afin qu'EVAl, ainsi que d'autres composantes de l'évaluation, puisse les utiliser en cas de nécessité.

Recommandation 5

Le mandat du Comité consultatif d'évaluation devrait être clarifié et contenir une responsabilité claire permettant: i) d'apporter des conseils sur les politiques de suivi afin de garantir la mise en œuvre appropriée des recommandations issues de l'évaluation relatives aux stratégies et aux politiques, afin d'obtenir une cohérence et une coordination de l'approche vis-à-vis des évaluations et leur utilisation dans l'ensemble de l'Organisation, dans le cadre de la gestion axée sur les résultats; et ii) proposer des thèmes d'évaluation au Conseil d'administration sur une base pluriannuelle.

Recommandation 6

L'Unité d'évaluation devrait recevoir un mandat révisé reflétant ses trois rôles principaux, 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.

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.

Recommandation 8

Un programme de formation complet et flexible sur le sujet de l'évaluation dans le contexte 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.

Recommandation 9

La fonctionnalité actuelle de l'Unité d'évaluation devrait être renforcée grâce à des améliorations des systèmes de gestion et de diffusion de l'information pour les rendre plus accessibles, avec un rattrapage substantiel et une expansion d'iTrack pour en améliorer la convivialité, et l'attribution de ressources durables à la gestion de la base de données.

E. Crédibilité

165. La crédibilité de l'évaluation dépend de plusieurs facteurs. Il faut que l'indépendance de l'évaluation soit acceptée. Deuxièmement, les méthodes utilisées pour l'évaluation doivent remplir les critères suivants: avoir des indicateurs valables et une collecte des données fiable. La crédibilité vient aussi de la participation de toutes les parties prenantes au processus. EVAL, une fois que sa position d'indépendance sera assurée, est en mesure de fournir ce genre d'assurance qualité, sur la base de l'expérience acquise ces cinq dernières années.

166. Pour les évaluations de haut niveau, la pratique actuelle de recourir à un évaluateur externe indépendant, un membre du personnel d'EVAL et un expert du secteur spécifique au sein de l'OIT a été un modèle d'un bon rapport efficacité-coût. Ce devrait être la norme pour ce genre d'évaluation. Au niveau des projets, la pratique de l'IPEC, qui fait également intervenir des équipes de plusieurs personnes, a été efficace.

167. Une autre pratique courante est d'avoir des cahiers des charges très complexes pour les évaluations. La rédaction et la révision de ces cahiers des charges prennent plus de temps qu'il ne faudrait même si, dans les phases initiales, c'était un processus d'apprentissage intéressant. Simplifier les cahiers des charges, en précisant la plupart des éléments des évaluations sur la base des critères de l'UNEG, préserverait la crédibilité tout en réduisant la charge administrative des évaluations.

168. La plupart des évaluations couvertes par l'évaluation externe indépendante sont des évaluations de réalisations, qui tentent de déterminer les résultats immédiats des programmes et des projets. La crédibilité de la fonction d'évaluation pourrait être renforcée s'il était inclus un nombre choisi d'évaluations ex-post, qui cherchent à constater les effets à long terme des programmes et des projets. Ce sont des évaluations plus complexes, car elles ne peuvent se faire avec succès que si le gouvernement, avec les partenaires sociaux, en prend la direction, puisqu'il s'agit de déterminer dans quelle mesure les programmes du gouvernement et des partenaires ont induit des changements à long terme. Cela pourrait se faire à titre expérimental au cours de la période à venir.

Recommandation 10

Il faudrait accroître l'utilisation des évaluations ex post afin d'évaluer les effets à long terme des programmes et des projets du BIT; plusieurs devraient être exécutées sur une base pilote dans les domaines prioritaires au cours de la période allant de 2010 à 2015.

IV. Annexes

A. Composition de l'équipe d'AIMS

John Mathiason, Directeur général, est professeur de relations internationales à la Maxwell School of Citizenship and Public Affairs de l'Université de Syracuse. Il est retraité du Secrétariat des Nations Unies depuis 1997, après avoir fait vingt-cinq ans de carrière en tant que fonctionnaire; il était auparavant expert en assistance technique sur le terrain dans le domaine de l'évaluation pour les Nations Unies. Ses deux derniers postes étaient haut fonctionnaire au Bureau du programme et de la planification et de la coordination et directeur adjoint de la Division de la promotion de la femme. Depuis lors, outre ses fonctions d'universitaire enseignant la gestion du secteur public international et l'évaluation des programmes et projets internationaux, il a été consultant en gestion axée sur les résultats auprès d'un grand nombre d'organisations internationales, excepté le BIT. Il a un Ph. D. de sciences politiques du Massachusetts Institute of Technology.

Frederick Williams, associé principal, est retraité du service public, après trente ans de carrière aux affaires étrangères et dans la communauté internationale du développement. Le docteur Williams a été chef de l'évaluation à l'AIEA pendant de nombreuses années, dirigeant un grand nombre d'évaluations approfondies de l'organisation; il a été également chef de l'Unité de planification et d'évaluation de l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine. Au niveau national, il a dirigé l'équipe qui a introduit la gestion axée sur les résultats au Département d'Etat des Etats-Unis, et a été directeur du Bureau d'évaluation du «United States Peace Corps». Plus récemment, il a été consultant pour le développement de la gestion axée sur les résultats à l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE). En tant qu'associé d'AIMS, il a dirigé la formation en gestion axée sur les résultats destinée à des réseaux de recherche en Afrique et en Asie, en vertu de l'accord-cadre entre AIMS et l'Agence suédoise de coopération internationale au développement. Ph. D. de sciences politiques, il a enseigné l'évaluation et la gestion internationale à l'Institut des affaires internationales de Monterrey, au Foreign Affairs Training Center et dans le programme de formation certifiant à la gestion de l'AIEA.

Punit Arora, associé principal, est un professionnel de la stratégie et de l'économie financière. Il a plus de quinze ans d'expérience à des postes stratégiques dans les organisations gouvernementales, internationales et dans des entreprises. Récemment, il a été conseiller dans le domaine de la planification stratégique et de l'évaluation des réalisations auprès de l'Agence suédoise de coopération internationale au développement, des Nations Unies et de ses agences spécialisées, ainsi que d'autres organisations internationales comme le Consortium pour la recherche économique en Afrique et la Commission nationale de sciences et technologie de Tanzanie. C'est un analyste financier agréé, et il doit bientôt obtenir un Ph. D. en gestion stratégique et en économie des entreprises à l'Université de Syracuse. Ses recherches portent sur l'entrepreneuriat, la création d'entreprises conjointes, la gouvernance et la durabilité des entreprises. Il a également été le conseiller auprès d'organisations d'employeurs en matière de stratégie, remaniement des processus d'entreprises, gouvernance, systèmes d'information et gestion de l'innovation.

Ann Sutherland, associée principale, a travaillé durant plus de vingt ans en tant que directrice de programme et consultante dans le secteur associatif au Canada, aux Etats-Unis et internationalement. Au cours de sa carrière, elle a dirigé la planification stratégique, le développement des capacités organisationnelles, la recherche participative et les processus d'évaluation. Elle a un *Master* en études environnementales de l'Université de New York et un certificat d'études approfondies en Administration publique de la Maxwell School de l'Université de Syracuse.

B. Méthodologie et procédures de l'évaluation externe indépendante de la fonction d'évaluation du BIT

1. *Mandat de l'évaluation externe indépendante de la fonction d'évaluation du BIT*

Introduction

Sur demande du Conseil d'administration, l'OIT va mettre en place une évaluation externe indépendante (EEI) de sa fonction d'évaluation en 2010 (la fonction d'évaluation porte sur les structures, processus et activités d'évaluation). Lorsque la nouvelle politique et stratégie d'évaluation de l'OIT a été approuvée à la session de novembre 2005 de la Commission du programme, du budget et de l'administration (PFA)¹³, il était prévu qu'une évaluation de cette nouvelle politique et stratégie ait lieu cinq ans plus tard. Par la suite, la Commission PFA a, lors de la session de novembre 2008 du Conseil d'administration, pris bonne note de cette proposition et l'a accueillie avec satisfaction. Les activités de l'Unité d'évaluation centrale du BIT (EVAL) ont déjà fait l'objet de plusieurs examens, et notamment d'une auto-évaluation exécutée en 2005¹⁴ et d'évaluations externes menées en 2006-07 par le Comité directeur indépendant pour

¹³ BIT, Nouvelle politique et stratégie d'évaluation au BIT, document GB.294/PFA/8/4, paragr. 46.

¹⁴ Une auto-évaluation parmi les membres du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) fut menée pour vérifier la conformité de leurs règles avec les normes et règles applicables par l'UNEG. Cet exercice peut fournir à l'EEI des données et des informations de base fort utiles.

l'examen global du dispositif de gouvernance et de contrôle dans le système des Nations Unies, ainsi que d'un rapport de l'Accountability Office du gouvernement des Etats-Unis d'Amérique et d'un rapport de gestion globale ¹⁵ (*Global Accountability Report*) de la *One World Trust*.

L'EEI va se pencher sur la fonction d'évaluation au sein de l'Organisation, prenant comme point de départ la mise en place, en 2005, de la politique et stratégie d'évaluation de même que la création d'EVAL, et elle va s'employer à comprendre comment fonctionne le système d'évaluation aux différents niveaux afin d'évaluer sa qualité et son efficacité en fonction des objectifs de l'Organisation et des normes internationales pertinentes. La principale raison d'être et l'objectif essentiel de l'EEI est de «se projeter dans l'avenir» et de fournir des recommandations propices à la prise de décisions stratégiques pour les activités futures d'évaluation au BIT. Cette stratégie est tout particulièrement indiquée pour répondre aux objectifs et priorités de la nouvelle Déclaration de l'Organisation internationale du Travail sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, et elle s'inscrit dans la démarche engagée par l'OIT pour promouvoir la gestion axée sur les résultats, qui a recours aux liens existant entre supervision et évaluation, élaboration de politiques et budgétisation.

Contexte de la fonction d'évaluation au BIT

L'unité EVAL a été mise sur pied en mars 2005 au sein du Secteur de la gestion et de l'administration. C'est à elle qu'incombe la responsabilité globale d'appliquer la nouvelle politique d'évaluation de l'OIT et elle doit soumettre ses rapports directement au Directeur général. Elle est composée actuellement d'un directeur, de trois agents d'évaluation et d'un expert en gestion des connaissances, ainsi que de stagiaires nommés en fonction de la charge de travail. S'inspirant des normes et règles acceptées au niveau international, au sein comme à l'extérieur du système des Nations Unies (ces règles étant principalement celles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et du Comité d'aide au développement de l'OCDE), la politique d'évaluation vise à améliorer et à renforcer la pratique d'évaluation indépendante au BIT et à établir des principes pour que l'auto-évaluation systématique des résultats des programmes couvre l'ensemble des activités de l'OIT afin de satisfaire aux objectifs de l'OIT tels qu'ils sont fixés dans le cadre stratégique et les documents du programme et budget.

Les objectifs de la nouvelle politique d'évaluation de l'OIT sont les suivants:

- améliorer la transparence et renforcer l'obligation de rendre compte de l'incidence des actions de l'OIT en faveur de ses mandants;
- faciliter la prise de décisions par les organes exécutifs et la haute direction en leur donnant les moyens d'apprécier objectivement l'efficacité, l'efficience, la pertinence, l'impact et la durabilité des actions de l'OIT; et
- fournir des informations permettant d'intégrer les leçons de l'expérience en vue d'améliorer toujours plus les activités de l'OIT.

¹⁵ BIT, Rapport d'évaluation annuel 2006, nov. 2007, pp. 16-17.

Le cadre opérationnel de cette politique vise à garantir la transparence et l'indépendance de la fonction d'évaluation. Ce cadre répond à différents besoins et vise différents niveaux de manière à les mettre en conformité avec les grands processus de programmation et d'allocation des ressources au Bureau. La responsabilité de l'application de certains types d'évaluation incombe aux responsables/structures hiérarchiques (l'auto-évaluation) tandis que d'autres relèvent d'agents chargés de coordonner les évaluations dans les secteurs et les régions, et supervisés par une unité centrale d'évaluation indépendante.

La fonction d'évaluation regroupe quatre différents types d'évaluation:

- **Premièrement**, les évaluations des stratégies de l'OIT doivent porter essentiellement sur les résultats des grandes stratégies ou politiques établies dans le programme et budget ¹⁶. Depuis 2005, cinq stratégies ont fait l'objet d'une évaluation en matière d'efficacité, d'efficience, d'impact et de pertinence stratégique ¹⁷. Une sixième étude, portant sur le développement de la capacité nationale des Etats Membres à mettre au point des politiques et programmes en faveur de l'emploi des jeunes, est en cours.
- **Deuxièmement**, des évaluations indépendantes de programmes par pays ont été proposées à des mandants et partenaires nationaux comme moyens d'examiner l'état d'avancement et la pertinence des activités au niveau du pays. Cinq évaluations ont été menées à ce jour et deux sont en cours ¹⁸.
- **Troisièmement**, des évaluations thématiques ont permis aux programmes techniques de l'OIT d'étudier en détail l'efficacité et l'impact des grands moyens d'action. Dans l'ensemble, EVAL a fourni un appui consultatif aux programmes techniques de l'OIT en les aidant à conduire des évaluations thématiques et à mobiliser des ressources à cet effet.
- **Quatrièmement**, pour ce qui est des évaluations indépendantes de projets du BIT, EVAL a apporté un appui et une supervision, comme le Bureau le préconise. Quelque 160 rapports, de mi-parcours et finaux, ont été établis pendant la période 2005-2007, dont la qualité et la crédibilité de plus de la moitié d'entre eux ont été évaluées de manière indépendante. Par ailleurs, la fonction d'évaluation aide le Bureau à mener des auto-évaluations au niveau des programmes par pays, des examens organisationnels et des projets eux-mêmes.

¹⁶ Le programme et budget couvrait les périodes biennales suivantes: 2000-01, 2002-03, 2004-05, 2006-07 et 2008-09.

¹⁷ Il s'agit des stratégies suivantes: i) Programme focal sur le dialogue social, la législation du travail et l'administration du travail; ii) Programme focal sur la sécurité socio-économique; iii) Stratégie d'investissement à forte intensité d'emploi; iv) Stratégie visant à aider les Etats Membres à améliorer l'impact des normes internationales du travail; et v) Stratégie pour la protection des travailleurs migrants.

¹⁸ Ces évaluations ont été menées en Argentine, au Royaume hachémite de Jordanie, aux Philippines, en Ukraine et en Zambie, et des études sont en cours au Honduras et en Indonésie.

Dans le cadre de la politique et de la stratégie d'évaluation, une unité centrale d'évaluation a vu le jour, qui a pour tâche d'instiller une culture de la responsabilisation et de l'apprentissage par l'évaluation. Cette unité s'est vu confier la mission de mettre sur pied un réseau d'évaluation à l'échelon du Bureau et de promouvoir l'harmonisation des politiques et pratiques d'évaluation, en vérifiant notamment si elles sont conformes aux normes; en établissant des règles et des orientations pour les évaluations au BIT; en améliorant la cohérence et la complémentarité des évaluations; en facilitant la production et l'utilisation d'informations résultant de l'évaluation; en développant des réseaux et en conférant une certaine visibilité et une crédibilité à l'OIT dans le domaine de l'évaluation.

Depuis l'adoption de cette politique, la fonction d'évaluation au BIT a été renforcée grâce à une directive du Bureau qui précise les pouvoirs et responsabilités d'EVAL, et grâce à l'établissement d'un rapport d'évaluation annuel soumis au Conseil d'administration, qui dresse le bilan des activités et des résultats d'évaluation au sein du BIT pour tous les types d'évaluation et à tous les niveaux. Un comité consultatif interne d'évaluation chargé de superviser et de promouvoir le suivi institutionnel des recommandations en matière d'évaluation a été mis sur pied. Le Bureau a mis au point des outils et des orientations pour la supervision et l'auto-évaluation et a dispensé une formation ciblée pour améliorer la fonction d'apprentissage des activités d'évaluation.

Il existe une relation étroite entre la fonction d'évaluation et le cadre de gestion axée sur les résultats, la première fournissant au deuxième des informations intégrant les enseignements tirés de l'expérience. EVAL a effectué des évaluations qualitatives des rapports d'évaluation indépendante de projets, dans le cadre de sa mission consistant à soumettre des rapports au Conseil d'administration. Une base de données a été mise sur pied pour superviser et suivre de près les évaluations de projet. Cette base de données permet aussi d'établir un calendrier composite des évaluations à venir et d'obtenir des informations sur le suivi des évaluations. Enfin, des agents d'évaluation régionaux ont été nommés à plein temps après une période d'évaluation à temps partiel dans des points focaux.

Objectif et champ d'application

L'objectif de l'EEI est de fournir une évaluation indépendante de la fonction d'évaluation au sein du BIT pour pouvoir donner des recommandations sur la stratégie future de l'évaluation. Les évaluateurs vont examiner l'efficacité, l'efficience et la pertinence des méthodes et structures actuelles de la fonction d'évaluation au sein du BIT, en tirant des enseignements des expériences réalisées en matière d'application et en s'inspirant des meilleures pratiques internationales, et notamment des normes et règles de l'UNEG¹⁹. L'EEI va examiner notamment dans quelle mesure la fonction d'évaluation au sein du BIT a progressé par rapport à l'application des normes de l'UNEG. Reposant sur

¹⁹ Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) est un réseau professionnel qui rassemble les unités responsables de l'évaluation au sein du système des Nations Unies, notamment celles des institutions spécialisées, des fonds, des programmes et des organisations affiliées. L'UNEG vise à renforcer l'objectivité, l'efficacité et la visibilité de la fonction d'évaluation dans l'ensemble du système des Nations Unies et à mettre en exergue l'importance de l'évaluation pour l'apprentissage, la prise de décisions et la responsabilisation.

les normes de l'UNEG²⁰, 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 (voir l'annexe 1).

L'EEI va couvrir la période qui s'étend du lancement de la politique et de la stratégie d'évaluation de l'OIT, en 2005, jusqu'en 2009. L'analyse va tenir compte des opérations aussi bien centralisées que décentralisées, et notamment celles relatives à la section d'évaluation du Programme international pour l'abolition du travail des enfants, ainsi que des avis des spécialistes régionaux de l'évaluation.

Le principal destinataire de l'EEI est le Conseil d'administration qui, en tant que structure de gouvernance, est responsable des décisions à prendre en fonction des constatations et recommandations de cette évaluation. Le Directeur général du BIT et les membres de l'équipe de direction, les directeurs régionaux et les donateurs de l'OIT comptent parmi les autres parties prenantes.

L'EEI va examiner les aspects suivants:

- la qualité de la fonction d'évaluation au BIT, eu égard à son indépendance et à l'utilité de ses produits et services, dans le cadre notamment de l'apprentissage et de la responsabilisation, et évaluée à l'aune des normes et règles internationales;
- les aspects structurels de la fonction d'évaluation au BIT;
- la mission, le champ d'application et les activités d'EVVAL, à savoir ses relations avec les diverses opérations d'évaluation au BIT, les rôles respectifs et l'utilité des activités d'évaluation centralisées et décentralisées de même que des évaluations indépendantes et des auto-évaluations;
- la nature des procédures de rapport au niveau interne auprès du Comité consultatif d'évaluation et au niveau externe auprès du Conseil d'administration;
- dans quelle mesure la fonction et les responsabilités d'évaluation répondent aux besoins des mandants tripartites et vont dans le sens du processus de gouvernance de l'OIT;
- dans quelle mesure les évaluations au BIT respectent les normes et les règles de l'UNEG; les relations avec les unités et les mécanismes d'évaluation au sein du système des Nations Unies, avec les organismes donateurs et les autres réseaux pertinents d'évaluation;
- la capacité d'évaluation et les compétences en la matière, ainsi que l'utilisation des techniques et des méthodologies d'évaluation;

²⁰ Les normes d'évaluation de l'UNEG applicables dans le système des Nations Unies tentent de s'assurer que les fonctions d'évaluation à l'intérieur du système respectent les principes de base convenus. Elles sont un point de référence en vue de renforcer, professionnaliser et améliorer la qualité de l'évaluation dans toutes les entités des Nations Unies. Les règles d'évaluation de l'UNEG reposent sur les normes et visent à aider à la mise sur pied d'un cadre institutionnel, à la gestion de la fonction d'évaluation, à la conduite et à l'utilisation des évaluations.

- dans quelle mesure la fonction d'évaluation contribue à fournir des informations précises aux directions, politiques, programmes et projets stratégiques, l'accent étant placé sur la gestion axée sur les résultats, et comment la rendre plus efficace à cet égard; et
- dans quelle mesure les résultats de l'évaluation sont intégrés et utilisés dans les activités de suivi et dans les stratégies de gestion des connaissances de l'OIT, et s'ils sont diffusés à un public plus large.

Il importe de formuler des recommandations sur, entre autres, l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de la fonction d'évaluation du BIT, sur la façon de les améliorer et sur le rôle de l'évaluation dans le cadre stratégique pour 2010-2015, dans les programmes par pays de promotion du travail décent et dans le suivi de la nouvelle Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable. L'EEI 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. Bien que les recommandations de l'évaluation ne devraient pas, selon toute attente, se traduire par une réelle augmentation des ressources du budget ordinaire affectées à la fonction d'évaluation, toute recommandation de changement devrait être chiffrée avec précision et traitée en priorité.

Méthodologie

Conformément à la politique d'évaluation de l'OIT, il sera fait en sorte que les mandants tripartites de l'OIT ainsi que les principales parties prenantes, tant internes qu'externes, participent à toutes les phases du processus d'évaluation externe, s'il y a lieu. Ce processus reposera sur des méthodologies appropriées, sur des entretiens, des réunions de consultation, des enquêtes et l'examen de documents.

Une auto-évaluation de la fonction d'évaluation du Bureau sera entreprise par EVAL juste avant l'EEI et figurera dans la documentation de base; la discussion de cette auto-évaluation fera partie intégrante de la méthodologie d'évaluation.

Les caractéristiques de la méthodologie seront définies par les évaluateurs externes sur la base du mandat, et consignées par écrit dans un premier rapport. L'équipe d'évaluation devrait toutefois appliquer un ensemble de méthodes reposant sur des éléments concrets mais aussi sur des données moins tangibles, et faisant appel à divers moyens d'analyse. Il pourrait s'agir notamment de:

- passer en revue la documentation pertinente relative à la politique d'évaluation, à savoir les rapports sur l'exécution des programmes, les informations relatives aux budgets, les documents de gouvernance interne, etc.;
- procéder à un audit des dispositifs et des pratiques actuels d'évaluation en se basant sur les normes et règles d'évaluation des Nations Unies comme critère de qualité;
- faire l'inventaire de l'ensemble des travaux d'évaluation réalisés depuis 2005, en examinant dans quelle mesure ils ont été conformes aux politiques et directives d'évaluation de l'OIT;

- examiner un échantillon d'évaluations représentatives de la diversité régionale, de la nature centralisée ou décentralisée des rapports, des thèmes techniques et des différents types d'évaluation (projet, programme par pays, stratégie globale, évaluation thématique) en fonction des bonnes pratiques d'évaluation qui font foi;
- analyser les systèmes électroniques qui sous-tendent la fonction d'évaluation et visent à promouvoir la transparence, l'obligation de rendre des comptes et le partage des connaissances;
- examiner le rapport d'auto-évaluation établi par EVAL et en discuter avec les fonctionnaires compétents du BIT;
- faire le point sur le suivi des recommandations d'évaluation et tirer des enseignements de l'expérience acquise par la direction du BIT;
- interroger les principales parties prenantes représentatives de divers contextes au sein du Bureau, comme le secteur, l'unité technique, la région et le pays, et qui sont à la fois l'objet de ces évaluations et les utilisateurs;
- interroger les parties prenantes extérieures au Bureau, et notamment les membres du Conseil d'administration (en mettant à profit pour ce faire les réunions du Conseil d'administration), les partenaires tripartites et les membres des partenaires bilatéraux et multilatéraux;
- mener une série d'enquêtes électroniques auprès du personnel du Bureau et des membres du Conseil d'administration, et préparer des études de cas régionales et par pays, en prenant en compte les visites faites dans les bureaux régionaux et dans les autres bureaux extérieurs.

Mécanismes de gestion

L'EEI sera effectuée par une équipe de consultants chevronnés en évaluation qui jouissent d'une certaine expérience dans des pratiques semblables et qui sont indépendants de l'OIT. Les consultants seront sélectionnés au moyen d'une procédure d'appel public à la concurrence, conformément aux procédures d'usage à l'OIT relatives à la passation de marchés. Un jury impartial sélectionnera les candidats en fonction de leur expérience en matière d'évaluation, de leur indépendance (en ce sens qu'ils ne devront pas avoir ou avoir eu de relations de travail étroites avec l'OIT), de leur connaissance de l'Organisation et de son mandat, et de leur compréhension des normes et règles d'évaluation des Nations Unies. Une équipe de trois consultants sera mise sur pied. Chaque membre de cette équipe devrait être recruté pour une durée de vingt jours ouvrables. Les candidatures pourront être déposées par des sociétés fournissant des services de consultation. L'avis d'appel à la concurrence sera publié dans divers supports de publication de manière à susciter un large éventail de réponses.

Le Bureau de l'audit interne et du contrôle (IAO) va superviser la procédure de l'EEI afin de garantir son indépendance. L'IAO est chargé de donner au Conseil d'administration l'assurance que l'EEI a été conduite en toute indépendance et dans le souci de la transparence et qu'elle satisfait aux procédures et normes établies, en ce qui concerne notamment la procédure d'appel d'offres en vue de la sélection des évaluateurs et le

mandat approuvé par le Conseil d'administration. Les responsabilités propres à l'IAO sont les suivantes:

- 1) examiner le plan de travail et le mandat des évaluateurs pour s'assurer qu'ils répondent au mandat d'évaluation approuvé par le Conseil d'administration;
- 2) examiner la procédure d'appel public à la concurrence conduisant à la sélection de l'équipe d'évaluateurs externes et à la passation de contrat pour s'assurer qu'elle satisfait bien aux procédures établies;
- 3) superviser la procédure d'évaluation en s'assurant que les évaluateurs peuvent consulter le personnel compétent et qu'ils ont bien accès aux éléments d'information nécessaires ainsi qu'aux autres ressources nécessaires;
- 4) passer en revue le projet de rapport d'évaluation pour s'assurer qu'il est bien conforme au mandat approuvé;
- 5) centraliser les observations et les réponses de la direction du BIT à propos du projet de rapport d'évaluation; et
- 6) communiquer au Conseil d'administration les informations en retour, par oral ou par écrit, au sujet de l'indépendance, de la transparence et de la crédibilité de la procédure, en indiquant si elle est conforme aux règles et procédures établies.

L'Unité d'évaluation centrale (EVAL) fournira, sur demande, des services d'appui à l'EEI, mais ne participera pas à la procédure d'évaluation proprement dite.

Documents attendus

Il importera de produire les documents écrits suivants:

- un premier rapport exposant en détail les constatations initiales et la méthodologie proposée, ainsi que les questions clés appelant une réponse;
- un projet de rapport d'évaluation détaillé basé sur des données factuelles ainsi qu'un jugement bien argumenté basé sur une analyse crédible des sources et des documents consultés;
- un rapport d'évaluation final qui devra être publié sur le site Web du BIT et diffusé aux principales parties prenantes; et
- une présentation du résumé analytique au Conseil d'administration en novembre 2010.

Dates	Evénements
Juillet 2009	Le Comité consultatif interne d'évaluation passe en revue et met définitivement au point le projet de mandat.
Juillet-septembre 2009	Le projet de mandat est transmis aux représentants du CA pour avis.
Novembre 2009	Le mandat est soumis à la Commission PFA pour approbation.
Décembre 2009	Lancement des procédures d'appels publics à la concurrence.
Décembre 2009	Rapport d'auto-évaluation effectué par EVAL.
Janvier-février 2010	Sélection de l'équipe de consultants et passation des contrats.
Mars 2010	Rapport de situation oral présenté à la Commission PFA par le Bureau.
Mai 2010	Premier rapport présenté par l'équipe de consultants.
Août 2010	Diffusion du projet de rapport aux parties prenantes pour avis.
Octobre 2010	Finalisation du rapport et préparation du résumé pour le CA.
Novembre 2010	Présentation du rapport sommaire au CA et diffusion du rapport complet sur Internet.
Novembre 2010	Le Bureau de l'audit interne et du contrôle fournit à la Commission PFA un compte rendu oral ou écrit sur la procédure d'évaluation.
Janvier 2011	Préparation du plan d'action pour le suivi.
Mars 2011	Le plan d'action pour le suivi est présenté à la Commission PFA.

2. Cadre logique proposé pour la fonction d'évaluation du BIT

Type de documents	Réalisations	Indicateur de performance de la réalisation	Source des données	Stratégie de collecte des données (méthode, qui, quand)
Objectif spécifique 1: améliorer la transparence et la responsabilité du Bureau dans son ensemble au niveau de l'impact des actions du BIT destinées à aider ses mandants				
Evaluations indépendantes	i) Recours plus systématique aux évaluations indépendantes	Dans quelle mesure les évaluations indépendantes sont choisies, attribuées avec indépendance, contrôlées et utilisées	Entrevues avec les directeurs de programmes; rapports annuels, Conseil d'administration	Entrevues; groupes de discussion; analyse des contenus
Politique d'harmonisation	v) Harmonisation des pratiques et méthodes d'évaluation au sein du Bureau, quelle que soit la source des financements	Dans quelle mesure les pratiques et méthodes ont été harmonisées	Rapports d'évaluation; examen des documents relatifs à la méthodologie	Analyse des contenus

Type de documents	Réalisations	Indicateur de performance de la réalisation	Source des données	Stratégie de collecte des données (méthode, qui, quand)
Documents relatifs à la politique (instructions du Directeur général)	vi) Décentralisation des responsabilités en matière d'évaluation, s'il y a lieu	Dans quelle mesure les responsabilités en matière d'évaluation ont été décentralisées, les mécanismes sont appropriés et la haute administration et la hiérarchie soutiennent la fonction d'évaluation	Rapports annuels, documents relatifs à la méthodologie, entrevues avec les directeurs régionaux et les bureaux	Entrevues; analyse des contenus
Documents relatifs à la politique d'évaluation	ix) Indépendance maintenue de la fonction d'évaluation	Des questions ont-elles été soulevées au sujet de l'indépendance de la fonction; dans quelle mesure EVAL et le Comité consultatif d'évaluation exercent effectivement leur rôle de supervision et de suivi; dans quelle mesure les fonds attribués à l'évaluation sont appropriés et indépendants de la direction; dans quelle mesure les constatations sont diffusées	Rapports du Conseil d'administration; textes d'évaluation; textes relatifs à l'évaluation	Entrevues, groupes de discussion; analyse des contenus

Objectif spécifique 2: renforcer la prise de décisions par les organes exécutifs et la haute direction en leur donnant les moyens d'apprécier objectivement l'efficacité, l'efficience, la pertinence, l'impact et la durabilité des activités du BIT

Auto-évaluations	i) Recours plus systématique aux auto-évaluations	Dans quelle mesure les auto-évaluations sont choisies, contrôlées et utilisées	Entrevues avec les directeurs de programmes	Entrevues, groupes de discussion; analyse des contenus
Rapports annuels; résumés d'évaluation	ii) Compte rendu régulier à la haute direction et au Conseil d'administration sur les activités d'évaluation et leurs effets	Dans quelle mesure les rapports ont été rendus à la satisfaction du Conseil d'administration et le Comité consultatif d'évaluation rend-il son rapport à la haute direction	Examen des rapports du Conseil d'administration, entrevues avec les membres du Conseil d'administration et la haute direction	Entrevues, groupes de discussion

Type de documents	Réalisations	Indicateur de performance de la réalisation	Source des données	Stratégie de collecte des données (méthode, qui, quand)
Rapports annuels; plans et budgets	iii) Suite donnée aux constatations et recommandation, notamment utilisation de celles-ci pour le processus de planification, programmation et budgétisation axées sur les résultats	Dans quelle mesure le suivi a été fait et les recommandations ont été utilisées ensuite pour les plans et budgets, les décisions et la supervision du Conseil d'administration et comment les mécanismes de contrôle sont suivis. Dans quelle mesure la gestion des programmes s'appuie sur les systèmes de contrôle et d'évaluation pour évaluer les progrès, repérer les problèmes et évaluer les résultats pour les prises de décisions	Rapports annuels, examen des plans et budgets, entrevues avec la haute direction et le Conseil d'administration	Entrevues, groupes de discussion; analyse des contenus
Cours de formation; matériel d'orientation	vii) Amélioration des capacités et compétences internes en matière de méthodologie de l'évaluation et de l'auto-évaluation	Dans quelle mesure les participants aux formations ont utilisé leur formation	Examen des évaluations des cours; entrevues d'un échantillon de stagiaires dans les offices régionaux et nationaux	Enquête
Réunions, communications avec les participants	viii) Participation des mandants de l'OIT à l'évaluation	Dans quelle mesure les mandants de l'OIT ont participé à la conception des évaluations, la collecte des données et l'examen des constatations	Rapports d'évaluation, entrevues du Conseil d'administration, bureaux régionaux	Analyse des contenus; groupes de discussion; entrevues

Objectif spécifique 3: fournir des informations permettant d'incorporer les leçons de l'expérience en vue d'une amélioration continue des travaux du BIT

Utilisation d'iTrack	iv) Amélioration de l'apprentissage institutionnel et du partage des connaissances	Dans quelle mesure iTrack est utilisé et approprié	Utilisateurs d'iTrack	Analyse des bilans
----------------------	--	--	-----------------------	--------------------

Type de documents	Réalisations	Indicateur de performance de la réalisation	Source des données	Stratégie de collecte des données (méthode, qui, quand)
Programmes de formation		Dans quelle mesure les réactions modifient les programmes de formation	Programmes de formation	Analyse des contenus
Projets de mandats		Dans quelle mesure les mandats d'évaluation se sont améliorés	Mandats	Analyse des contenus
Site Web		Dans quelle mesure le site d'ÉVAL est utilisé	Téléchargements	Examen des bilans

Objectif spécifique supplémentaire du mandat: veiller à la conformité des évaluations à l'UNEG et aux autres normes internationales, ainsi qu'aux objectifs et priorités de la Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable

Documents relatifs à la politique d'évaluation	Des personnes extérieures jugent si les évaluations et les politiques sont conformes aux normes de l'UNEG	Dans quelle mesure les évaluations et les politiques sont conformes aux normes	Textes d'évaluation	Analyse des contenus
Evaluations	Les évaluations répondent-elles aux objectifs et priorités de la Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable	Dans quelle mesure les évaluations sont choisies et répondent aux objectifs et aux priorités	Textes d'évaluation	Analyse des contenus

3. Méthodologie

La méthodologie utilisée pour l'EEI comprend la codification des 14 évaluations approfondies présentées au Conseil d'administration entre 2005 et 2009, l'examen de documents qui montrent l'utilisation des évaluations et l'évaluation, les entrevues avec la haute direction du Bureau international du Travail, des groupes de discussion avec les mandants et le personnel du BIT participant aux évaluations.

a) Normes internationales relatives à l'assurance qualité des évaluations

Contrairement aux domaines comme l'audit ou la comptabilité, pour lesquels il existe un accord sur des normes internationales²¹, il n'existe pas de normes internationales ayant fait l'objet d'un accord complet à partir desquelles il serait possible de juger les évaluations du BIT. Il est nécessaire d'avoir des normes précises en matière d'audit parce

²¹ Voir Fédération internationale des comptables, *Manuel de l'audit international, de l'assurance et des positions éthiques*, édition 2007.

que les audits peuvent entraîner des actions en justice dans différents pays, lorsque la procédure d'audit est un élément essentiel de la crédibilité des conclusions et des recommandations de l'audit. Par contre, le résultat des évaluations est de nature plus politique que juridique, ce qui donne plus de souplesse aux normes. Cependant, la crédibilité d'une évaluation, tout comme celle d'un audit, est déterminée par les procédures suivies.

Un certain nombre d'organisations ont rédigé des règles et des normes à utiliser pour l'élaboration de normes à des fins d'assurance qualité. Parmi ces organisations figurent le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG)²², le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE²³ et l'American Evaluation Association (AEA)²⁴. L'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) a un manuel d'évaluation (2003) qui comprend des normes (AIEA)²⁵. On peut dire que les éléments communs à tous ces textes représentent un consensus sur les normes à appliquer pour l'assurance qualité.

Ces diverses sources organisent leurs textes en fonction de leurs politiques et de leurs structures, de la planification des évaluations spécifiques, des procédures à suivre pour collecter les informations, en tirer les conclusions et les recommandations et la présentation des rapports. Les normes spécifiques sont indiquées pour chaque domaine, avec leurs sources. Ces normes ont été utilisées pour évaluer la qualité des 41 évaluations réalisées par l'AIEA entre 2001 et 2007 et peuvent donc servir de comparaison pour les évaluations du BIT de 2005 à 2009. Ces normes peuvent être regroupées en cinq sections, qui reflètent la procédure d'évaluation.

1) *Politique et structures d'évaluation*

L'Organisation doit avoir une politique claire en matière d'évaluation (règles UNEG 1.1, 1.2).

L'Organisation doit avoir une fonction d'évaluation indépendante (Code de conduite UNEG 1, règle UNEG 1.5, norme CAD 6.1).

Les évaluateurs doivent disposer de compétences et d'une formation en évaluation et avoir une expérience de travail, ainsi que les connaissances techniques appropriées pour chaque évaluation (règles UNEG 2.1-2.4).

²² Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG), Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies, 29 avril 2005, et Code de conduite pour l'évaluation dans le système des Nations Unies, 1^{er} juin 2007.

²³ Le réseau du CAD sur l'évaluation, normes du CAD pour une évaluation de qualité (pour période d'application), 30-31 mars 2006.

²⁴ American Evaluation Association, *Guiding Principles for Evaluators*, les révisions reprises dans ce texte ont été ratifiées par les membres de l'AEA en juillet 2004.

²⁵ Agence internationale de l'énergie atomique, Office of internal oversight services, *IAEA Programme Evaluation: Process and Procedures*, 2003.

2) *Planification*

Les plans d'évaluation doivent être soumis aux conseils d'administration ou aux chefs des organisations (règle UNEG 1.3).

La justification, la finalité, les objectifs et les critères d'évaluation doivent être clairement définis pour chaque évaluation (norme CAD 1, règles UNEG 3.1, 3.2, 3.5-3.7).

La portée de l'évaluation et son contexte doivent être clairement définis (normes CAD 2, 3).

Les évaluateurs doivent énoncer et tenir compte de la diversité de l'intérêt général et public, des valeurs qui peuvent être liées à l'évaluation, y compris l'engagement en matière de droits de l'homme (norme AEA E, règle UNEG 3.9).

3) *Procédures à suivre pour la collecte des informations*

La finalité et la méthodologie de l'évaluation sont clairement expliquées et aboutiront à une évaluation des résultats, y compris en consultant les parties prenantes pertinentes, les explications sur l'utilisation des échantillons et ses limites. Les évaluateurs doivent veiller à ce que les parties prenantes aient leur mot à dire dans la conception de l'évaluation et doivent s'assurer que toute la documentation soit facilement accessible et comprise par les parties prenantes (norme CAD 4, norme AEA A, Code de conduite UNEG 11).

L'équipe d'évaluateurs comprend des spécialistes de la thématique et de la méthodologie (norme CAD 4.4) et est équilibrée du point de vue de la parité hommes-femmes et du point de vue géographique (règle UNEG 3.14).

L'équipe d'évaluation fait preuve d'impartialité, a indiqué toute source potentielle de conflit d'intérêts, démontré son honnêteté et son intégrité dans son comportement, et présenté avec exactitude ses compétences (Code de conduite UNEG 2-5, règles UNEG 2.5-2.6, 3.10, 3.15, norme CAD 7.1, norme AEA B).

Les sources d'information utilisées pour l'évaluation sont transparentes, fiables et exactes (norme CAD 5).

Les évaluateurs respectent la sécurité (y compris l'anonymat), la dignité et l'estime de soi des personnes interrogées, des participants au programme, des clients et des autres parties prenantes à l'évaluation (norme AEA D, Code de conduite UNEG 7-9, règle UNEG 2.7).

Un contrôle de la qualité est exercé tout au long du processus d'évaluation (norme CAD 8.2).

Le processus d'évaluation est libre et ouvert, au sens où l'équipe chargée de l'évaluation est en mesure de faire son travail en toute liberté et sans entrave (norme CAD 6.2).

L'évaluation est mise en œuvre dans les limites du délai et du budget impartis (norme CAD 9.2).

4) *Moyens de tirer les conclusions et les recommandations*

Les constatations faites lors de l'évaluation se rapportent à l'objet évalué et à la finalité de l'évaluation (norme CAD 9.1).

Les recommandations formulées et les enseignements dégagés sont pertinents, ciblés sur les utilisateurs prévus et à même de donner lieu à des actions relevant de la compétence de ces derniers (norme CAD 9.3).

Les rapports d'évaluation et les présentations sont précis, complets et fiables. Les évaluateurs doivent dûment justifier leurs jugements, constatations et conclusions, en montrant le raisonnement sous-jacent, afin que les parties prenantes soient en mesure de les évaluer (Code de conduite UNEG 10).

L'analyse de l'évaluation est complète au sens où le rapport d'évaluation répond à toutes les questions posées, l'analyse est structurée selon une démarche logique, le rapport d'évaluation présente les conclusions, les recommandations et les enseignements de façon séparée, et le résumé est clair et représentatif (norme CAD 10).

5) *Rapport*

Le rapport présente la finalité, la portée, les objectifs, le contexte et les critères d'évaluation utilisés (règles UNEG 3.16, 4.1-4.7).

L'évaluation présente de façon claire ses résultats, qui consistent en:

- les constatations, fondées sur l'analyse et l'observation, les conclusions et les recommandations qui s'appuient sur les résultats de l'évaluation;
- des réponses concises aux questions spécifiques posées dans le mandat et aux questions habituelles relatives à l'évaluation;
- le rapport se concentre sur les résultats du programme, c'est-à-dire ses réalisations et son impact;
- le rapport est équilibré, c'est-à-dire qu'il fournit des preuves permettant de repérer les faiblesses ainsi que les forces et les domaines où les performances ont été inférieures à ce qui était souhaitable;
- le rapport inclut les leçons tirées des expériences passées avec les implications pour l'avenir (directives AIEA, règles UNEG 4.12-4.17).

Le rapport doit faire état des divergences de vues au sein de l'équipe d'évaluation (norme CAD 7.2).

Les commentaires des parties prenantes sont intégrés au rapport (norme CAD 8.1).

Lorsque les évaluateurs découvrent des preuves d'infraction ou de manquement à l'éthique, ils établissent un rapport à leur propre autorité de supervision (règle UNEG 12).

Le rapport d'évaluation doit être expressément reconnu par les responsables qui doivent dans leur réponse expliquer le suivi qu'ils entendent donner aux résultats de l'évaluation (norme CAD 9.4, règles UNEG 1.4, 3.17).

4. Liste de documents

Documents examinés
Structure de la direction
Structure de la haute direction du Bureau international du Travail
Organigramme d'EVAL
Répartition des responsabilités essentielles au sein de l'équipe d'évaluation (en novembre 2009)
Programme de travail annuel d'EVAL 2008-09, 2010-11
Descriptions des tâches pour le personnel d'EVAL
Evaluation aux Nations Unies
Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies
Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies
Liste de critères de l'UNEG pour la qualité de l'évaluation
Politiques de l'OIT
GB.294/PFA/8/4 – Nouvelle politique et stratégie d'évaluation au BIT, 2005
IGDS 74 – L'Unité d'évaluation du BIT
IGDS 75 – L'évaluation au BIT
IGDS 63 – Utilisation de la réserve du Compte supplémentaire du budget ordinaire pour l'évaluation, le suivi et le contrôle
Circulaire n° 245 – Comité consultatif d'évaluation
IGDS 8 – Politique du BIT en matière de divulgation d'informations au public, avril 2008
Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable
Manuel et notes d'orientation
OIT: Guidelines to Results-based Evaluation Principles, Rationale, Planning and Managing for Evaluations
Principes directeurs d'évaluation: Planning and Implementing Evaluation for Results
Principes directeurs d'évaluation: DWCP monitoring and self evaluation guide
Principes directeurs d'évaluation: Independent evaluation of DWCP
Principes directeurs d'évaluation: Considering Gender in M&E of projects
Principes directeurs d'évaluation: Searching an evaluator
Principes directeurs d'évaluation: Capturing and using evaluation lessons learned
Liste de critères pour le formatage des rapports d'évaluation
Liste de critères de qualité pour les rapports d'évaluation
Liste de critères pour les mandats d'évaluation
Politique de divulgation et de dissémination des rapports d'évaluation
Critères pour la sélection par le Bureau des principaux thèmes d'évaluation
Etude de l'évaluabilité des PPTD et des projets: guide et outil (CD-ROM)
PARDEV – Manuel de coopération technique, version 1
Comité consultatif d'évaluation

Documents examinés

Circulaire n° 245 – Comité consultatif d'évaluation

Compte rendu des réunions du Comité consultatif d'évaluation

GB.298/PFA/8 – Mise en place d'un Comité consultatif de contrôle indépendant (CCCI)

GB.304/PFA/6/4 – Rapport du Comité consultatif de contrôle indépendant

Rapports

Liste des évaluations effectuées (2005-2009) et des évaluations prévues (2010)

Rapports d'évaluation annuels 2005, 2006, 2007-08, 2008-09

Actions de suivi aux recommandations des évaluations

Comparaison des contrôles indépendants de la qualité des rapports d'évaluation indépendante de projets de 2007 et 2008 réalisés par le BIT

Auto-évaluation indépendante de la fonction d'évaluation, 2010

Evaluations PPTD multinationales: rapport de méta-analyse

Dix principaux enseignements tirés d'un examen des rapports d'évaluation indépendante de projets: résultats pour 2007

Conseil d'administration: 303^e et 306^e session, Ordre du jour relatif à l'évaluation: points appelant une décision et procès-verbal des discussions

Rapports de la Commission PFA

Rapport d'évaluation annuel 2008-09

Rapport d'évaluation annuel 2007-08

Activités de conseil et de qualité en matière d'évaluation

Rapport d'inventaire

Exercice d'inventaire (mandat et type d'évaluation)

Outil pour l'étude d'évaluabilité

Rapports d'études sur l'évaluabilité (2008 et 2009)

Rapport de mission – exercice de mise à niveau

Enseignements tirés d'un examen des rapports d'évaluation des PPTD (y compris les PowerPoint)

Sept principaux enseignements tirés d'un examen des évaluations indépendantes de PPTD effectuées dans les quatre dernières années: Turin 2009 (PowerPoint)

Manuel d'utilisation des bases de données relatives à l'évaluation

Manuel d'utilisation d'iTrack

2007 Analyse des enseignements tirés (iTrack)

Réseau régional d'évaluation de l'OIT

Circulaire n° 2 – Mise en place d'un réseau régional d'évaluation (Asie)

Procès-verbal: mise en place d'un réseau régional d'évaluation (Afrique)

Amérique latine: point focaux d'évaluation

Procès-verbal: activités d'évaluation dans les régions 2008-09

Informations financières

IGDS 118 – Budgets de la coopération technique, 14 septembre 2009

Programme et budget – budget opérationnel: évaluation

Vue d'ensemble des informations financières – EVAL, IPEC, Compte supplémentaire du budget ordinaire et Budget et analyse des dépenses pour les évaluations indépendantes – BL-016.050

Documents examinés**Documents IPEC**

Section Conception, évaluation et documentation: mandat de la fonction d'évaluation

Liste des initiatives et des travaux effectués sur le suivi des évaluations

Documentation des réalisations du modèle d'évaluation

Matrice de suivi pour le rapport technique semestriel sur l'état d'avancement

Note de la section Conception, évaluation et documentation pour la gestion de projet sur le processus des évaluations indépendantes

Liste des principes directeurs et des notes sur le cycle des programmes/projets

Modèle de plan d'évaluation et d'étude d'impact

IPEC: principes directeurs sur les bonnes pratiques

Documents régionaux

Description de poste: Conseiller en matière de contrôle et d'évaluation (bureau régional pour les Etats arabes)

Description de poste: Administrateur de programme gestion des connaissances (bureau régional pour les Etats arabes)

Mandats: BCPR Syrie PPTD 2008-2010

Principaux éléments de la mise en œuvre de la coopération technique 2008

Principaux éléments de la coopération technique 2009 (bureau régional pour les Etats arabes)

Tableau de suivi des recommandations de projets (bureau régional pour les Etats arabes)

Matrice d'évaluation de projets (bureau régional pour les Etats arabes)

Plan de contrôle et d'évaluation 2009 (bureau régional pour les Etats arabes)

Rapport de mission d'ÉVAL: Beyrouth, renforcement des capacités, programme de formation décembre 2009

Rapport final d'évaluation indépendante: SIYB Qatar, 2008

Rapport final d'évaluation indépendante: reprise socio-économique dans les zones du Sud-Liban affectées par la guerre, 2009

Rapport final d'évaluation indépendante: promotion du travail décent et de l'égalité entre les hommes et les femmes au Yémen, 2009

Rapport d'atelier: mise en œuvre, contrôle et évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats, Yémen 2008

Projet de plan de suivi et d'évaluation 2010-11 (ROAP)

Liste des évaluations régionales 2010-11 par sous-région (ROAP)

Coffret didactique pour la décennie pour le travail décent en Asie: 2006-2015 (ROAP)

Bilan du travail d'évaluation en Asie et dans le Pacifique, mai 2009 (ROAP)

Atelier régional de l'OIT sur l'évaluation, juin 2007 (ROAP)

Atelier de l'OIT sur la gestion de l'évaluation de projets, juin 2007 (ROAP)

L'accès à la formation et à l'emploi pour remédier à la pauvreté des jeunes ruraux: rapport de synthèse, étude conjointe de la FAO, l'OIT et l'UNESCO, 2009 (ROAP)

Examen des PPTD du Bangladesh et du Cambodge (ROAP)

Do International Migration Policies in Thailand Achieve Their Objectives? Working paper, march 2008 (ROAP)

Best Practices in Fostering Migration Opportunities: Do they work? Working paper, march 2009 (ROAP)

Evaluation de haut niveau (à des fins de codification)

Evaluation indépendante de la stratégie d'investissement à forte intensité d'emploi de l'OIT, 2006

Evaluation indépendante du BIT: PPTD en Indonésie, 2006-2009

Documents examinés

- Evaluation indépendante du BIT: programme par pays pour l'Argentine
- Evaluation indépendante du BIT: programme par pays pour la Jordanie, 2002-2007
- Evaluation indépendante du BIT: programme par pays pour les Philippines
- Evaluation indépendante du BIT: programme par pays pour l'Ukraine
- Evaluation indépendante du BIT: programme par pays pour la Zambie, 2001-2007
- Evaluation indépendante de la stratégie de l'OIT pour améliorer la protection des travailleurs migrants
- Evaluation indépendante de la stratégie de l'OIT pour renforcer les capacités des Etats Membres à élaborer des programmes et des politiques en faveur de l'emploi des jeunes, 2009
- Evaluation indépendante de la stratégie de l'OIT pour aider les Etats Membres à améliorer l'impact des normes internationales du travail
- Evaluation indépendante du programme focal sur le dialogue social, le droit du travail et l'administration du travail, 2005
- Evaluation indépendante du programme focal sur la sécurité socio-économique, 2005
- Rapport de l'évaluation thématique sur l'égalité entre hommes et femmes dans la coopération technique
- Evaluation indépendante de la mise en œuvre par le BIT de la stratégie de budgétisation dans le cadre de la gestion axée sur les résultats

Evaluations indépendantes de projets (à des fins de codification)

Argentine	Programa integrado de apoyo para la reactivación del empleo en la Argentina
Madagascar	Investissements à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) – urbain et communal
Région Asie	Strategic approaches towards employment promotion (ILO/PEP)
Brésil	Support to the time-bound programme on the elimination of the worst forms of child labour in Brazil
Interrégional	Measuring longer term impact on children and families through tracking/ tracer methodologies
Pakistan	Combating child labour through education and training, Phase II
Région Amériques	Progressive eradication of child labour in the commercial agriculture sector in Central America and the Dominican Republic
Région Amériques	Prevention and gradual elimination of child labour in agriculture in Central America, Panama, and the Dominican Republic, Phase II
Région Amériques	Libertad sindical, negociación colectiva y relaciones de trabajo en Centro América
Ghana	Working out of poverty – Ghana Decent Work pilot programme
Sri Lanka	Employment sourcing and delivery system in Sri Lanka: JobsNet
Région Amériques	Políticas de erradicación de la pobreza, generación de empleos y promoción de la igualdad de género dirigidas al sector informal en América Latina
Interrégional	Knowledge Sharing on decent work and the informal economy in the context of poverty reduction
Interrégional	Technical coordination and knowledge sharing on the theme «Gender equality in the world of work»
Amérique centrale	Erradicación progresiva del trabajo infantil en el sector de la agricultura comercial en Centroamérica y República Dominicana (segunda fase)
Région Afrique	Supporting the time-bound programme to eliminate the worst forms of child labour in South Africa's Child Labour Action Programme and laying the basis for concerted action against the worst forms of child labour in Botswana, Lesotho, Namibia and Swaziland

Documents examinés	
Région Amériques	Strengthening the prevention of trafficking of children, adolescents, and women for sexual exploitation to Europe, the United States and further destinations and establishing a rehabilitation and repatriation methodology of rescued persons
Interrégional	Prevention and reintegration of children involved in armed conflict
Région Amériques	Strengthening of labour administration services
Honduras	Extensión de la cobertura de la seguridad social en Honduras
Philippines	Promoting Youth Employment in the Philippines
Région Europe	Skills Development for the Reconstruction and Recovery of Kosovo (Phase I and II)
République dominicaine	Combating the Worst Forms of Child Labour in the Dominican Republic. Supporting the Time Bound Programme in the Elimination of the Worst Forms of Child Labour in the Dominican Republic
Pakistan	Combating child labour in the carpet industry in Pakistan – Phase II
Région Afrique	Skills Training Strategies to Combat WFCL in Urban Informal Sector in Sub-Saharan Anglophone Africa
Interrégional	Prevention and Reintegration of Children Involved in Armed Conflict An Inter-Regional Programme
RDP lao	Lao PDR Social Security Project 2002-2007
Interrégional	Mainstreaming Gender in Employment Policies and Programme – A Joint ILO-UNIFEM Initiative
Papouasie-Nouvelle-Guinée	Start and Improve Your Business (SIYB): PHASE III 2004-2008 Papua New Guinea
Région Amériques	Fortalecimiento de los servicios de las administraciones del trabajo
Zambie	ILO/BDS Zambia: Developing business service markets for micro- and small enterprises
Jordanie	National programme for the prevention and elimination of child labour in Jordan
Pakistan	Combating child labour through education and training: Phase II, Support to the time-bound programme
Région Afrique	Skills training strategies to combat WFCL in urban informal sector in Sub-Saharan Anglophone Africa
Turquie	Combating the worst forms of child labour in Turkey: Supporting the time-bound national policy
Chine	Corporate social responsibility in the Chinese textile industry
Viet Nam	Promoting sound industrial relations at the workplace and strengthening the capacity of industrial relations actors in Viet Nam
Interrégional	Final Project Evaluation of the Public-Private-Partnership Project between VW/ILO/GTZ Global Compact and Safety and Health – OSH and Supply Chain Management
Région Asie	JOINT Evaluation: ILO/Japan project on managing cross-border movement of labour in Southeast Asia RAS/05/02/EEC ILO/UNIFEM/EC Asian programme on the governance of labour migration
Mozambique	Working out of Poverty in Mozambique
Népal	Employment creation and peace building based on local economic development – Mid Term Evaluation
Région Afrique	Independent evaluation of the COOP Africa Programme – Mid Term Evaluation

Documents examinés	
Interrégional	Decent Work Country Programmes and Results-Based Management: Strengthening core ILO capacity (PROGRAM, PARDEV, EVAL) – Final Evaluation
République dominicaine	Apoyo al Programa de Duración Determinada para la eliminación de las Peores Formas de Trabajo Infantil en La Republica Dominicana. Fase II (2007-2009)
Région Asie	Economic and social empowerment of returned victims of human trafficking – Final Self Evaluation
République démocratique du Congo	Améliorer la gouvernance dans les mines du Katanga par la promotion du travail décent – Mid Term Evaluation
Auto-évaluations (à des fins de codification)	
Brésil: Project Against Trafficking in Persons	
Combating Forced Labor & Trafficking of Indonesian Migrant Workers	
Rla0604spa-Políticas De Empleo Para La Igualdad De Género Y Raza/Etnia En Los Países De Mercosur y Chile	
Employment Creation & Peace Building based on Local Economic Development (EmpLED)	
TVET Reform Project in Bangladesh	
Proimujer Programa de Igualdad de Oportunidades en la Formación y el Empleo- Final Self Evaluation	
RLA0503USA-Verificación de la implementación de las recomendaciones del Libro Blanco en Centroamérica y República Dominicana	
Bol0007dac-Capacitacion De Mano De Obra Y Promocion De Microempresas En Apoyo A La Estrategia De Erradicacion De Cultivos De Coca En El Tropico De Cochabamba	
Economic & Social Empowerment of Returned Victims of Trafficking	

5. Liste des entrevues

Parties prenantes interviewées et date de l'entrevue		
Conseil d'administration		
M. Oechslin, Eric	Conseiller principal, groupe des employeurs	23/3/10
M ^{me} Gonzalez, Raquel	Bureau des travailleurs à la Conférence	20/4/10
Coordinateurs régionaux		
M. Koubaa, Samir (Afrique)	Mission permanente de Tunisie	12/3/10
M. Vines, Greg (Asie et Pacifique)	Mission permanente d'Australie	12/3/10
M. Flores Torres, Carlos Enrique (Amériques)	Mission permanente de la République bolivarienne du Venezuela	18/3
M ^{me} Spanu, Alexandra (Europe orientale)	Mission permanente de Roumanie	
M. Martin, Hubert (Europe occidentale)	Mission permanente de la France	26/3/10
M ^{me} Hamilton, Joanne (PIEM)	Mission permanente du Canada	
Membres du Comité consultatif de contrôle indépendant		
M. Chamay, Denys	Président	24/3/10
Equipe de la haute direction		
M ^{me} Ducci, María Angélica	Directrice exécutive, CABINET	22/06/10
M. Tapiola, Kari	Directeur exécutif, ED/NORM, et président du Comité consultatif d'évaluation	TBA en mai
M. Diop, Assane	Directeur exécutif, ED/PROTECT	24/3/10

Parties prenantes interviewées et date de l'entrevue		
M. Dragnich, George	Directeur exécutif, ED/DIALOGUE	23/4/10
M ^{me} O'Donovan, Patricia	Directrice exécutive, gestion et administration (ED/MAS)	25/3/10
M. Eyraud, François	Directeur exécutif, ED/TURIN	22/3/10
M. Salazar-Xirinachs, José Manuel	Directeur exécutif, ED/EMP	23/4/10
M ^{me} Nesporova, Alena	Directrice régionale adjointe, EUROPE	26/3/10
M. Maninat, Jean	Directeur régional adjoint, Amériques	19/3/10
M ^{me} Al-Nashif, Nada	Directrice régionale, Etats arabes	18/3 et 22/4/10
M ^{me} Yamamoto, Sachiko	Directrice régionale, Asie	15/3/10
M. Dan, Charles	Directeur régional, Afrique	22/3 et 16/4/10
Directeurs des bureaux		
M ^{me} Van Leur, Alette	Directrice, PARDEV	26/3/10
M. Thurman, J.E.	Directeur, PROGRAM	25/3/10
M. Cunniah, Dan	Directeur, ACTRAV	17/3/10
M. Cairoloa, Enrico	ACTRAV	
M. Torres, Raymond	Directeur, INST	15/4/10
M ^{me} Thomas, Constance	Directrice, IPEC	23/3/10
M. Wichmand, Peter	Chef, IPEC-CED	et 19/4/10
M. Diez de Medina, Rafael	Directeur, STATISTICS	23/3/10
M. Poschen-Eiche, Peter	Directeur, EMP/ENTERPRISE	24/3/10
M ^{me} Hodges-Aeberhard, Jane	Directrice, GENDER	19/3/10
M. Johnson, Greg	Directeur, Trésorier et contrôleur des finances, FINANCE	16/4/10
M. Casale, Giuseppe	Directeur, LAB/ADMIN	15/3/10
Chefs d'unité		
M ^{me} Kamioka, Keiko	Cheffe, audit interne et du contrôle (IAO)	15/3/10 +
M ^{me} Logan, Carole	Cheffe, Unité d'évaluation (EVAL)	16/4/10 +
M. Awad, Ibrahim	Chef, MIGRANT	17/3/10
M ^{me} Gonzalez-Marroquin, Gerardina	Chef, EXREL/UN Reform	24/3/10
Autres membres du personnel du siège		
M. Wichmand, Peter	Chef, IPEC/DED	19/4/10
M. Richard Longhurst	Haut responsable de l'évaluation IPEC/DED	19/4/10
M ^{me} Asukai, Naomi	Haut responsable de l'évaluation IPEC/DED	19/4/10
M ^{me} Prada de Mesa, Teresa	CODEV	21/4/10
M. Lamotte, David	EMP/ENTERPRISE	22/4/10
M. Wickramasekara, Piyasiri	MIGRANT	
M ^{me} Coenjaerts, Claudia	Cheffe, ED/EMP/MSU	22/4/10
M. Kershner, Stewart	Directeur de projet Dashboard	16/3 et 21/4/10
M ^{me} Okumura, Yuka	Analyste du programme, PROGRAM	
M ^{me} Stepanek-Allen, Christiane	Conseiller principal, ED/DIALOGUE	25/4/10
M ^{me} Dumas, Laetitia	Directrice de programme, Better Work, DIALOGUE	21/4/10
M. Boyle, Conor	Spécialiste technique, Better work, DIALOGUE	21/4/10
M ^{me} Rossi, Arianna	Better work, ED/DIALOGUE	21/4/10

Parties prenantes interviewées et date de l'entrevue		
Equipe d'EVAL, individuellement et collectivement en tant que groupe de discussion		
M. Guzman, Francisco	Evaluateur, EVAL	15/3/10 +
M ^{me} Henry, Carla	Evaluateur, EVAL	19/4/10 +
M. Russon, Craig	Evaluateur, EVAL	20 et 22/4/10
M ^{me} Neubecker, Janet	Analyste de systèmes	20 et 22/4/10
Bureau régional de l'Asie et du Pacifique		
M. Thijs, Guy	Directeur régional adjoint	5/4/10
M ^{me} Klotzbuecher, Karin	Cheffe de l'Unité de programmation régionale	2/4/10
M. Pasaribu, Oktavianto	Programme régional analyste	2/4/10
M. Salter, Bill	Directeur, bureau sous-régional	2/4/10
M ^{me} Pringsulaka, Pamornrat	Responsable régionale du suivi et de l'évaluation	2/4/10
M ^{me} Reerink, Annemarie	CTA	2/4/10
M ^{me} Breda, Valérie.	Expert en microfinance	2/4/10
Groupe de discussion, directeurs de programmes/CTA		
M. Wang, Jiyuan	Directeur adjoint, SRO Bangkok	7/4/10
M. Kawakami, Tsuyoshi	Spécialiste	7/4/10
M ^{me} Chaikitsakol, Suttida	Coordinatrice nationale du projet	7/4/10
M. Donnges, Chris	Spécialiste confirmé	7/4/10
Groupe de discussion, directeurs de programmes		
M ^{me} Bhadrasiri, Suradee	Directrice de programme pour le Cambodge	7/4/10
M ^{me} Srisuknam, Jittima	Directrice de programme pour la Thaïlande	7/4/10
M ^{me} Srinopnikom, Sutida	Directrice de programme pour l'Unité régionale	7/4/10
M ^{me} Leechanavanichpan, Rakawin	Directrice de programme pour la République démocratique populaire lao	7/4/10
M ^{me} Rugworakijkul, Wipusara	Directrice de programme	7/4/10
Bureau du BIT Djakarta		
M. van Rooij, Peter	Directeur en exercice	5/4/10
Groupe de discussion, personnel du BIT à Djakarta		
M ^{me} Liewkeat, Parissara	Directrice de programme international	5/4/10
M ^{me} Sudarto, P. Dyah Retno	Directrice de programme	5/4/10
M. Muhamad, Tauvik	Directeur de programme	5/4/10
M ^{me} Kejser, Lotte	Projet CTA travailleurs migrants	5/4/10
M ^{me} Ratnawati, Arum	Directrice de projet national (IPEC)	5/4/10
M. Daru, Patrick	Projet CTA EAST	5/4/10
M. Cognac, Matthieu	Projet CTA JOY	5/4/10
Ministres et mandants tripartites d'Indonésie		
D ^r Hawignyo	Cheffe de la Division de la coopération étrangère du ministère de l'Education nationale	5/4/10
M. Surjono, Bambang	KSPI: Organisation de travailleurs	5/4/10

Parties prenantes interviewées et date de l'entrevue		
M. Djaja, Komara	Secrétaire du ministère de la Coordination, Conseiller principal sur le droit et les institutions	5/4/10
M. Djimanto, Ida Widayani	Vice-président, APINDO: Organisation d'employeurs	5/4/10
M. Witjaksono, Guntur	Ministère de la Main-d'œuvre et des Migrations	5/4/10
M ^{me} Iryanti, Rahma (Ibu Yanti)	Directrice de la main-d'œuvre et de l'emploi, Agence nationale de planification du développement	7/4/10
Bureau régional pour l'Amérique latine		
M. Gudiño, Florencio	Chef, Unité de programmation régionale	13/4/10
M. Monroy, Sabas	Responsable du suivi et de l'évaluation	13/4/10
Bureau régional pour l'Afrique		
M. Kabundi, Mpenza	Directeur régional adjoint – PPC	16/4/10
M. Schwettmann, Jürgen	Directeur régional adjoint – MAO	16/4/10
M ^{me} Yinusa, Cynthia	Cheffe, Unité de programmation régionale	16/4/10
M. Yimer Farice, Gugsu	Evaluateur expérimenté	16/4/10
Bureau régional pour les Etats arabes		
M. Bussi, Maurizio	Directeur régional adjoint	19/4/10
M. Klien, Jean-François	Chef, Unité de programmation régionale	19-22/4/10
M. Schulz, Gregor	CTA, Soutien aux services publics de l'emploi	20/4/10
M. El-Dorr, Assaad	Coordinateur de projet, LSER dans les zones du Sud-Liban affectées par la guerre	20/4/10
M ^{me} Ksaifi, Najwa	CTA, promotion du travail décent et de l'égalité des sexes au Liban, en Jordanie et en Syrie	20/4/10
M. Kalai, Abdelhamid	CTA, développement des compétences, Services de l'emploi et LER pour le secteur du bâtiment	20/4/10
M. AIRwaidat, Amin	CTA, inspection du travail sous-régionale	20/4/10
M. Khan, Azfar	Spécialiste des migrations	20/4/10
M. Hamdan, Walid	Spécialiste des travailleurs	20/4/10
M ^{me} Bikhazi, Rania	Spécialiste des PME	20/4/10
M. Jaoude, Hicham Abou	Spécialiste des employeurs	20/4/10
M ^{lle} Kawar, Mary	Spécialiste des compétences et de l'employabilité	20/4/10
M ^{me} Esim, Simel	Spécialiste de l'égalité des sexes	20/4/10
M. Magnat, Julien	Spécialiste des crises	20/4/10
M. Zohair, Abdullah	Spécialiste des normes du travail et du droit	20/4/10
M. Fishman, Phil	CTA – Better Work Jordanie	21/4/10
M. Omeira, Mansour	Responsable de la recherche et du partage des connaissances	21/4/10
M ^{me} Al-Jundi, Shaza	Directrice de programme	22/4/10
M ^{me} Osseiran, Ghia	Directrice de programme, Partage des connaissances	21/4/10
M ^{me} Tabbara, Rasha	Assistante de programmation	19/4/10
Ministères de Jordanie et mandants tripartites		
M. Khalaf, Moussa	Ministère du Travail	21/4/10
M. Ayoubi, Zaki	Chambre d'industrie de Jordanie	21/4/10

Parties prenantes interviewées et date de l'entrevue		
M. Malkawi, Bilal	Organisation des travailleurs	21/4/10
Centre international de formation de Turin		
M. Graziosi, Antonio	Directeur, programmes de formation	22/03/10
M. Poppe, Robin	Chef, services d'apprentissage et de communication et chef, évaluation	22/03/10
M ^{me} Shalabi, Janet	Cheffe des services de coopération régionale et du développement des programmes	22/03/10
Autres – Non OIT		
M. Fontaine Ortiz, Even	Unité d'inspection mixte	16/3/10
M. Uitto, Juha	Secrétariat UNEG	7/4/10
M. De Lay, Paul	UNAIDS	22/3/10
M ^{me} Arapakos, Demetra	UN-OIOS	7/4/10

C. Principales évolutions de la fonction d'évaluation du BIT: 2005-2009

Dates	Evénements importants
Mars 2005	Mise en place de la nouvelle Unité d'évaluation centrale par le Directeur général; EVAL commence à participer régulièrement aux réunions et activités du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
Novembre 2005	Adoption par le Conseil d'administration de la nouvelle politique et stratégie d'évaluation
Novembre 2005	Evaluations réalisées: programme focal sur le dialogue social, programme focal sur la sécurité socio-économique, et gestion axée sur les résultats du BIT
Janvier-décembre 2006	Les principaux éléments de la nouvelle politique et stratégie d'évaluation sont mis en œuvre, et notamment: a) le réseau des points focaux d'évaluation; b) les évaluations au niveau des pays; c) l'implication des mandants et des partenaires; d) la base de données interne sur le suivi conçue selon le système IPEC; e) mobilisation des ressources extrabudgétaires pour augmenter le personnel de deux personnes (spécialiste des connaissances et de la communication et évaluateur chevronné)
Avril 2006	Publication de nouveaux principes directeurs et de procédures sur la planification et la gestion des évaluations indépendantes de projets
Avril 2006	Principes directeurs d'évaluation: évaluations indépendantes des PPTD
Mai 2006	Projet de principe directeur d'évaluation: guide pour le suivi et l'auto-évaluation des PPTD. EVAL rédige le chapitre sur l'évaluation du manuel et du module de formation destinés aux directeurs «programme d'amélioration des méthodes de gestion» (DRH)
Mai 2006	EVAL élabore une méthodologie et effectue des contrôles de qualité externes sur les rapports d'évaluation indépendante décentralisée (répétés chaque année sur environ 40 rapports d'évaluation)
Mi-2006	EVAL dirige la rédaction d'une proposition visant à accélérer la mise en œuvre de la politique et de la fonction d'évaluation (action financée par Dutch et DFID). Le financement initial pour EVAL est approximativement de 1 million de dollars des Etats-Unis à dépenser sur trois ans
Mi-2006	Les pages du site Internet et Intranet sont conçues et mises en ligne. Source des rapports d'évaluation, toutes les politiques et les notes d'orientation pour le personnel du BIT et le public
Octobre 2006	L'évaluation du PPTD des Philippines comportait une journée entière consacrée à un atelier de programmation destiné à la haute direction – tous les directeurs du siège et sur le terrain y ont participé
Novembre 2006	Premières évaluations de haut niveau présentées à la Commission PFA: évaluation de la stratégie d'investissement à forte intensité d'emploi de l'OIT, et des programmes par pays pour les Philippines

Dates	Evénements importants
Novembre 2006	Premier rapport d'évaluation annuel (2005) présenté au Conseil d'administration
Septembre 2007	Un prototype d'iTrack est mis en place et testé
Décembre 2006	Première formation d' EVAL en Asie sur la planification du contrôle et de l'évaluation, l'évaluabilité, les indicateurs de développement, les examens et les évaluations des programmes par pays
Décembre 2006 - janvier 2007	Réalisation d'un module de formation à l'évaluation à Genève sur l'évaluation de projets (une journée de formation pour le personnel technique de haut niveau en lien avec le réseau d'évaluation du siège)
Janvier 2007	Mise à disposition d'un financement extrabudgétaire pour la stratégie d'évaluation
Février 2007	Première réunion du Comité consultatif d'évaluation
Janvier-décembre 2007	Module de formation d' EVAL à Turin lors des ateliers de gestion du cycle de projets pilotes, 4 formations distinctes
Juin 2007	Formation de deux jours effectuée par EVAL pour le réseau d'évaluation d'Asie: 1 à 2 personnes par Bureau l'ont suivie; une formation d'une journée pour les spécialistes du bureau sous-régional de Bangkok
Juillet 2007	Le personnel d' EVAL s'étend pour accueillir un évaluateur confirmé P4, le poste est régularisé en mars 2008
Septembre 2007	Principes directeurs d'évaluation: Considering Gender in Monitoring and Evaluation Projects
2007	EVAL collabore avec les coordinateurs de l'évaluation en Europe et en Asie pour réaliser des examens de programmes par pays (Népal, Albanie, Cambodge). Cela devient une pratique régulière deux fois par an en Asie
Octobre 2007	EVAL effectue une formation sur le contrôle et l'évaluation des PPTD conjointement avec PROGRAM (une semaine, dont deux jours consacrés au contrôle et à l'évaluation) à Lima et en Afrique du Sud. Une journée de formation est également organisée à Budapest (PPTD et contrôle et évaluation)
Novembre 2007	La Commission PFA examine et adopte les évaluations de programme par pays pour l'Ukraine et l'Argentine et le rapport d'évaluation annuel de 2006
Janvier-mars 2008	Le personnel d' EVAL réalise deux études de cas par pays pour l'UNEG; étude d'évaluabilité de huit programmes pilotes uniques par pays
Février 2008	ED/MAS transfère le projet d' EVAL à PROGRAM, où il est géré en tant que projet de renforcement des capacités pour les PPTD. Des fonds supplémentaires sont obtenus pour partager les frais des postes d'évaluateur régionaux
Juillet 2008	Formation de deux jours à Beyrouth sur le contrôle et l'évaluation des PPTD; en avril 2008, une demi-journée de formation sur le contrôle et l'évaluation à Berlin pour les directeurs de bureaux. Octobre 2008, présentation et discussion du contrôle et de l'évaluation des PPTD à la réunion des directeurs africains
Septembre 2008	EVAL accueille deux nouvelles personnes financées par des ressources extrabudgétaires et des ressources issues des recettes perçues au titre de l'appui au programme
Novembre 2008	La Commission PFA examine et adopte deux évaluations de programmes par pays, la Jordanie et la Zambie, ainsi que l'évaluation de la stratégie de l'OIT pour la protection des travailleurs migrants et l'évaluation de l'impact des normes internationales du travail
Novembre 2008	L'évaluation indépendante de la politique et stratégie d'évaluation est réaffirmée par la Commission PFA
Juin 2008 - octobre 2009	Mise en place des responsables régionaux du contrôle et de l'évaluation (poste de niveau P – seuls 4 postes sont pourvus sur les 5)
Mars 2009	Directive du Directeur général sur l'évaluation confirmant l'autorité en matière d'organisation, le rôle et la responsabilité du Bureau, avec avis du Directeur général et directive du Bureau
Mai 2009	EVAL organise la première formation sur l'évaluation pour les mandants tripartites au Centre international de formation de Turin
Janvier-juillet 2009	Introduction de nouvelles séries de données sur iTrack rappelant les enseignements tirés et les bonnes pratiques. Les nouveaux modules déclenchent des rapports de gestion sur la base d'une série de métadonnées
Janvier-juillet 2009	Introduction de nouvelles séries de données sur iTrack pour rappeler les recommandations en matière d'évaluation et renforcer l'efficacité de l'accès à ces recommandations pour le suivi par la direction des projets

Dates	Evénements importants
Juin-octobre 2009	Formation dans le cadre de la réforme des Nations Unies, renforcement des capacités en matière de gestion axée sur les résultats et de PPTD: EVAL y consacrait une demi-journée au contrôle et à l'évaluation; pas de formation sur l'évaluation, seulement sur l'évaluabilité
Juin 2009	La révision du chapitre 7 du Manuel de coopération technique (évaluation de projets) a été soumise à PARDEV
Octobre 2009	Première réunion régionale du réseau d'évaluation à Turin, avec l'IPEC. La réunion a instauré de nouveaux critères de collaboration avec les points focaux régionaux pour l'évaluation, et créé un protocole pour le suivi
Novembre 2009	La Commission PFA examine et adopte l'évaluation du programme de promotion du travail décent de l'Indonésie, et l'évaluation de la stratégie de l'OIT pour l'emploi des jeunes
Novembre 2009	L'initiative de l'EEL est adoptée par le Conseil d'administration
Novembre 2009	Appel à candidature pour l'évaluation indépendante externe de la fonction d'évaluation
Décembre 2009	EVAL rédige la première version des principes directeurs d'évaluation officiels pour élaborer la politique d'évaluation et les documents de gouvernance
Décembre 2009	Finalisation de l'auto-évaluation de la fonction d'évaluation du BIT

D. Localisation de l'évaluation dans les organisations du système des Nations Unies

Organisation	Localisation de la fonction d'évaluation	Source
Nations Unies	<p>La Division de l'inspection et de l'évaluation a été mise en place le 1^{er} janvier 2008 après délibération des Etats membres et du secrétariat dans le contexte du Sommet mondial de 2005 qui avait ordonné «un examen global de la gouvernance et de la supervision dans le système des Nations Unies». Autrefois connue sous le nom de Division du contrôle, de l'évaluation et du conseil de gestion, la DIE se concentre maintenant sur la conduite des inspections et des évaluations indépendantes au nom du Secrétaire général et des Etats membres. L'objectif de ces inspections et évaluations est d'assister les organes intergouvernementaux et les directeurs de programmes dans l'évaluation de la pertinence, de l'efficacité et l'efficience et de l'impact des programmes du Secrétariat. En vertu de ce mandat, issu de la résolution de l'Assemblée générale A/RES/48/218B (et des résolutions ultérieures A/RES/54/244 et A/RES/59/272), le rôle de la DIE est d'aider le Secrétariat à veiller à ce que les programmes soient responsables d'atteindre leurs mandats, tout en favorisant le processus d'apprentissage institutionnel et d'amélioration, grâce à la réflexion des programmes et des Etats membres sur les performances et les résultats.</p> <p>Indépendance opérationnelle</p> <p>La DIE assiste le Secrétariat général à s'acquitter de ses responsabilités de supervision interne en lui fournissant des rapports sur le travail de la division. Le Secrétaire général doit transmettre les rapports du Bureau des services du contrôle interne (BSCI) directement (c'est-à-dire sans révision) à l'Assemblée générale. Le BSCI a autorité pour établir un rapport sur toute action qu'il considère nécessaire pour remplir ses responsabilités de supervision, et il a le droit d'accéder à tous les documents, bilans, biens et lieux qu'il estime nécessaires pour exercer ses activités.</p>	http://www.un.org/Depts/oios/pages/ied.html

Agences spécialisées du système des Nations Unies

FAO	<p>Mis en place en 1968, le Service de l'évaluation de la FAO assure le bon fonctionnement du système d'évaluation au sein de l'Organisation. Il joue aussi un rôle actif dans les débats interinstitutions des Nations Unies pour le renforcement et l'harmonisation des approches et des critères d'évaluation. Le service est rattaché au Bureau du programme, du budget et de l'évaluation. L'évaluation fonctionne également comme un rouage du système global de contrôle de la FAO, dont les autres éléments sont les suivants: vérification extérieure et intérieure des comptes, inspection et enquête.</p>	http://www.fao.org/pbe/pbe/fr/about/index.html
-----	--	---

Organisation	Localisation de la fonction d'évaluation	Source
AIEA	Le Bureau des services de supervision interne (OIOS), qui relève directement du Directeur général, a été mis en place pour renforcer la capacité de l'Agence à améliorer ses pratiques de gestion, les performances de ses programmes et augmenter sa responsabilité.	http://www.iaea.org/About/Jobs/dgo.html
OACI	Le Bureau de l'évaluation et de l'audit interne relève directement du Secrétaire général.	http://www.icao.int/icao/en/structure_fr.pdf
FIDA	Dans le cadre de la politique d'évaluation mise en place en 2003, le Bureau de l'évaluation relève directement du Conseil des gouverneurs du FIDA.	http://www.ifad.org/governance/internal/index.htm
FMI	Le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) a été créé en 2001 pour évaluer, en toute indépendance et objectivité, les politiques et les activités du FMI. En vertu de son mandat, il est totalement indépendant de la direction du FMI et fonctionne de façon autonome vis-à-vis du Conseil d'administration. Le BIE a pour mission de: <ul style="list-style-type: none"> ■ promouvoir la culture d'apprentissage au sein du FMI; ■ renforcer la crédibilité externe du FMI; ■ promouvoir une meilleure compréhension de ce que fait le FMI; ■ faciliter la surveillance et la bonne gouvernance institutionnelles. 	http://www.ieo-imf.org/lang_fr.html
UIT	Au sein du Bureau du Secrétaire général, la Division de la stratégie de l'organisation a pour mandat de coordonner le développement et faciliter la mise en œuvre du cadre de planification stratégique et d'évaluation de l'UIT. La division travaille en étroite collaboration avec les secteurs pour établir des indicateurs de performance pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'UIT dans le cadre de son mandat; elle évalue les progrès réalisés en direction de ces objectifs et élabore un rapport annuel sur l'état d'avancement du plan stratégique.	http://www.itu.int/osg/csd/index.html
UNESCO	Le Service d'évaluation et d'audit (IOS) de l'UNESCO comporte trois fonctions: l'audit interne, l'évaluation, l'investigation. L'IOS est un service central qui relève directement du Directeur général et lui fournit une garantie indépendante et objective ainsi que des services de conseil conçus pour apporter une valeur ajoutée et une amélioration aux opérations de l'Organisation. Le service a l'autorité pour engager, effectuer et faire un rapport sur toute action qu'il estime nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités relatives à ses fonctions de supervision.	http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=21622&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
ONUDI	Le Bureau des services de contrôle interne (IOS), le Bureau des affaires juridiques (LEG), le Bureau pour le changement et la rénovation organisationnelle (COR) et le coordonnateur pour la déontologie et la responsabilisation relèvent directement du Directeur général.	http://www.unido.org/fileadmin/user_media/About_UNIDO/structure_revised.pdf
UPU	L'audit interne (il n'existe pas formellement d'unité d'évaluation) relève directement du Directeur général.	http://www.upu.int/ib/en/ib_organizational_chart_en.pdf
OMS	Le Service de contrôle interne (IOO) relève directement du Directeur général. Sa mission est de fournir une garantie indépendante et objective et des services de conseil conçus pour apporter une valeur ajoutée et une amélioration aux opérations de l'Organisation. L'IOO aide l'Organisation à mettre en place une approche systématique et disciplinée de l'évaluation et améliorer l'efficacité de la gestion du risque, et les processus de contrôle et de gouvernance. Le mécanisme interne de supervision consolidé fourni par l'IOO a pour mission l'audit interne, les enquêtes, inspections, évaluations, le contrôle et les autres aides à la gestion pour améliorer le fonctionnement de l'OMS.	http://www.who.int/about/structure/fr/index.html
OMPI	La Division de l'audit et de la supervision internes est chargée de réaliser, d'une manière indépendante, des audits, inspections, enquêtes et évaluations, de formuler des recommandations pour aider la direction à s'acquitter de ses responsabilités, d'atteindre les buts et objectifs stratégiques de l'Organisation et de protéger son personnel et ses actifs.	http://www.wipo.int/about-wipo/fr/oversight/
OMM	Le Bureau du contrôle interne relève directement du Secrétaire général. Il exerce une activité indépendante et objective de certification et de conseil destinée à valoriser et à améliorer le fonctionnement de l'OMM. Il contribue à la réalisation des objectifs de l'Organisation en mettant à sa disposition une méthode systématique et structurée	http://www.wmo.int/pages/governance/direct/index_fr.html

Organisation	Localisation de la fonction d'évaluation	Source
	visant à évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de décision. Le système de contrôle interne prévu par le bureau couvre la vérification interne, les enquêtes, les investigations, les évaluations, la surveillance et d'autres moyens d'aide à la gestion permettant d'améliorer le fonctionnement de l'OMM.	
Banque mondiale	Le Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale évalue la pertinence, l'efficacité et l'efficacité des programmes opérationnels et des activités du Groupe de la Banque mondiale, ainsi que leur contribution au développement de l'efficacité. Le directeur général de l'évaluation supervise tous les travaux indépendants d'évaluation et évalue les autres systèmes et méthodes d'évaluation au sein du Groupe de la Banque mondiale; il exerce ces responsabilités grâce à trois unités d'évaluation, IEG-WB, IEG-IFC et IEG-MIGA, qui se concentrent chacune sur une institution différente du Groupe de la Banque mondiale. Le directeur général de l'évaluation est directement responsable devant le Conseil des gouverneurs de IBRD/IDA, IFC et MIGA.	http://www.ifc.org/french
Fonds et programmes des Nations Unies		
PNUD	L'Unité d'évaluation EO est supposée indépendante de la direction. Elle est dirigée par un directeur qui relève du conseil d'administration du PNUD à travers l'administrateur du PNUD. La responsabilité de l'EO est double: a) apporter au conseil d'administration des informations valables et crédibles sur les évaluations de la responsabilité de l'organisation, le processus décisionnel et les améliorations; et b) améliorer l'indépendance, la crédibilité et l'utilisation de la fonction d'évaluation ainsi que sa cohérence, son harmonisation et sa conformité à la réforme des Nations Unies et à l'appropriation au niveau national.	http://www.undp.org/evaluation/documents/Review_of_UNDP_Evaluation_Policy.pdf
UNICEF	Le système d'évaluation reflète la structure décentralisée de l'UNICEF, avec des responsabilités distinctes selon ses rôles et les niveaux. Le bureau d'évaluation du siège fait partie des structures de gestion de l'Organisation en tant que bureau indépendant. Il dirige au niveau fonctionnel et gère l'ensemble du système d'évaluation, et délègue et effectue des évaluations indépendantes. Les divisions et les bureaux du siège entreprennent également des évaluations sur leurs domaines opérationnels et leur programmation. Les bureaux régionaux mènent des évaluations thématiques liées à leurs stratégies régionales. Chaque bureau régional a un responsable qui appuie les évaluations entreprises au niveau des bureaux par pays et fournit une assurance qualité. Les bureaux par pays effectuent un grand nombre d'évaluations, en collaboration avec les partenaires nationaux habituellement. Le personnel chargé de l'évaluation aux niveaux national et régional ne fait pas partie de bureaux indépendants. Cependant, la conduite des évaluations doit respecter les normes des Nations Unies en matière d'indépendance. Le comité d'évaluation de l'UNICEF, présidé par le directeur exécutif, examine le programme de travail d'évaluation, les rapports d'évaluation et les réponses de la direction, ainsi que les avis sur les questions liées à l'évaluation.	http://www.unicef.org/french/about/execboard/files/08-21-evaluation_function-French.pdf
PAM	Le Bureau de l'évaluation relève directement du directeur exécutif (il existe un département spécifique gestion des ressources et responsabilité). Les tâches du Bureau de l'évaluation sont les suivantes: <ul style="list-style-type: none"> ■ les évaluations stratégiques, qui examinent les politiques, stratégies, programmes et thématiques; ■ les évaluations par pays, qui portent sur l'ensemble du travail du PAM dans un pays; ■ les évaluations des opérations, programmes ou projets individuels. <p>Les évaluations effectuées sur une période de deux ans sont présentées dans le programme de travail biennal, adopté par le conseil d'administration dans le cadre du plan de gestion du PAM. Les évaluations stratégiques sont sélectionnées par un processus de consultation pour garantir leur utilité. Les évaluations d'opérations sont sélectionnées en fonction de critères visant à garantir la représentativité de l'échantillon des opérations évaluées.</p>	http://www.wfp.org/about/evaluation

Organisation	Localisation de la fonction d'évaluation	Source
	Les évaluations sont dirigées par le Bureau de l'évaluation, qui engage des équipes de consultants indépendants pour garantir l'impartialité et l'indépendance des évaluations. En outre, les évaluations d'opérations sont également gérées de façon décentralisée. Le directeur de l'évaluation signe les rapports d'évaluation et les transmet simultanément au directeur exécutif et au conseil d'administration. Un rapport d'évaluation annuel présente une synthèse des constatations afin de souligner les éléments communs et les domaines qui nécessitent des améliorations.	

E. Résultats de l'enquête: formation à la gestion axée sur les résultats et à l'évaluation

Information des participants	Fréquence
Personnes invitées et participants	50
Invités qui n'ont pas pu être contactés (réponse automatique en raison de congés annuels, etc.)	3
Invités ayant exprimé leur incapacité à répondre car ils n'avaient pas participé à la formation	4
Participants ayant exprimé leur incapacité à répondre car les éléments de gestion axée sur les résultats et d'évaluation des réalisations de la formation n'étaient pas appropriés	7
Réponses complètes	28
Réponses partielles	3
Pas de réponse	5
Taux de réponse	88,37 %

Question 1. A quel atelier de formation sur l'évaluation avez-vous participé?

Atelier suivi	Fréquence
Bangkok	4
Beyrouth	4
Budapest	3
Lima	4
Yaoundé	4
Autres	5
Non précisé	7
Total	31

Question 2. Quels étaient les principaux concepts et compétences que vous avez appris au cours de cette formation? Merci d'en mentionner au moins trois

Sujets mentionnés dans les réponses	En pourcentage
Gestion axée sur les résultats	19,61
Planning et contrôle des PPTD	17,65
Méthodologie et processus d'évaluation	5,88
Résolution de problèmes	5,88

Sujets mentionnés dans les réponses	En pourcentage
Processus PNUAD	3,92
Agenda de la réforme des Nations Unies	3,92
Guide du CCS intitulé Outils	3,92
Fonction d'évaluation du BIT	1,96
Cycle de programmation	1,96
Unité d'action des Nations Unies	1,96
Examen biennal des programmes par pays	1,96
Déclaration 2008	1,96
Introduction à l'OIT	1,96
Autres sujets	27,45
Total des réponses = 102	

**Question 3. Comment avez-vous utilisé cette formation au cours des six derniers mois?
Merci de donner au moins un exemple précis**

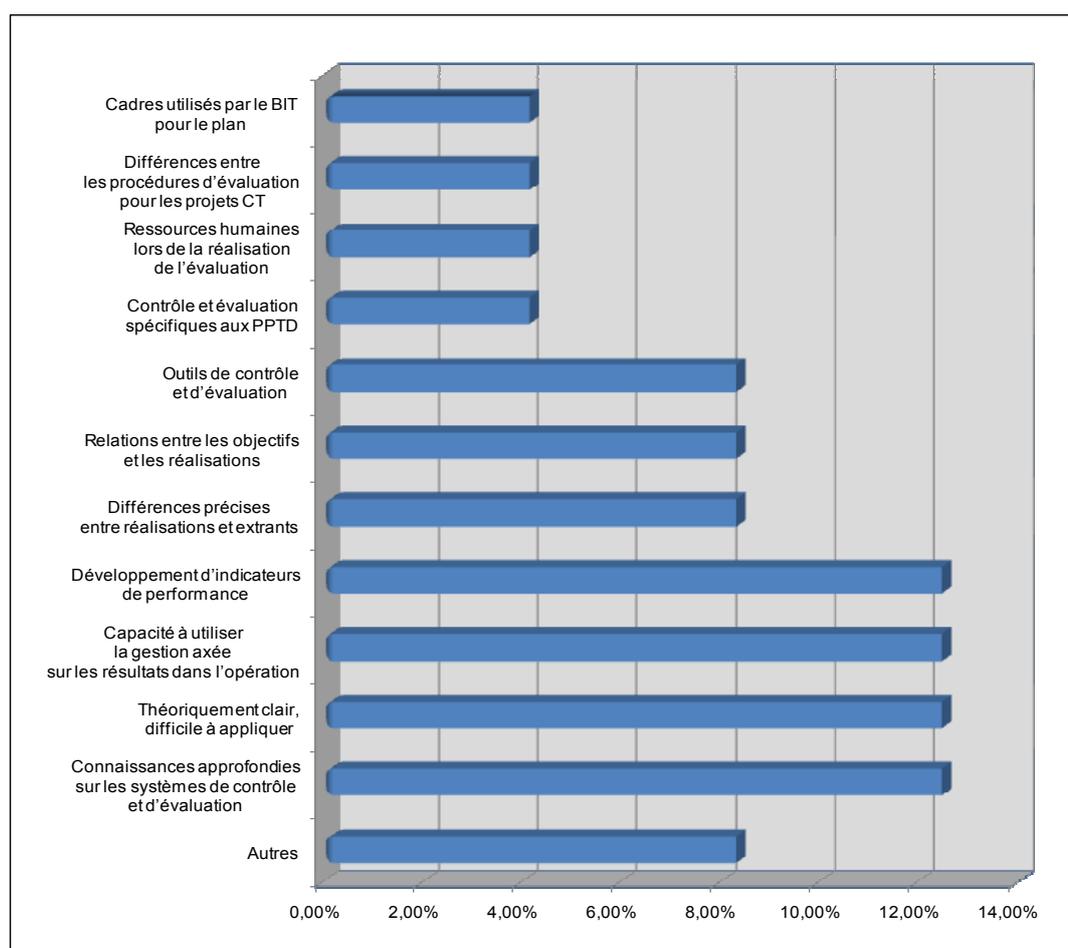
Sujets mentionnés dans les réponses	En pourcentage
Planification des programmes	16,67
PPTD PNUAD	12,50
Développer le cadre logique des propositions de projets de CT	12,50
Planification PPTD	8,33
Exploration, conception, conduite du guide du CCS intitulé Outils	8,33
Travailler plus facilement avec les collègues d'autres secteurs	4,17
Soumission du projet au donateur	4,17
Utilisation des fonds avec des réalisations mesurables	4,17
Plan de travail OBW	4,17
Contrôle et exécution	4,17
Evaluation	4,17
Examen et commentaire	4,17
Révision de mandats	4,17
Formation d'autres personnes	4,17
Gestion du risque, gestion des performances et contrôle dans le cadre de la gestion axée sur les résultats	4,17
Total des réponses = 48	

Question 4. Quels étaient, d'après vous, les meilleurs aspects de cette formation, et qu'est-ce qu'il faudrait améliorer? (possibilité de mentionner 3 points forts et 3 points faibles)

Points forts	En %	Améliorations demandées	En %
Enseignement/formateur	16,67	Trop peu de temps, trop de choses	12,90
Echanges d'idées avec les autres participants	14,29	Approche théorique	9,68
Méthodologie de l'atelier	11,90	Cours approfondi plutôt qu'une introduction générale	9,68

Points forts	En %	Améliorations demandées	En %
Plusieurs sujets	11,90	Plus de discussion pour faire le lien entre théorie et pratique de la gestion axée sur les résultats	8,06
Transferts de connaissances	7,14	Durée du cours	8,06
Une combinaison de plusieurs éléments	7,14	Contexte non pris en compte	6,45
Activités bien variées	7,14	Exercices pratiques de groupes nécessaires	6,45
Introduction générale du système des Nations Unies	4,76	Echantillons d'évaluation d'EVAL à titre d'exemple	6,45
Rafraîchissement des connaissances	4,76	Nécessité de fournir des formations plus régulièrement	4,84
Autres	14,29	Approche pédagogique	4,84
		Matériel pédagogique	4,84
		Mieux identifier les connaissances et l'expérience avant d'envoyer en formation	4,84
		Autres	12,90
Total des réponses = 84		Total des réponses = 62	

Question 5. Avez-vous identifié des lacunes dans vos connaissances ou dans vos compétences en matière de processus d'évaluation et de planification depuis que vous avez assisté à la formation? (Total des réponses = 24)



Question 6. Veuillez décrire brièvement les formations que vous avez suivies en:

Gestion axée sur les résultats: 6 réponses positives

Planification stratégique: 5 réponses positives

Etude d'impact: 5 réponses positives

Question 7. Parmi ces formations, lesquelles pourraient être organisées en ligne?

	En pourcentage
Seulement la partie d'introduction peut être organisée en ligne	20
L'essentiel de la formation	20
Toute la formation	20
Aucune idée	10
Aucune (pas aussi efficace qu'une formation en face à face)	30

Question 8. Quels éléments faudrait-il ajouter aux programmes de formation futurs pour renforcer leur efficacité?

Couvrir mieux moins de questions, plutôt que d'en aborder trop

Ce n'était pas une formation mais plutôt un atelier de sensibilisation

Composante travaux pratiques

Implication des partenaires sociaux dans la planification PNUAD

Analyse du budget

Etude de faisabilité pour accomplir les priorités PPTD au stade de la rédaction

Application de RMS dans la proposition de projet de développement

Plus de discussions sur le lien entre RB et CT

Comment améliorer les projets CT

Discussion sur les indicateurs avec beaucoup d'exemples

Réactions effectives des formateurs, ce qui n'est pas facile en raison de la sensibilité et des possibilités des participants selon leur contexte professionnel

Plus d'exercices pratiques

Les ateliers ne devraient pas couvrir trop de sujets en même temps

Partager de bons exemples d'évaluations de cas

Un travail en profondeur pour définir les indicateurs de contrôle et de suivi

Une étude de cas

Des éléments qui nous aident à remettre en question nos activités en nous posant la question: dans quelle mesure nous utilisons réellement la gestion axée sur les résultats – comment nous réagissons efficacement et de façon responsable aux demandes ad hoc que nous recevons au bureau tous les jours

Inclure des spécialistes des TIC dans les éléments de formation pour voir comment améliorer les outils

Plus sur les techniques d'évaluation pour introduire l'évaluation dans tous les projets CT

Plus d'accès aux informations de base pour le nouveau personnel

Des activités spécifiques pour les partenaires sociaux sur la gestion axée sur les résultats

Techniques de mobilisation des financements

Stratégies d'intégration de HRBM

Ce qui intéresse les gens le plus dans les processus d'évaluation et de contrôle et ne pas seulement les menacer

Evaluation du tutorat dont les participants ont besoin. Cela pourrait être inclus dans l'enquête ou l'évaluation de la fin

Exemples sur le terrain

Un document de qualité avec des exemples de bons et de mauvais indicateurs

Un PPT clair, qu'on pourrait utiliser pour nous former dans notre propre cadre

Peut-être plus sur l'évaluation en lien avec la gestion axée sur les résultats en utilisant des exemples, comme l'évaluation des PPTD

Avoir plus de temps pour discuter des éléments de base liés à la gestion axée sur les résultats

La langue, espérons que le cours sera disponible en espagnol également

L'accent sur l'évaluation et le contrôle

Des idées spécifiques sur la façon de communiquer notre politique d'évaluation et ses instruments aux mandants

Plus de possibilité d'accéder aux informations de base pour le nouveau personnel

Les meilleures pratiques de contrôle et d'évaluation

Expérience conjointe avec les autres agences de l'ONU (dans le cadre des MANUD/PNUAD)

Question 9. Quelles sont les sources d'information fournies ou recommandées par le BIT qui vous ont été utiles?

La réponse figure dans le texte principal.

Question 10. Veuillez évaluer les déclarations suivantes au sujet de votre cours de formation

La formation m'a permis de combler des lacunes importantes dans mes connaissances et mes compétences pour mener des évaluations

La formation ne fournissait pas suffisamment de matériel

Le style de la formation était efficace pour apprendre et retenir

Immédiatement après la formation, j'étais suffisamment préparé pour mettre mes connaissances en pratique

Le formateur m'a activement fait participer au processus d'apprentissage

Le matériel pédagogique correspondait à mes besoins

La formation n'a pas amélioré mes capacités à former et aider les autres à effectuer des évaluations

La formation a amélioré mes connaissances de façon significative sur la conduite des évaluations

La formation a amélioré mes compétences de façon significative sur la conduite des évaluations

La formation n'a pas amélioré mes capacités à superviser les évaluations

La formation m'a fourni des matériels appropriés à emporter

La formation ne correspondait pas à mon travail quotidien

Veillez évaluer les déclarations suivantes au sujet de votre cours de formation

