



Conseil d'administration

332^e session, Genève, 8-22 mars 2018

GB.332/PFA/8

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

PFA

Date: 21 février 2018

Original: anglais

HUITIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2018-2021

Objet du document

Le présent document contient la stratégie de l'Organisation internationale du Travail (OIT) en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2018-2021, qui traduit sur le plan opérationnel la politique d'évaluation pour 2017, telle qu'approuvée par le Conseil d'administration à sa 331^e session. Le Conseil d'administration est invité à prendre note du rapport et à approuver la stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2018-2021 (voir le projet de décision au paragraphe 32).

Objectif stratégique pertinent: Tous les objectifs stratégiques.

Principal résultat/élément transversal déterminant: Résultat facilitateur B: Gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation.

Incidences sur le plan des politiques: Aucune.

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Temps du personnel existant.

Suivi nécessaire: Mise en œuvre de la stratégie d'évaluation 2018-2021 telle qu'approuvée.

Unité auteur: Bureau d'évaluation (EVAL).

Documents connexes: GB.331/PFA/8; GB.329/PFA/8.

A. Introduction

1. A sa 331^e session, le Conseil d'administration a adopté une nouvelle politique d'évaluation du BIT (2017) ([GB 331/PFA/8](#), annexe). Celle-ci a été élaborée à partir de la précédente politique d'évaluation, datant de 2005, de la récente évaluation indépendante de la fonction d'évaluation du BIT (2016)¹ et d'une longue série de consultations auxquelles ont participé le personnel du BIT et les mandants de l'Organisation. Pour définir les résultats et les cibles qui guideront le déploiement progressif de la politique, il faudra mettre en place une stratégie d'évaluation assortie de délais et alignée sur le Plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021 ([GB.328/PFA/1](#)). Venant en complément de la politique d'évaluation, la nouvelle stratégie d'évaluation met en évidence les implications et les principaux domaines d'action qui en découlent; elle doit donc être lue à la lumière des principes et valeurs essentiels énoncés dans la politique d'évaluation.
2. La stratégie d'évaluation pour 2011-2015 (qui a été prolongée pour couvrir la période 2015-2017) a été mise en œuvre dans le contexte du cadre stratégique pour 2010-2015 ([GB.304/PFA/2/Rev.](#)), de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable (Déclaration sur la justice sociale)² et des programmes et budgets biennaux. Dans ces documents stratégiques, l'Organisation était appelée à consolider la gestion des connaissances et la responsabilisation dans les domaines relatifs au travail décent, et à renforcer la pertinence et l'utilité de l'évaluation pour les mandants. La stratégie d'évaluation pour 2018-2021 s'aligne sur les principaux documents d'orientation et de programme correspondants, en particulier ceux qui ont trait au renforcement du rôle joué par l'OIT en tant que chef de file en matière de connaissances ou qui appellent à une utilisation efficace et efficiente des ressources pour fournir des services utiles aux Etats Membres.
3. En s'appuyant sur ce qui a déjà été accompli par la fonction d'évaluation, la nouvelle stratégie d'évaluation propose d'établir un lien plus significatif et plus étroit avec les résultats obtenus par l'Organisation, dans l'esprit du plan stratégique pour la période 2018-2021. L'évaluation externe indépendante de 2016, les progrès accomplis récemment par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), qui a mis au point de nouvelles normes et règles d'évaluation, et l'adoption des objectifs de développement durable (ODD) sont autant d'éléments sur lesquels construire une politique et une stratégie d'évaluation plus performantes.
4. Tandis que la politique d'évaluation énonce les principes applicables en la matière, la nouvelle stratégie d'évaluation détermine des résultats concrets, des étapes et des cibles pour la mise en œuvre de ces principes. Elle est en outre limitée dans le temps puisqu'elle coïncide avec le plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021. La politique d'évaluation (2017) se fonde sur les six principes fondamentaux suivants:
 - adhésion aux bonnes pratiques internationales;
 - conformité au mandat et à la mission de l'OIT;
 - professionnalisme;

¹ OIT: *Independent Evaluation of ILO's Evaluation Function – IEE, 2011–2016, Final Report* (Genève, 2017). Pour un résumé en français, voir [Résumé des conclusions de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation](#).

² OIT: *Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable*, adoptée par la Conférence internationale du Travail à sa 97^e session, Genève, 10 juin 2008.

- transparence et apprentissage;
 - indépendance des processus;
 - égalité entre hommes et femmes et non-discrimination.
5. La politique d'évaluation (2017) préconise des efforts d'innovation en vue de renforcer les grands principes du plan stratégique de l'OIT pour 2018-21:
- des évaluations plus stratégiques des activités de projet et de programme qui relèvent de thèmes ou de cadres programmatiques identiques ou similaires, ou qui se déroulent au même endroit, en regroupant les interventions et en ayant recours à un financement intégré;
 - des approches, méthodes et cadres d'évaluation participatifs et centrés sur l'humain, prenant en compte les travailleurs défavorisés, les droits de l'homme et l'égalité hommes-femmes, et adaptés au mandat et au contexte spécifiques de l'OIT (tripartisme, dialogue social et action normative, par exemple);
 - l'utilisation de l'évaluation dans le cadre du suivi postérieur à l'évaluation, en veillant en particulier à renforcer le suivi des évaluations décentralisées;
 - le renforcement de l'indépendance des composantes décentralisées de la fonction d'évaluation, afin que les évaluations et les mécanismes présentent le niveau d'indépendance et d'impartialité le plus élevé possible, le but étant de continuer à mieux utiliser les conclusions au niveau régional;
 - des systèmes automatisés de gestion du suivi permettant un suivi systématique de la mise en œuvre des recommandations découlant des évaluations, qu'elles soient indépendantes ou internes;
 - un cadre pour le renforcement de la capacité d'évaluation, y compris des mandants tripartites et des autres parties prenantes concernées, en fonction de la demande.

B. Résultats de la stratégie d'évaluation au niveau de l'Organisation

6. Une théorie du changement a été élaborée pour traduire sur le plan opérationnel la stratégie d'évaluation (voir l'annexe). Elle s'organise sur un double niveau, prenant en compte: *a)* les activités du Bureau d'évaluation (EVAL), en tant qu'elles concourent à la fonction d'évaluation; et *b)* un ensemble de résultats et d'impacts au niveau de l'Organisation, dans une culture de l'évaluation plus complète à l'appui d'une bonne exécution du mandat de l'OIT. C'est le résultat facilitateur B.5 du programme et budget 2018-19 (Gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation) qui fait le lien entre ces deux niveaux.
7. Des études externes ont confirmé que la fonction d'évaluation du BIT est parvenue à un stade où elle peut constituer un modèle de bureau d'évaluation indépendant des Nations Unies. Pour qu'elle franchisse un nouveau cap et atteigne le niveau de maturité le plus élevé, il faut que les conclusions des évaluations jouent un rôle plus important et pèsent davantage dans la prise de décisions. La théorie du changement pour la fonction d'évaluation revêt donc trois dimensions: la contribution de l'évaluation à l'efficacité et à l'efficience de l'OIT, qui exécute des politiques et programmes relatifs au travail décent; le renforcement de la crédibilité et du rôle moteur de l'OIT par une culture intégrée de la responsabilité, de la transparence et de l'évaluation; et la promotion des objectifs en matière de travail décent

grâce à la mobilisation de partenariats nationaux et internationaux permettant de mesurer la contribution à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). En résumé, la fonction d'évaluation fait progresser l'efficacité, la crédibilité et les partenariats.

8. A cet effet, la fonction d'évaluation doit obtenir les trois résultats suivants:

- Résultat 1. Renforcement des capacités et des systèmes d'évaluation en vue d'une amélioration des pratiques et de l'utilisation;
- Résultat 2. Renforcement de l'intérêt de l'évaluation, grâce à l'utilisation d'évaluations plus crédibles et de meilleure qualité (indépendance, crédibilité, utilité).
- Résultat 3. Renforcement de la base de connaissances des conclusions des évaluations et des recommandations en découlant

Pour obtenir ces trois résultats, il conviendra de mettre l'accent sur 13 sous-résultats qui s'appuieront sur un environnement favorable à l'évaluation au sein de l'OIT. Ces éléments sont détaillés ci-dessous aux paragraphes 10 à 26 et dans les cadres de résultats correspondants. Les trois résultats reposent sur le postulat que la fonction d'évaluation influera davantage sur la prise de décisions, la crédibilité, la visibilité et les résultats de l'Organisation.

9. Comme l'indique la politique d'évaluation, il faut instaurer une solide culture de l'évaluation pour améliorer la performance, l'efficacité et l'apprentissage au sein de l'Organisation, dans le cadre de la mise en œuvre de l'Agenda du travail décent. La théorie du changement marque ainsi un progrès considérable par rapport aux politique et stratégie d'évaluation précédentes: elle reflète la maturité et l'efficacité croissantes de la fonction d'évaluation du BIT et, partant, sa capacité de peser sur la prise de décisions à tous les niveaux; elle renforce la crédibilité et le rôle moteur de l'Organisation; et elle met à profit des partenariats afin de promouvoir l'Agenda du travail décent dans le cadre des ODD.

C. Cadres de résultats pour une fonction d'évaluation efficace au BIT

Résultat 1. Renforcement des capacités et des systèmes d'évaluation en vue d'une amélioration des pratiques et de l'utilisation

10. Le soutien actif apporté aux membres du personnel et aux mandants par les experts d'EVAL, les responsables régionaux de l'évaluation et le réseau d'évaluation élargi joue un rôle décisif pour l'instauration d'une culture de l'évaluation plus efficace au sein de l'Organisation. Ce soutien consiste à les former, à les aider et à les inciter à améliorer leurs compétences et à appliquer les normes de qualité fixées par l'OIT en matière de gestion et d'utilisation des évaluations. La fonction d'évaluation a peu à peu amélioré ses produits et ses services de gestion de l'évaluation, ainsi que l'évaluabilité des activités de programme, notamment dans le contexte des ODD et en ce qui concerne la communication des résultats des évaluations. Cela permettra aux mandants et au personnel de développer leurs capacités d'analyse et d'être mieux à même de tirer les enseignements des résultats des programmes, ce qui leur donnera les moyens de peser concrètement sur la conception et la mise en œuvre.

1.1. Activités d'évaluation menées dans les délais prévus et conformément aux prescriptions de la politique d'évaluation

11. Dans le cadre de la politique d'évaluation, il est primordial que les évaluations soient menées dans les délais prévus et conservent un degré élevé de qualité. L'importance de la charge de travail impose toutefois de recourir à des dispositifs efficaces et innovants pour mettre en œuvre la politique d'évaluation: regroupement des évaluations, souplesse budgétaire, assurance de la qualité et nouvelles méthodes, entre autres changements, s'inscriront dans cette démarche.

1.2. Renforcement de la capacité d'évaluation du personnel dans les régions et les départements

12. Le Programme de certification de responsable de l'évaluation (EMCP) et le Programme de certification en matière d'évaluation interne (IECP) sont des outils privilégiés permettant d'accroître la participation aux évaluations indépendantes, de développer les compétences d'autoévaluation et de renforcer la culture de l'évaluation. Les régions et les départements participeront pleinement à l'effort de renforcement des capacités de suivi et d'évaluation du personnel, des mandants et d'autres partenaires. La certification délivrée à l'issue de ces deux programmes de formation va de pair avec la mise en pratique des acquis. Des incitations et des mesures de soutien viendront consolider le réseau d'évaluation, élément indispensable à l'instauration d'une culture de l'évaluation.

1.3. Prise en considération des ODD par les mandants engagés dans le suivi et l'évaluation des programmes par pays de promotion du travail décent et des activités de coopération pour le développement

13. Avec l'adoption des ODD et l'élaboration au sein d'EVAL d'outils et d'instruments destinés à améliorer l'évaluabilité et les systèmes de suivi et d'évaluation, le cadre de développement des capacités doit intégrer une culture de l'évaluation renforcée. EVAL a mis au point un cadre pour l'évaluation rapide des capacités nationales, structurelles et techniques requises pour assurer un suivi et une évaluation systématiques du travail décent dans le contexte des ODD. Cela devrait déboucher sur des mesures de renforcement des capacités à l'appui de partenariats visant à doter les pays des moyens nécessaires pour l'analyse et la conduite du suivi systématique qui leur incombe et des examens nationaux.

1.4. Intégration de l'évaluation dans les programmes par pays de promotion du travail décent et les activités de coopération pour le développement, en mettant notamment l'accent sur les ODD

14. Il faut que davantage de programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) associent les mandants à la fonction d'évaluation. Il existe un lien étroit entre l'Agenda du travail décent, les PPTD et les ODD, et le BIT doit faire rapport tant sur les résultats de ces programmes que sur leur contribution à la réalisation des ODD. L'outil de diagnostic mis au point par EVAL peut être utilisé pour analyser les liens qui existent entre les PPTD, les ODD et leur plan de suivi, ainsi que pour élaborer des rapports sur la contribution de ces programmes à la réalisation des ODD.

1.5. Capacité établie des régions et des départements à intégrer et utiliser l'évaluation

15. Plusieurs mesures doivent être mises en place pour que le suivi et l'évaluation soient les instruments d'une bonne gestion et du développement des connaissances: sensibilisation, mesures d'incitation, soutien à la formation et élaboration d'outils de suivi et d'évaluation efficaces au regard du coût et du temps, notamment.

Cadre de résultats pour le résultat 1

Résultat de la stratégie d'évaluation

1.1. Activités d'évaluation menées dans les délais prévus et conformément aux prescriptions de la politique d'évaluation

Indicateur	Base de référence	Etape biennale 2018-19	Cible 2020-21	Liens et hypothèses
Toutes les évaluations obligatoires sont achevées dans les délais et mises à la disposition de la direction, des mandants et des donateurs.	90 % des évaluations indépendantes et 33 % des évaluations internes menées à bien.	95 % des évaluations indépendantes et 50 % des évaluations internes achevées dans les délais à la fin de la période biennale.	A la fin de 2021, 95 % des évaluations indépendantes et 75 % des évaluations internes sont achevées dans les délais et peuvent influencer sur la prise de décisions.	a) L'indépendance de l'évaluation dans les régions peut être assurée grâce au renforcement des capacités et de l'indépendance des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions. b) Création de comités consultatifs d'évaluation au niveau régional. c) Contrôle de la qualité et évaluation des évaluations.

Résultat de la stratégie d'évaluation

1.2. Renforcement de la capacité d'évaluation du personnel dans les régions et les départements

Indicateur	Base de référence	Etape biennale 2018-19	Cible 2020-21	Liens et hypothèses
1.2.1. Les capacités d'évaluation du personnel du BIT sont renforcées.	A la fin de 2017, 77 membres du personnel avaient obtenu une certification en tant que responsables de l'évaluation, et 2 dans le cadre de l'IECP.	Au moins 30 autres membres du personnel du BIT ont obtenu une certification en tant que responsables de l'évaluation ou évaluateurs internes.	A la fin de 2021, au moins 120 membres du personnel du BIT ont obtenu une certification en tant que responsables de l'évaluation ou évaluateurs internes.	EMCP et IECP: intérêt, utilisation et possibilités d'accès.
1.2.2. Le réseau d'évaluation du BIT fonctionne sur la base de rôles clairement définis et de descriptions de poste précises.	Actuellement, les fonctions au sein du réseau d'évaluation (au niveau des départements et des responsables de l'évaluation) sont exercées à titre bénévole, ce qui limite les possibilités d'accès à la capacité d'évaluation.	Les fonctions en matière d'évaluation figurent dans la description de poste des points focaux pour l'évaluation au niveau des départements et des responsables certifiés de l'évaluation; les responsables certifiés de l'évaluation font l'objet d'une évaluation normalisée dans le cadre de l'appréciation de leur comportement professionnel.	A la fin de 2021, un réseau d'évaluation pleinement opérationnel est étroitement associé aux fonctions concernées dans les régions et les départements; les ressources appropriées sont allouées et les mesures d'incitation nécessaires ont été prises.	L'indépendance des fonctionnaires chargés de l'évaluation et des points focaux départementaux est consolidée et les capacités pour les activités d'évaluation dans les régions et les départements sont effectivement renforcées.

Résultat de la stratégie d'évaluation**1.3. Prise en considération des ODD par les mandants engagés dans le suivi et l'évaluation des PPTD et des activités de coopération pour le développement**

Indicateur	Base de référence	Etape biennale 2018-19	Cible 2020-21	Liens et hypothèses
La formation en matière de suivi et d'évaluation est intégrée dans les programmes de formation et de renforcement des capacités destinés aux mandants, afin d'accroître leur participation aux évaluations.	Pour la période 2010-2017, 1 052 mandants ont été formés (dont 124 en 2016).	Création de modules de formation et de renforcement des capacités en matière d'évaluation prenant en considération les questions liées aux ODD; ces modules seront intégrés dans les programmes destinés aux trois groupes de mandants.	A la fin de 2021, une formation sur mesure en matière d'évaluation a été dispensée à 150 mandants au moins (à proportions égales des trois groupes) dans le cadre plus large des programmes de formation d'EVAL et de ceux à l'échelle de l'OIT.	Collaboration au sein du BIT ainsi qu'avec des organismes externes dans le but d'intégrer les modules de formation en matière d'évaluation dans d'autres programmes de formation ou de renforcement des capacités.

Résultat de la stratégie d'évaluation**1.4. Intégration de l'évaluation dans les PPTD et les activités de coopération pour le développement, en mettant notamment l'accent sur les ODD**

Indicateur	Base de référence	Etape biennale 2018-19	Cible 2020-21	Liens et hypothèses
Nombre de PPTD et de projets de coopération pour le développement disposant de mécanismes et de processus d'évaluation bien en place et faisant participer régulièrement les mandants pour assurer le respect des exigences en matière de suivi et d'évaluation.	Aucune base de référence pour l'instant.	Un processus est mis au point et appliqué à titre expérimental sur un échantillon de PPTD, pour garantir que les PPTD et les projets disposent de mécanismes (instruments de diagnostic) permettant d'évaluer leur évaluabilité, la bonne prise en considération des ODD et le niveau de participation des mandants au suivi et à l'évaluation.	A la fin de 2021, 75 % des PPTD et des projets de coopération pour le développement disposent de mécanismes d'évaluation de leur évaluabilité, de la bonne prise en considération des ODD et du niveau de participation des mandants au suivi et à l'évaluation.	La collaboration au sein du BIT renforce l'évaluabilité, la bonne prise en considération des ODD et le niveau de participation des mandants au suivi et à l'évaluation des PPTD.

Résultat de la stratégie d'évaluation**1.5. Capacité établie des régions et des départements à intégrer et utiliser l'évaluation**

Indicateur	Base de référence	Etape biennale 2018-19	Cible 2020-21	Liens et hypothèses
Intégration systémique des initiatives, autres que les activités d'évaluation obligatoires, prises par les régions ou les départements en matière d'évaluation.	Aucun recensement systématique de ces initiatives ou de leur utilisation n'a été fait depuis le rapport d'évaluation annuel de 2015.	Recensement systématique de ces initiatives afin de mettre en place de bonnes pratiques à partir de l'expérience acquise dans les programmes phares ou les programmes de grande ampleur.	A la fin de 2021, un processus de recensement quantitatif et qualitatif des initiatives, par département et par région, sera en place, mettant en évidence leur montée en puissance et leur utilité.	a) Elaboration de directives dans le cadre des principes directeurs de l'OIT en matière d'évaluation. b) Organisation et soutien de base de la part d'EVAL. c) Rôle de sensibilisation du réseau d'évaluation. d) Suivi et évaluation décentralisés des capacités dans les régions et les départements.

Résultat 2. Renforcement de l'intérêt de l'évaluation grâce à l'utilisation d'évaluations plus crédibles et de meilleure qualité (indépendance, crédibilité, utilité)

16. La fonction d'évaluation doit poursuivre sa trajectoire ascendante, qui est celle d'une opération de grande qualité gagnant en maturité au sein du système des Nations Unies. Compte tenu du mandat complexe et inclusif de l'OIT, des méthodes innovantes doivent être expérimentées de manière participative. La contribution de l'Organisation à la réalisation des ODD doit être suivie et évaluée, ce qui accroît encore la complexité de la tâche. En conséquence, alors qu'un nombre impressionnant d'évaluations ont été réalisées au cours de la période couverte par la précédente stratégie, des mesures seront prises pour en améliorer la qualité et, partant, la crédibilité. Cela suppose une approche plus stratégique en regroupant les évaluations et en utilisant le financement de manière plus intégrée. Le fait de réduire le contrôle des évaluations régionales permettra à EVAL de consacrer davantage de temps à l'élaboration de nouveaux modèles d'évaluation adaptés au mandat de l'OIT.

2.1. Utilisation d'évaluations stratégiques groupées pour collecter plus efficacement des informations à caractère évaluatif

17. Il faut mettre davantage l'accent sur le choix des évaluations. L'approche classique, qui consiste actuellement à réaliser des évaluations de projets individuels plutôt que des évaluations stratégiques groupées qui répondent aux besoins, sera réexaminée. Etant donné que les besoins en matière d'évaluations internes, d'évaluations indépendantes et d'autoévaluations portant sur des projets sont établis par EVAL, celui-ci favorisera dans la pratique des évaluations plus stratégiques. Cette nouvelle orientation s'appliquera également aux études d'évaluabilité obligatoires pendant la phase de lancement de projets à budget élevé. Collectivement, cela a des conséquences pour l'utilisation des ressources: il sera peut-être nécessaire de mettre en commun les fonds destinés à l'évaluation des activités relevant de ressources extrabudgétaires, en s'inspirant des expériences similaires d'autres organismes des Nations Unies.
18. La réalisation d'un plus grand nombre d'évaluations d'activités de projet et de programme qui relèvent de thèmes ou de cadres programmatiques similaires, ou qui se déroulent au même endroit (thématiques, stratégiques et au niveau des régions/pays) sera encouragée. Cela permettra d'effectuer des évaluations plus stratégiques, éventuellement d'adopter une vision ex post, et de couvrir davantage de questions liées aux résultats, comme la contribution à la mise en œuvre de l'Agenda du travail décent, de la Déclaration sur la justice sociale et des ODD.

2.2. Amélioration de la qualité des évaluations internes, décentralisées ou centralisées

19. Le renforcement de l'indépendance des évaluations décentralisées ou internes peut garantir un niveau plus élevé de crédibilité, d'impartialité et de qualité grâce à un contrôle de la qualité plus rigoureux. Cela devrait contribuer à améliorer la qualité de l'évaluation et de l'autoapprentissage des responsables de programme et amener les mandants à demander davantage d'évaluations, à y participer plus activement et à se les approprier véritablement. Les progrès réalisés par le GNUE dans l'élaboration de normes et de règles régissant l'évaluation, ainsi que les normes existantes du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), ont aidé EVAL à faire progresser le contrôle de la qualité. Tandis que près de la moitié de ses recommandations s'adressent aux mandants, les évaluations décentralisées exigent de

ceux-ci une plus grande participation. Les autoévaluations et les évaluations internes étant requises pour tous les projets dont le budget est inférieur au seuil de 1 million de dollars E.-U., EVAL a dû, pour expliquer comment les réaliser, administrer des programmes de formation à l'évaluation.

2.3. Evaluations d'impact crédibles menées pour acquérir des connaissances en vue d'interventions efficaces

20. Une utilisation accrue des évaluations d'impact peut améliorer la qualité des éléments recueillis, mais ces évaluations nécessitent des ressources importantes pour la mise en œuvre et le développement des compétences; en outre, il est préférable, compte tenu de leur spécificité, qu'elles soient menées par des départements techniques. EVAL fournit un appui technique sous forme d'orientations et de services d'examen méthodologique en vue de garantir l'assurance de la qualité au niveau interne, de sorte que les évaluations d'impact soient conformes aux directives du GNUE et autres normes pertinentes.

2.4. Alignement renforcé du cadre d'évaluation sur le mandat et le contexte de l'OIT, notamment en ce qui concerne les ODD

21. La mise en œuvre d'évaluations plus stratégiques permettra de mieux comprendre les questions qui intéressent les mandants. En consacrant des ressources plus importantes à un nombre réduit d'évaluations, on pourra introduire des méthodes plus participatives et centrées sur l'humain, qui tiendront compte des travailleurs défavorisés, des droits de l'homme et de l'égalité hommes-femmes, et seront mieux adaptées au mandat et au contexte spécifiques de l'OIT, notamment en ce qui concerne le tripartisme, le dialogue social et l'activité normative. Avec cette approche, il sera aussi possible d'intégrer des indicateurs couvrant à la fois le mandat de l'OIT et le suivi des ODD, et il faudra continuer d'accorder la priorité au renforcement des capacités des mandants et du personnel.

Cadre de résultats pour le résultat 2

Résultat de la stratégie d'évaluation

2.1. Utilisation d'évaluations stratégiques groupées pour collecter plus efficacement des informations à caractère évaluatif

Indicateur	Base de référence	Etape biennale 2018-19	Cible 2020-21	Liens et hypothèses
Evaluations stratégiques groupées établies en tant que modalité dans une proportion importante de programmes et de projets.	A l'heure actuelle, il n'a pas été recensé de processus ou procédure permettant d'effectuer des évaluations stratégiques groupées de projets de coopération pour le développement.	Une méthodologie et une procédure sont élaborées pour les évaluations stratégiques groupées, dont une modalité de mise en commun des fonds destinés à l'évaluation; elles sont expérimentées dans 5 projets au moins.	A la fin de 2021, une procédure pour les évaluations stratégiques groupées approuvée par le nombre minimum nécessaire de donateurs (25 %) sera en place.	Définition d'un mécanisme de mise en commun des ressources, y compris la création d'un fonds d'affectation spéciale à cette fin.

Résultat de la stratégie d'évaluation**2.2. Amélioration de la qualité des évaluations internes, décentralisées ou centralisées**

Indicateur	Base de référence	Étape biennale 2018-19	Cible 2020-21	Liens et hypothèses
2.2.1. Toutes les évaluations de projets de coopération pour le développement sont conformes aux normes et règles de l'OCDE et du GNUE et sont adaptées au mandat spécifique de l'OIT comme à ses besoins propres en matière d'apprentissage.	L'évaluation externe de la qualité réalisée pour la période 2015-2017 a montré que quelque 90 % des évaluations de projets de coopération pour le développement satisfont aux normes de qualité prescrites.	Les principes directeurs seront mis à jour pour y intégrer de nouveaux modèles d'évaluation qui tiennent compte du mandat spécifique de l'OIT tout en maintenant la qualité.	A la fin de 2021, l'évaluation externe de la qualité confirme que 95 % des évaluations de projets de coopération pour le développement satisfont aux règles de l'OCDE et du GNUE.	Niveau le plus élevé d'indépendance et d'impartialité des évaluations, ce qui améliore encore l'utilisation des résultats au niveau régional; recours à un système rigoureux de contrôle de la qualité; respect des exigences relatives aux études d'évaluabilité; utilisation de modèles d'évaluation et d'approches propres à l'OIT qui tiennent compte de son mandat et de son contexte spécifiques.
2.2.2. Capacités supplémentaires libérées à EVAL au siège afin qu'il puisse se concentrer sur les nouveaux modèles d'évaluation grâce à la réduction du contrôle des évaluations régionales des projets de coopération pour le développement.	L'évaluation externe indépendante de 2016 a relevé que la question de l'indépendance au niveau régional constituait une priorité et a recommandé que les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions soient intégrés en tant que membres à part entière du personnel d'EVAL.	Elaboration d'un rapport détaillé qui analyse la structure hiérarchique des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et comprend une présentation des cas de figure envisageables, dans le but de garantir le plus haut niveau d'indépendance possible.	A la fin de 2021, toutes les évaluations dans les régions sont réalisées conformément aux plus hautes normes d'indépendance, de sorte qu'EVAL au siège n'a qu'un contrôle minimal à exercer.	
2.2.3. Les évaluations institutionnelles en matière de gouvernance intègrent les normes et règles du GNUE et sont adaptées au mandat spécifique de l'OIT et à ses besoins propres en matière d'apprentissage.	L'étude indépendante réalisée en 2013 a confirmé que la qualité satisfaisait aux normes applicables, comme le confirme de nouveau l'évaluation externe indépendante de 2016.	Les protocoles seront mis à jour pour intégrer de nouveaux modèles d'évaluation qui tiennent compte du mandat spécifique de l'OIT tout en maintenant la qualité.	L'évaluation externe indépendante de 2021 confirme que les évaluations institutionnelles menées au niveau de la direction sont adaptées au mandat spécifique de l'OIT et sont toujours de bonne qualité au regard d'autres évaluations similaires menées dans des organismes comparables des Nations Unies.	Utilisation de modèles d'évaluation et d'approches qui tiennent compte du mandat et du contexte spécifiques de l'OIT.

Résultat de la stratégie d'évaluation**2.3. Evaluations d'impact crédibles menées pour acquérir des connaissances en vue d'interventions efficaces**

Indicateur	Base de référence	Etape biennale 2018-19	Cible 2020-21	Liens et hypothèses
Les évaluations d'impact sont jugées crédibles et utilisées à l'appui d'interventions efficaces.	La qualité des évaluations d'impact n'est pas optimale ni uniforme, comme indiqué dans le bilan établi par EVAL en 2014. Une nouvelle analyse ex post de la qualité d'un échantillon d'évaluations d'impact, à réaliser en 2018, établira une nouvelle base de référence.	Les évaluations d'impact réalisées par les départements techniques et les bureaux de l'OIT se sont améliorées grâce à la meilleure qualité de l'appui technique fourni par EVAL; 50 % des évaluations d'impact respectent mieux les orientations d'EVAL.	A la fin de 2021, 85 % des évaluations d'impact à l'OIT seront jugées crédibles et satisferont aux normes requises en matière de qualité et de pertinence.	Les évaluations d'impact relèvent de la responsabilité des régions et des départements, EVAL apportant un appui technique sous la forme d'orientations et de services d'examen méthodologique.

Résultat de la stratégie d'évaluation**2.4. Alignement renforcé du cadre d'évaluation sur le mandat et le contexte de l'OIT, notamment en ce qui concerne les ODD**

Indicateur	Base de référence	Etape biennale 2018-19	Cible 2020-21	Liens et hypothèses
Approches, modèles et méthodes d'évaluation spécifiques à l'OIT utilisés pour les évaluations à différents niveaux.	A l'heure actuelle, des approches et des modèles minimaux spécifiques à l'OIT sont utilisés dans les évaluations de l'Organisation.	Cadre d'évaluation pilote élaboré et utilisé dans 5 évaluations pilotes; mise à jour des principes directeurs en matière d'évaluation.	Cadre d'évaluation mis à jour appliqué à 50 % au moins des évaluations; 20 % des évaluations comprennent des indicateurs spécifiques aux ODD.	Lié aux risques et hypothèses envisagés plus haut aux sous-résultats 1.2, 1.3 et 1.5.

Résultat 3. Renforcement de la base de connaissances des conclusions des évaluations et des recommandations en découlant

22. Une meilleure visibilité en matière d'évaluation, tant en interne qu'à l'extérieur, permettra de montrer aux mandants que l'OIT est une organisation crédible, transparente, et qui se fonde sur des données probantes. Des outils tels que les méta-études et les examens de synthèse apportent des connaissances précieuses sur ce qui fonctionne dans l'exécution du programme. EVAL a récemment élargi ses outils de gestion des connaissances afin de créer un système efficace d'évaluation des connaissances. Il lance également un système automatisé pour suivre la mise en œuvre par la direction des recommandations découlant des évaluations indépendantes, qui vise à mettre l'accent sur la qualité du suivi. Il élabore en outre des produits de communication tels que des bulletins et des fiches d'information, se sert des médias sociaux et réexaminera sa stratégie de communication de 2014 pour créer un produit plus ciblé.

3.1. Amélioration de l'accessibilité et de la visibilité des informations relatives aux évaluations grâce à i-eval Discovery

23. Les informations relatives aux évaluations devraient être mises à profit pour la planification et l'apprentissage institutionnel qui améliorent la prise de décisions. La plate-forme i-eval Discovery, qui est accessible au public³ et constamment mise à jour, permet d'accéder en temps réel à un ensemble complet d'informations relatives aux évaluations – notamment les évaluations planifiées ou achevées ainsi que les recommandations, les enseignements tirés et les bonnes pratiques connexes. Il faut mener une campagne de communication ciblée pour faire connaître l'existence de ces dispositifs.

3.2. Communication plus ciblée des conclusions des évaluations

24. La stratégie de communication révisée d'EVAl tiendra compte des besoins des utilisateurs actuels et des nouveaux partenariats ayant un lien avec les ODD. L'évaluation externe indépendante de 2016 ayant recommandé que la fonction d'évaluation soit plus participative, il faudra à cet effet disposer de produits de communication révisés, ciblés, présentés de manière conviviale et portant sur les points essentiels de l'utilisation des évaluations dans le cycle de gestion axée sur les résultats (GAR). Le repositionnement des produits de communication et l'utilisation de méthodes innovantes contribueront à cet effort.

3.3. Meilleure utilisation des conclusions des évaluations et des recommandations en découlant par les mandants et la direction à des fins de gouvernance et de prise de décisions

25. Pour tirer parti des conclusions des évaluations (pour les orientations stratégiques, les plans stratégiques, les rapports sur le programme et budget et autres rapports, plans et stratégies de haut niveau), il faut mettre en place une structure institutionnelle et des mesures d'incitation afin de promouvoir l'exploitation des connaissances liées à l'évaluation. Le principal mécanisme à l'œuvre est le Comité consultatif d'évaluation; son efficacité est fonction de la fréquence et de la qualité des décisions et avis qu'il rend sur l'intérêt que présente le programme d'évaluation pour les décisions de politique générale du Conseil d'administration et les objectifs stratégiques du BIT. Compte tenu des bons résultats obtenus par le Comité consultatif d'évaluation, la création de comités régionaux est encouragée, car elle permettra de mieux tirer parti des conclusions des évaluations. Les systèmes automatisés de gestion du suivi fourniront des données sur l'utilisation des recommandations et, grâce au contrôle exercé, en amélioreront le suivi. Pour être mieux prises en compte, les conclusions des évaluations devraient aussi être présentées sous une forme appropriée qui permette de les analyser, de les synthétiser et de les recenser dans des produits de diffusion des connaissances à l'appui de la planification et de l'acquisition de connaissances.

³ Voir <http://www.ilo.org/ievaldiscovery/#a6y632k>.

3.4. *Evaluations utilisées pour répondre aux besoins stratégiques en matière de connaissances grâce à une analyse plus poussée des conclusions et des résultats des évaluations*

26. Le principal moyen de recueillir des données sur l'utilisation des conclusions des évaluations est le rapport d'évaluation annuel. Il s'agit à cet égard d'apporter un appui aux régions et aux départements pour les aider à utiliser les évaluations systématiquement et à mieux rendre compte de cette utilisation. Les méta-études et synthèses complémentaires des conclusions des évaluations sont des outils essentiels pour la diffusion des connaissances stratégiques, dont font partie les activités visant à mesurer l'efficacité globale de l'OIT et les contributions aux débats et documents stratégiques.

Cadre de résultats pour le résultat 3

Résultat de la stratégie d'évaluation

3.1. Amélioration de l'accessibilité et de la visibilité des informations relatives aux évaluations grâce à i-eval Discovery

Indicateur	Base de référence	Etape biennale 2018-19	Cible 2020-21	Liens et hypothèses
i-eval Discovery contient toutes les évaluations planifiées ou achevées, y compris les recommandations, les enseignements tirés et les bonnes pratiques; elle est régulièrement consultée par des utilisateurs internes et externes; elle est considérée comme le portail d'accès aux informations relatives aux évaluations du BIT.	Données qui doivent être communiquées par INFOTEC.	Poursuite du développement et de l'utilisation d' i-eval Discovery et de la base de données i-Track pour appuyer la communication ciblée et l'utilisation des informations relatives aux évaluations. Cible: augmentation de 25 % par rapport à la base de référence.	A la fin de 2021, i-eval Discovery sera largement utilisée en interne et en externe comme portail d'accès à des informations fiables relatives aux évaluations de l'OIT. Cible: augmentation de 50 % par rapport à la base de référence.	a) Couverture requise et disponibilité des informations relatives aux évaluations et des résultats des évaluations. b) Activités de sensibilisation et d'appui d'une campagne de communication.

Résultat de la stratégie d'évaluation

3.2. Communication plus ciblée des conclusions des évaluations

Indicateur	Base de référence	Etape biennale 2018-19	Cible 2020-21	Liens et hypothèses
La stratégie de communication révisée permet de mieux cibler les conclusions des évaluations destinées à la direction, aux mandants et aux autres utilisateurs.	L'évaluation externe indépendante de 2016 a reconnu les progrès réalisés (bulletins d'information, notes de réflexion, i-eval Discovery) mais a appelé à une meilleure présentation des conclusions des évaluations en vue d'améliorer leur utilisation.	Une stratégie de communication et de repositionnement est conçue (cible: 2018) et déployée (cible: 2019) en collaboration avec le Département de la communication.	L'évaluation externe indépendante de 2021 reconnaît les progrès réalisés dans la stratégie de communication.	a) Produits de communication portant sur les points essentiels de l'utilisation éventuelle des évaluations dans le cycle de GAR. b) Repositionnement et utilisation de méthodes innovantes et d'activités d'appui.

Résultat de la stratégie d'évaluation

3.3. Meilleure utilisation des conclusions des évaluations et des recommandations en découlant par les mandants et la direction à des fins de gouvernance et de prise de décisions

Indicateur	Base de référence	Etape biennale 2018-19	Cible 2020-21	Liens et hypothèses
3.3.1. Les avis formulés par le Comité consultatif d'évaluation au sujet du calendrier et de l'utilisation des évaluations incitent à une prise en compte plus rigoureuse des conclusions des évaluations dans les décisions politiques et stratégiques aux niveaux mondial et régional.	Le Comité consultatif d'évaluation s'est réuni en moyenne quatre fois par an et une analyse qualitative a montré qu'il a tenu des débats stratégiques sur une quarantaine des évaluations institutionnelles en matière de gouvernance. Bien que les régions prennent part au Comité consultatif d'évaluation, il n'y a pas de comités consultatifs d'évaluation régionaux.	Le Comité consultatif d'évaluation continue de se réunir régulièrement (quatre fois par an) et tient des débats stratégiques sur 50 % des évaluations institutionnelles en matière de gouvernance. Au début de 2019, un rapport sur l'utilité des comités consultatifs d'évaluation régionaux sera élaboré. Sous réserve de ses conclusions, deux régions auront, à la fin de l'année 2019, établi à titre expérimental un comité consultatif d'évaluation régional.	A la fin de 2021, le Comité consultatif d'évaluation continue de se réunir régulièrement (quatre fois par an), tient des débats stratégiques sur 75 % des évaluations institutionnelles en matière de gouvernance et porte une attention renouvelée à la coordination de l'appui pour traiter les problèmes systémiques recensés par les évaluations. Cible: élargissement de la mise en place de comités consultatifs d'évaluation régionaux en fonction des résultats des projets pilotes.	a) Des évaluations de haut niveau et de qualité crédible sont réalisées. b) Composition appropriée du Comité consultatif d'évaluation.
3.3.2. Amélioration du suivi des recommandations découlant des évaluations au moyen d'un contrôle systématique.	En 2016, 83 % des recommandations ont été mises en œuvre par la direction (en tout ou partie).	Une application en ligne automatisée permettant à la direction de donner suite aux recommandations découlant des évaluations aura été mise en place, ce qui améliorera l'efficacité globale et maintiendra un taux élevé de mise en œuvre des recommandations (cible: 85 %).	A la fin de 2021, l'application automatisée permettant à la direction de donner suite aux recommandations découlant des évaluations améliorera la qualité des évaluations et celle des mesures prises par la direction pour donner effet aux recommandations découlant des évaluations (cible: 90 %).	L'utilisation d'un système automatisé de gestion du suivi fournira des données analytiques sur l'utilisation en cours des recommandations.

3.3.3. Meilleure utilisation des évaluations dans les orientations stratégiques, les examens et les rapports en vue des plans stratégiques, des rapports sur le programme et budget et autres plans et stratégies de haut niveau.	Le rapport d'évaluation annuel rend compte de l'utilisation des recommandations et des enseignements tirés des évaluations (40-50 % pour la période 2010-2015, sur le fondement du bilan réalisé).	A la fin de 2019, 75 % des recommandations découlant des évaluations et des conclusions des évaluations sont prises en compte en tout ou partie dans les orientations stratégiques et les rapports pertinents (par exemple les rapports d'exécution, les rapports sur le programme et budget 2020-21 et autres documents de stratégie et de programmation).	A la fin de 2021, 80 % des recommandations découlant des évaluations et des conclusions des évaluations sont prises en compte en tout ou partie dans les orientations stratégiques et les rapports pertinents (par exemple les rapports d'exécution, les rapports sur le programme et budget 2020-21 et autres documents de stratégie et de programmation).	Lié au sous-résultat 3.2 plus haut.
---	--	---	---	-------------------------------------

Résultat de la stratégie d'évaluation

3.4. Evaluations utilisées pour répondre aux besoins stratégiques en matière de connaissances grâce à une analyse plus poussée des conclusions et des résultats des évaluations

Indicateur	Base de référence	Etape biennale 2018-19	Cible 2020-21	Liens et hypothèses
3.4.1. Les conclusions des évaluations sont analysées, synthétisées et recensées dans des produits de diffusion des connaissances qui appuient la planification et l'acquisition de connaissances.	Au cours de la période précédente de la stratégie, 22 notes de réflexion, méta-études et synthèses ont été élaborées.	Processus établi pour déterminer les sujets en fonction des besoins stratégiques en matière de connaissances, en maintenant une moyenne d'au moins trois études par an.	A la fin de 2021, le nombre de projets élaborés aura augmenté de 25 % et l'évaluation externe indépendante de 2021 confirme que les sujets sont conformes aux besoins stratégiques en matière de connaissances.	a) Capacités appropriées d'ÉVAL. b) Existence de sujets appropriés.
3.4.2 Le rapport d'évaluation annuel donne chaque année un aperçu de l'efficacité globale de l'OIT.	L'analyse des résultats en matière de travail décent et de l'efficacité de la coopération pour le développement mise en œuvre par le BIT, qui couvre la période 2009-2016, est achevée; la méthodologie est en cours de révision.	L'analyse réalisée pour 2017 et 2018 fournit une synthèse sur l'efficacité de l'OIT; nouvelle révision de la méthodologie pour faciliter l'analyse et la communication régulières d'informations dans le cadre du rapport d'évaluation annuel.	Analyse menée jusqu'en 2021 et communiquée aux parties concernées de l'OIT pour utilisation; le rapport d'évaluation annuel rend compte de la prise en considération et de l'utilisation des conclusions.	Lié aux sous-résultats 3.1 et 3.2 plus haut.

D. Environnement favorisant la fonction d'évaluation au BIT et considérations à l'appui

Culture de l'évaluation

27. La fonction d'évaluation dépendra de l'environnement favorable qui sera instauré au sein de l'Organisation et par ses mandants, en particulier le Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV), le Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM) et les départements techniques. Le renforcement des

systèmes de suivi sera largement tributaire de l'environnement institutionnel. On compte qu'un réseau d'évaluation réunissant les responsables régionaux de l'évaluation et des points focaux pour ces questions au sein des départements prendra de l'ampleur au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie. Etant donné que les critères d'évaluation et la réflexion à ce sujet sont intégrés dans ses activités, l'Organisation doit engager des capacités et des ressources adéquates pour les activités d'évaluation. En ce qui concerne la gouvernance, la suite donnée par la direction aux recommandations découlant des évaluations apporte un appui à EVAL au niveau du Conseil d'administration. Les incitations institutionnelles qui encouragent le personnel à mener des activités d'évaluation, à utiliser les évaluations et à en tirer des enseignements devraient être renforcées.

Culture de l'apprentissage institutionnel

28. Les évaluations n'ont guère d'intérêt à moins qu'elles ne donnent lieu à une amélioration de l'apprentissage institutionnel et de la gestion des connaissances. Elles contribuent à l'enrichissement de la base de connaissances institutionnelle.

Culture de la gestion axée sur les résultats

29. La culture de la gestion axée sur les résultats prévoit des mécanismes permettant au personnel de se concentrer sur les résultats et leur obtention, sur les produits et les résultats plutôt que sur les contributions, et sur la formulation de théories du changement et de cadres logiques. L'appui du personnel et l'engagement des parties prenantes à cet égard ont aidé l'OIT à jouer un rôle de premier plan en matière d'évaluation. Il convient à présent de mettre l'accent sur la manière dont les responsables de programme se servent des conclusions des évaluations pour améliorer les cibles et indicateurs de performance afin de suivre la contribution de certaines activités à la réalisation des objectifs et des résultats.
30. A cet effet, les départements devront poursuivre leurs activités visant à renforcer la fonction d'évaluation au cours de la phase de conception des projets. Il faut élargir l'appui apporté à la conception des activités de coopération pour le développement afin d'améliorer la qualité et l'évaluabilité des propositions de projet en renforçant la gestion axée sur les résultats et en formulant des théories du changement et des cadres logiques. La qualité des rapports d'activité et leur archivage, tel qu'il a été mis au point en 2016-17, devraient être améliorés par une recommandation visant à mettre en place un système de gestion de bout en bout du cycle des projets.

E. Suivi et évaluation de la stratégie d'évaluation

31. Le suivi de la stratégie d'évaluation et l'établissement de rapports rendant compte de son déploiement se feront par l'intermédiaire du mécanisme existant que constitue le rapport d'évaluation annuel. Une évaluation indépendante visant à apprécier les résultats de la stratégie d'évaluation et son impact sur le fonctionnement et l'efficacité du Bureau dans le contexte de la politique d'évaluation sera réalisée en 2021. Elle servira de base à l'élaboration d'une stratégie d'évaluation mise à jour en vue de donner pleinement effet à la politique d'évaluation.

Projet de décision

32. *Le Conseil d'administration approuve la stratégie d'évaluation pour 2018-2021 décrite aux paragraphes 1 à 31 du présent document.*

Annexe

Théorie du changement

