



TROISIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport d'évaluation annuel 2007-08

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction.....	1
II. Développement de la fonction d'évaluation en 2007-08.....	1
III. Amélioration de la qualité des évaluations indépendantes, autoévaluation et évaluabilité: information sur la performance.....	4
IV. Suivi des recommandations des évaluations indépendantes thématiques et de haut niveau.....	8
V. Travaux en cours et évaluations proposées.....	10
VI. Conclusion	11

I. Introduction

1. 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. A ces fins, la fonction d'évaluation est organisée et administrée de façon à assurer l'indépendance voulue par rapport aux responsables de la mise en œuvre. Elle a été développée en conformité avec les normes internationales en vigueur pour garantir la transparence et répondre aux besoins des utilisateurs.
2. Le présent rapport annuel résume les activités et progrès réalisés entre la mi-2007 et la mi-2008 en ce qui concerne l'exécution de la stratégie d'évaluation du BIT, qui vise à renforcer cette fonction et sa qualité. Il prend pour point de référence la politique d'évaluation que le Conseil d'administration a approuvée à sa session de novembre 2005¹.
3. Le présent rapport récapitule donc les activités d'évaluation menées par le BIT et les résultats obtenus en rappelant les différents types et niveaux d'évaluations menées à leur terme en 2007. Il fournit en outre des informations sur le suivi des évaluations de haut niveau présentées à la Commission du programme, du budget et de l'administration (PFA) en 2007 et transmet les résultats d'une étude externe sur la qualité des évaluations indépendantes de projets, ainsi que les conclusions d'une étude interne visant à déterminer l'«évaluabilité» d'un échantillon de projets et des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD)². Le rapport récapitule aussi les travaux en cours, les évaluations prévues en 2008 et les domaines d'action prioritaires.

II. Développement de la fonction d'évaluation en 2007-08

Renforcement de l'évaluation indépendante

4. La politique d'évaluation du BIT prévoit la réalisation d'évaluations indépendantes relevant de divers types. Les évaluations de haut niveau portant sur les grandes stratégies ou politiques de l'OIT et sur l'assistance que le BIT fournit à certains pays, dans le cadre des PPTD en particulier, sont menées par l'Unité d'évaluation et dirigées par des évaluateurs indépendants. Elles font l'objet d'un résumé soumis au Conseil d'administration. Les projets et programmes dotés d'un budget supérieur à 500 000 dollars des Etats-Unis financés par des ressources extrabudgétaires doivent aussi faire l'objet d'une évaluation indépendante (décentralisée) au niveau des régions et des secteurs, l'Unité d'évaluation se chargeant dans ce cas de la supervision et du contrôle de qualité. Enfin, le Bureau procède régulièrement à des évaluations indépendantes thématiques et à des évaluations conjointes en collaboration avec des organismes des Nations Unies ou d'autres partenaires institutionnels.

¹ Document GB.294/PFA/8/4.

² Vérifier l'«évaluabilité» d'un programme, d'un projet ou de ses composantes, c'est déterminer dans quelle mesure il est suffisamment bien défini et décrit pour que l'on puisse procéder à son évaluation après achèvement et prouver sa capacité à atteindre des résultats préétablis.

5. Pendant la période à l'examen, l'Unité d'évaluation (EVAL) a exécuté toutes les activités prévues au titre des évaluations indépendantes de haut niveau, à l'exception du résumé de l'évaluation indépendante de la stratégie de l'OIT visant l'amélioration de l'impact des normes, qui a été soumis en définitive pendant l'exercice 2008. Dans le cas des évaluations de haut niveau soumises à l'examen du Conseil d'administration, il a été considéré que les rapports présentés étaient acceptables mais devaient être améliorés, notamment en ce qui concerne l'appréciation de l'impact et l'information sur les mesures de suivi adoptées.

Harmonisation des pratiques et des normes de qualité en matière d'évaluation

6. Entre la mi-2007 et la mi-2008, l'Unité d'évaluation s'est efforcée d'assurer un niveau suffisant d'indépendance en vérifiant les méthodes utilisées pour gérer et diriger les évaluations décentralisées aux points critiques. EVAL a cherché ainsi à remédier à certains problèmes de qualité en fournissant des formations et des directives ciblées, et elle a adopté des mesures visant à garantir l'évaluabilité de certains projets et programmes en veillant à ce qu'ils soient dotés d'un cadre de résultats précis et mis en œuvre conformément à la conception initiale et qu'il soit gardé trace des progrès grâce à la collecte et à l'analyse systématiques des données.
7. EVAL a lancé, en complément de ses formations sur la programmation des évaluations et le contrôle, une étude sur la question de l'«évaluabilité». L'étude a conclu à des lacunes, en l'état actuel des choses, dans les données nécessaires à l'évaluation des projets et programmes, en particulier en ce qui concerne la planification et le contrôle des résultats des PPTD, ainsi que la communication d'informations à ce sujet. Une étude externe rétrospective analysant la qualité de 33 évaluations décentralisées a en outre été menée à bien. Il est fait état de ses conclusions dans le présent rapport.
8. A la fin de 2007, EVAL a codirigé une évaluation conjointe du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation portant sur des projets pilotes entrepris au titre de l'initiative Unité d'action des Nations Unies; elle a participé dans ce cadre à deux missions sur le terrain (Uruguay et Mozambique) et à l'élaboration d'études de cas sur la conception des projets pilotes et les mécanismes instaurés en vue d'assurer la mise en œuvre des réformes. Les équipes de l'évaluation conjointe ont aussi recensé les procédés et paramètres qui pourraient être utilisés pour des évaluations futures et en ont apprécié la pertinence.
9. Comme suite à cette mission, le Bureau aide le personnel du BIT dans les pays visés à titre pilote par l'initiative Unité d'action des Nations Unies à améliorer le cadre de résultats et les données de référence utilisées pour rendre compte des progrès. EVAL a défini des orientations devant assurer l'harmonisation des pratiques en matière de suivi et d'évaluation et leur compatibilité avec les procédures pertinentes du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).

Comment tirer parti au mieux des évaluations: suivi, apprentissage institutionnel et partage des connaissances

10. Les réponses apportées par les responsables et les mécanismes de suivi visent à renforcer l'utilité des conclusions des rapports d'évaluation, à favoriser l'adhésion plus active des parties prenantes et des responsables à ces conclusions et à garantir qu'il est donné suite formellement aux recommandations convenues.

11. Lorsque la réactivité et le suivi sont systématiques, on peut conclure que la politique d'évaluation est effectivement appliquée et que l'équipe de direction adhère aux principes de la gestion axée sur les résultats. Le BIT a donc utilisé cet élément comme un indicateur clé de sa volonté de renforcer le rôle des évaluations dans la gestion axée sur les résultats. En 2008, le Comité consultatif d'évaluation a été saisi pour examen des rapports relatifs au suivi des deux évaluations de haut niveau présentées au Conseil d'administration. Il en est ressorti qu'il a été donné suite de façon satisfaisante à 46 pour cent des recommandations et partiellement à 54 pour cent d'entre elles.
12. Les progrès enregistrés en ce qui concerne les systèmes et pratiques visant à améliorer l'exploitation de l'évaluation aux fins de l'apprentissage institutionnel grâce à une gestion plus efficace des connaissances ont été limités, notamment du fait de retards dans l'achèvement du système informatique devant étayer ces activités et d'aléas dans la communication à EVAL des informations relatives aux évaluations. Ces problèmes devraient être réglés en 2008 avec le recrutement d'un fonctionnaire à plein temps spécialisé dans la gestion des connaissances et la communication en matière d'évaluation, qui sera chargé de l'administration des systèmes visés et des services connexes.

Les ressources d'EVAL et la fonction d'évaluation

13. Pendant la période biennale 2006-07, les ressources allouées à EVAL au titre du budget ordinaire ont permis de financer le poste du directeur et celui d'un administrateur ainsi que douze mois d'assistance administrative. En ce qui concerne les ressources non afférentes au personnel, 100 000 dollars ont été affectés au financement de services prêtés par des consultants chargés d'évaluations externes liées aux évaluations de haut niveau. Ce budget a été complété par des recettes perçues au titre de l'appui au programme à hauteur de 332 766 dollars et des ressources extrabudgétaires à hauteur de 445 172 dollars.
14. Pour la période biennale 2008-09, les ressources affectées à EVAL au titre du budget ordinaire ont augmenté de deux tiers environ et permettront de financer les postes clés, soit un poste de directeur, deux postes d'administrateur et un poste d'assistant administratif à plein temps. Un troisième poste d'administrateur est financé dans un premier temps par une affectation issue des recettes perçues au titre de l'appui au programme. Les ressources non afférentes au personnel au titre du budget ordinaire et les ressources issues des recettes perçues au titre de l'appui au programme représentent à ce stade 317 523 dollars pour la période biennale.
15. EVAL a continué de recevoir un appui extrabudgétaire dans le cadre du projet intitulé «Programmes par pays de promotion du travail décent et gestion axée sur les résultats: renforcement de la capacité de l'OIT». Outre le financement que les gouvernements du Royaume-Uni et des Pays-Bas ont alloué à EVAL directement à ce titre en 2007, des ressources relevant du projet ont été assignées au renforcement de la capacité d'évaluation et doivent servir à créer un poste de fonctionnaire à plein temps chargé des activités d'évaluation dans chacun des cinq bureaux régionaux de l'OIT. Les bureaux pour l'Asie, l'Europe et les Etats arabes sont déjà dotés de tels fonctionnaires nommés jusqu'à la fin de 2009.

III. Amélioration de la qualité des évaluations indépendantes, autoévaluation et évaluabilité: information sur la performance

Résumé des évaluations indépendantes de projets menées à leur terme en 2007 ³

16. Depuis 2005, le BIT suit les évaluations indépendantes de projets menées à leur terme dans l'année et rend compte de leur nombre, de leur répartition et de leur qualité. En 2007, EVAL a été informée de 42 évaluations indépendantes de projets, dont 35 pour cent d'évaluations intérimaires et 65 pour cent d'évaluations finales. Ces chiffres laissent apparaître une diminution de 24 pour cent par rapport à l'année précédente et de 35 pour cent par rapport à 2005, année totalisant 65 évaluations. S'agissant de la répartition, la moitié des projets évalués portaient sur les droits et les normes et, parmi ceux-ci, la grande majorité relevaient de l'aide à l'éradication du travail des enfants dans des pays donnés. Du point de vue géographique, les évaluations indépendantes ont concerné plus particulièrement l'Asie, avec des projets liés à l'emploi principalement.
17. Le nombre des évaluations indépendantes a diminué mais pas celui des projets appelant une telle évaluation, situation a priori paradoxale. L'analyse des données relatives aux projets dotés d'un budget supérieur à 500 000 dollars disponibles dans IRIS pour 2007 montre cependant que, abstraction faite des projets relevant de l'IPEC, moins de 5 pour cent des projets visés étaient dotés de fonds expressément affectés à la réalisation de l'évaluation indépendante. Dans le cas des projets de l'IPEC, au contraire, tous les budgets quasiment ont des affectations spéciales à cette fin. En outre, entre 2005 et 2008, le Bureau n'a pas tenu à jour un calendrier centralisé des évaluations de projets prévues. Les mesures prises par EVAL pour revenir à cette pratique ont pâti des retards dans le déploiement de la base de données informatisée sur le suivi des évaluations (système i-track). Les choses s'améliorent aujourd'hui avec la création d'un poste à plein temps de spécialiste de la gestion des connaissances chargé des systèmes et produits relatifs à l'information sur les évaluations. En outre, depuis 2008, EVAL s'assure systématiquement que des ressources sont affectées à la réalisation de l'évaluation indépendante dans les budgets des projets de coopération technique.

Tableau 1. Nombre d'évaluations indépendantes réalisées par rapport au nombre de projets appelant une telle évaluation, 2005-2007

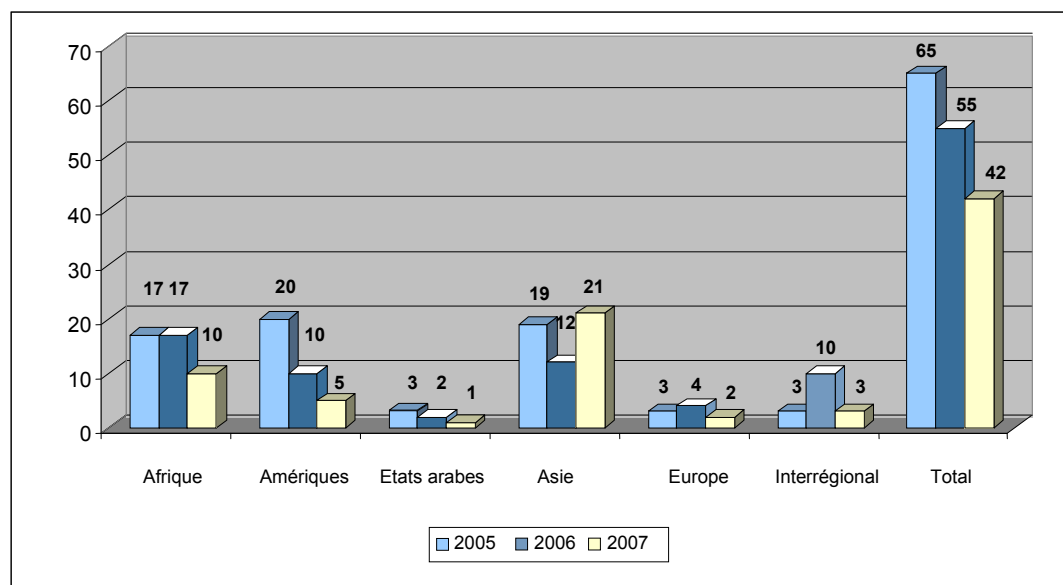
	Afrique	Amériques	Etats arabes	Asie	Europe	Interrégional
Nombre d'évaluations indépendantes présentées à EVAL *	44	35	6	52	10	16
Nombre des projets dotés d'un budget supérieur à 500 000 dollars **	64	75	12	108	16	n.d

* Certaines évaluations portent sur plusieurs projets à la fois. Les évaluations internes ne sont pas comprises.

** Estimation fondée sur les données (IRIS) relatives aux projets en cours dotés d'un budget égal ou supérieur à 500 000 dollars (mars 2006).

³ On trouvera la liste complète des évaluations indépendantes de projets de coopération technique à l'annexe de la version non abrégée du Rapport d'évaluation annuel 2007, disponible sur le site Internet public d'EVAL: <http://www.ilo.org/evaluation>.

Figure 1. Evaluations indépendantes de projets par région et par année, 2005-2007



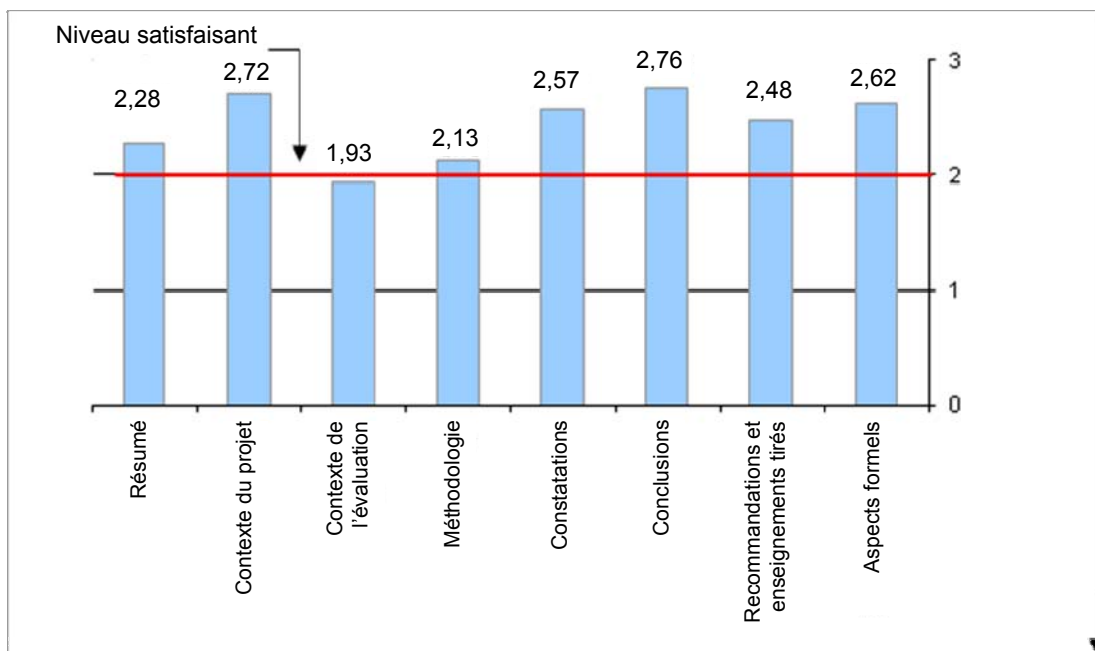
Analyse de la qualité des rapports d'évaluations indépendantes de projets ⁴

18. Un résumé des conclusions d'une étude indépendante sur la qualité des rapports d'évaluation relatifs à différents projets de coopération technique a été élaboré en 2007 à usage interne. Cet exercice devait favoriser la discussion sur le renforcement de la qualité des évaluations à venir. L'analyse repose sur 71 critères rattachés à 11 sections distinctes issus des normes et règles d'évaluation énoncées dans deux documents fondamentaux sur lesquels le BIT se fonde pour promouvoir les meilleures pratiques internationales en la matière. Il s'agit des normes et règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies et des normes pour une évaluation de qualité établies par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).
19. Aux fins de l'étude, chacune des évaluations indépendantes examinées a reçu une note comprise entre 1 et 3, le niveau satisfaisant se situant entre 2 et 2,5. Sur les 33 rapports analysés, 80 pour cent environ ont reçu une note supérieure à 2. Les évaluations ayant ainsi atteint le niveau satisfaisant se caractérisaient par: *a)* des sections de haute qualité consacrées aux constatations, aux conclusions et au contexte du projet; et *b)* des recommandations et un résumé de niveau satisfaisant. Les chiffres de 2007 laissent apparaître un progrès par rapport à 2006, où 30 pour cent seulement des 31 rapports analysés ont été jugés d'un niveau au moins satisfaisant.
20. Les éléments présentés dans le rapport attestent la bonne tenue des sections relatives aux constatations, aux conclusions et à la description du projet, qui traduisent une très bonne compréhension des modalités d'organisation et une connaissance approfondie du mandat et du rôle de l'OIT. Il est estimé cependant que les notes moyennes pourraient dépasser 2,5 – critère de grande qualité – si les sections relatives au contexte et à la méthodologie de l'évaluation étaient améliorées. EVAL s'emploie à renforcer ses services

⁴ On trouvera un compte rendu plus détaillé de cette analyse et de ses conclusions ainsi que la liste complète des évaluations indépendantes visées à l'annexe de la version non abrégée du Rapport d'évaluation annuel 2007-08, disponible sur le site Internet de l'Unité d'évaluation.

d'orientation et de conseils en vue d'assurer que les méthodologies applicables sont adéquatement conçues et documentées.

Figure 2. Moyenne des notes attribuées aux rapports d'évaluation examinés par section, 2007



Appréciation du degré d'évaluabilité de projets et PPTD

21. EVAL a mené à bien la première partie d'une étude d'évaluabilité en analysant les plans de suivi de PPTD et de projets connexes, ainsi que la validation des cadres de résultats et des indicateurs correspondants⁵. Le principal objectif de l'étude est le suivant: déterminer si la définition des PPTD et projets est suffisante pour que l'on puisse, après achèvement, déterminer si les activités ont effectivement permis d'atteindre des résultats préétablis. En mettant l'accent sur la nécessité d'indicateurs chiffrés, bien définis et fiables permettant de mieux rendre compte des résultats, les analyses préalables contribuent à favoriser la possibilité de procéder à une évaluation utile. De telles analyses permettent non seulement de *compléter* les mécanismes d'assurance de la qualité prévus par le Bureau dans le cas des PPTD et des projets de coopération technique, mais aussi de les *valider*. La première étape de l'étude a permis de mettre à l'essai et de perfectionner la technique utilisée pour déterminer le degré d'évaluabilité en notant un premier échantillon comprenant deux PPTD et six projets relevant de deux bureaux régionaux⁶.

22. Les conclusions et observations suivantes ont été formulées:

- Si les PPTD définissent leurs priorités et résultats de façon satisfaisante, en revanche aucun n'est doté d'un ensemble clair et complet d'indicateurs assortis de données de référence et de jalons. D'où la difficulté, sur la base de la seule documentation, pour

⁵ Le système utilisé tient compte favorablement de la présence d'indicateurs de résultats ciblés, mesurables, raisonnables, pertinents et soumis à un calendrier précis (indicateurs dits SMART en anglais).

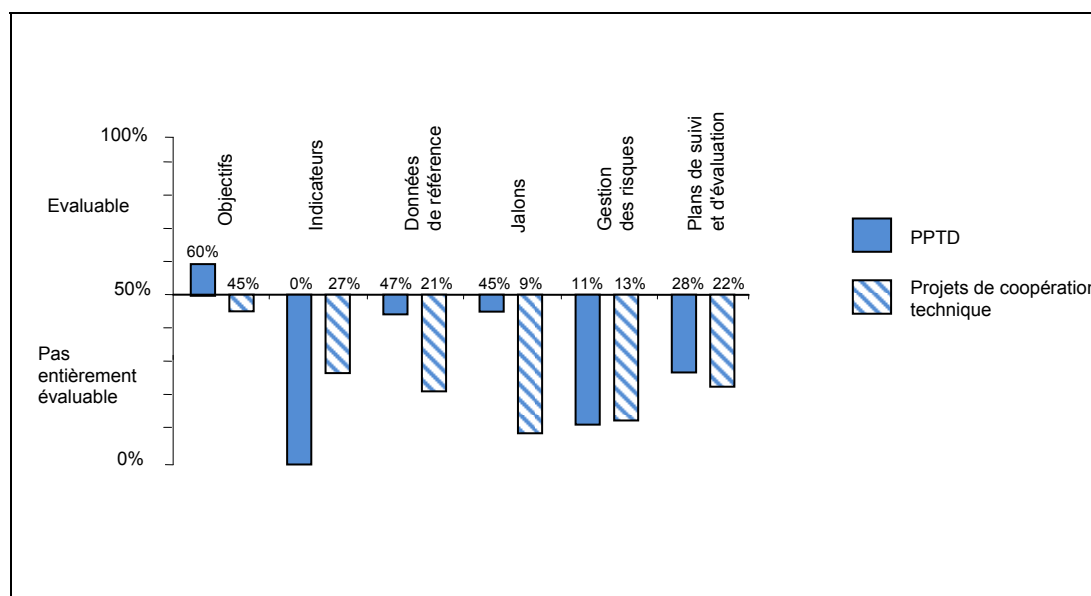
⁶ L'échantillon était composé par le PPTD pour la Jordanie 2006-2009 (quatre projets) et le PPTD pour le Pakistan 2005-2009 (deux projets). Les analyses relatives aux PPTD pour le Honduras et pour la République de Moldova sont en cours.

déterminer dans quelle mesure il serait possible de montrer les progrès accomplis vers la concrétisation des résultats préétablis dans le cas de ces PPTD.

- La qualité des cadres d'évaluation des résultats et des indicateurs est très inégale d'un projet à l'autre, certains attachant de l'importance à la planification axée sur les résultats, au contrôle et au retour d'informations, d'autres projets n'y prêtant aucune attention.
- On peut penser que les lacunes dans les plans de suivi à l'échelon des programmes et des projets limitent les possibilités d'avoir une gestion véritablement axée sur les résultats. Les plans de suivi ont souvent tendance à enregistrer les progrès sur la base des produits plutôt que des résultats.
- Bien que tous soient rattachés à un PPTD, la plupart des projets passés en revue ne relie pas leurs réalisations effectives à la concrétisation des résultats visés à plus large échelle par le programme par pays, ce qui limite la portée des projets à leurs stratégies et objectifs propres.
- Ni les PPTD ni les projets ne tiennent suffisamment compte de la question de la gestion des risques dans le choix des objectifs et indicateurs.

23. La figure 3 présente sous une forme chiffrée les conclusions de l'étude d'évaluabilité en question. Les projets atteignant un score égal ou supérieur à 50 pour cent sont considérés comme évaluables.

Figure 3. Etude d'évaluabilité (première partie) – score récapitulatif



Enseignements tirés des examens internes de PPTD

24. En 2007, l'Unité d'évaluation a formulé des orientations et proposé un ensemble de méthodes pour l'examen interne de l'application et de l'état d'avancement des PPTD. Ces examens sont conçus comme un outil de gestion devant favoriser l'apprentissage institutionnel. Sous la direction d'EVAl, les bureaux régionaux pour l'Europe et pour l'Asie ont procédé à un examen interne devant permettre de juger du bien-fondé de la démarche dans cinq pays pilotes (Cambodge, Népal, pays insulaires du Pacifique,

République de Moldova et Albanie). Aux fins de ces examens, le personnel, les mandants et les partenaires du système des Nations Unies ont été interrogés sur:

- la cohérence et la pertinence technique de la stratégie du PPTD compte tenu des priorités du pays en matière de développement;
 - l'adéquation des moyens du BIT, de la coordination et de la communication aux fins de la réalisation du PPTD;
 - la mesure dans laquelle la gestion du PPTD était effectivement axée sur les résultats et, notamment, l'importance des stratégies visant une viabilité à long terme.
25. L'examen a porté en outre, pour chacun des résultats du PPTD, sur l'adéquation des ressources, les réalisations effectives, les progrès vers la réalisation des résultats communs et sur les occasions et risques partagés.
26. Les examens pilotes ont mis en lumière plusieurs points faibles dans la méthodologie et montré qu'un petit nombre des hypothèses de départ n'étaient pas fondées. Il est apparu, en premier lieu, que les mandants et les organisations des Nations Unies partenaires n'étaient pas suffisamment conscients des enjeux liés à un PPTD, que certains n'avaient pas vu le document y afférent et souvent n'avaient connaissance que d'un projet ou domaine technique précis. On a relevé en deuxième lieu une méconnaissance des objectifs et méthodes de l'examen, d'où la difficulté pour certains d'évaluer objectivement les progrès de la mise en œuvre. Dans un petit nombre de cas, l'exercice était quelque peu politisé.
27. Dans l'ensemble, cependant, il a été considéré que les examens sont un bon moyen d'amener les mandants à mieux assumer leur part de responsabilité dans les réalisations, à acquérir les connaissances nécessaires à la planification, la mise en œuvre et l'évaluation d'un PPTD et à définir ensemble un nombre restreint de domaines particulièrement prioritaires dans lesquels des efforts conjoints pouvaient produire un effet tangible.
28. Lors des examens à venir, la fonction d'évaluation fera un effort concerté pour assurer la participation systématique de spécialistes des employeurs et des travailleurs, veiller à ce que la méthodologie reste simple et se déploie en temps utile, combiner une approche participative et des formations ciblées et vérifier, dans le cadre de l'examen, le bien-fondé du cadre d'évaluation des résultats et des plans de suivi. Enfin, des mesures seront prises pour rendre systématique le suivi commun des conclusions et recommandations de l'examen.

IV. Suivi des recommandations des évaluations indépendantes thématiques et de haut niveau

29. L'année dernière, le Comité consultatif d'évaluation a envisagé plusieurs façons de mesurer son degré de satisfaction quant à la suite donnée aux recommandations telle qu'elle lui était rapportée, en tenant compte de l'analyse indépendante menée par EVAL. Il a été convenu qu'il présenterait des observations sur celles des recommandations appelant une intervention complémentaire d'EVAL. Le Comité consultatif d'évaluation est convenu aussi que, dans le rapport qu'il soumettrait au Conseil d'administration, il devrait résumer les aspects examinés pendant la discussion et indiquer s'il était satisfait des progrès enregistrés. La section ci-après rend compte par conséquent des conclusions de l'examen, par EVAL et par le Comité consultatif d'évaluation, de la suite donnée aux recommandations figurant dans les deux évaluations de haut niveau portant sur des programmes par pays présentées à la Commission PFA pour examen en 2007.

Evaluation indépendante du programme par pays de soutien à l'Ukraine de l'OIT: 2000-2006⁷

30. EVAL a considéré qu'il a été donné pleinement effet à dix des 16 recommandations figurant dans le rapport d'évaluation 2007-08 et partiellement aux six autres. EVAL continuera de suivre l'avancement de ces six recommandations tout au long de l'année prochaine.
31. Le Comité consultatif d'évaluation s'est déclaré satisfait des progrès des activités visant à donner suite aux recommandations, progrès qui lui ont été rapportés par le Bureau régional pour l'Europe, le bureau sous-régional de l'OIT à Budapest et le coordonnateur national de l'OIT à Kiev. Le comité a cependant appelé l'attention sur les contraintes limitant l'intervention du Bureau dans le pays. Il a relevé que le Bureau n'a pas de prise directe sur celles des recommandations qui dépendent de l'action des mandants. Le Bureau peut continuer d'appuyer le processus, et une assistance continuera d'être prêtée aux partenaires sociaux et au gouvernement. Cependant, c'est à eux qu'incombe au premier chef le suivi de certaines des recommandations.

Evaluation indépendante du programme par pays de l'OIT pour l'Argentine: 2001-2006⁸

32. EVAL a considéré qu'il a été donné suite pleinement à l'une des huit recommandations figurant dans le rapport d'évaluation de 2007-08 et en partie aux sept autres. EVAL estime que les efforts entrepris concernant ces sept recommandations sont pertinents mais que celles-ci ne pourront pas être considérées comme dûment mises en œuvre tant que le bureau régional n'aura pas fait savoir que les activités de suivi ont été menées à leur terme.
33. Le Comité consultatif d'évaluation a pris note que la région des Amériques a pris des dispositions adéquates, mais il a invité l'Unité d'évaluation à continuer de s'assurer du suivi des recommandations dont la mise en œuvre est encore incomplète à ce stade. Le comité a salué en outre la coopération fructueuse entre les bureaux régionaux et nationaux et EVAL dans le contrôle de l'exécution de ces recommandations.

Evaluation indépendante du partenariat OIT-Irish Aid (étape II): 2004-2007

34. En 2007, les services d'évaluation d'Irish Aid et du BIT ont dirigé conjointement une évaluation indépendante visant la deuxième étape de leur programme de partenariat. Cette évaluation thématique a porté notamment sur la façon dont le BIT est parvenu à donner aux partenaires stratégiques et aux partenaires de mise en œuvre les moyens d'assurer sur le long terme la prise en compte à tous les niveaux de la question du handicap et de la promotion de l'esprit d'entreprise chez les femmes.
35. L'évaluation a montré que les activités visées par le programme de partenariat sont pertinentes et conformes aux besoins des organisations partenaires. Elle a établi cependant que le choix des pays ne semblait pas toujours fondé sur des critères clairs et qu'il ne semblait pas y avoir eu non plus d'analyse systématique des activités de renforcement des

⁷ Document GB.300/PFA/13/4(&Corr.).

⁸ Document GB.300/PFA/13/3(Add.). On trouvera le rapport d'évaluation et ses recommandations sur le site Internet de l'OIT.

capacités requises par les partenaires. Pour améliorer l'efficacité et l'efficience du programme, le BIT devrait renforcer l'appui technique sur le terrain, qui semble inadapté. Des recommandations complémentaires figurent dans la version non abrégée du rapport⁹. Le Bureau a rendu compte de façon satisfaisante de la suite donnée à certaines recommandations, suite qu'EVAL a examinée.

V. Travaux en cours et évaluations proposées

36. On trouvera dans le présent chapitre un récapitulatif de tous les types d'évaluations indépendantes en cours en 2008, ainsi que le calendrier des évaluations indépendantes proposées pour 2009.

Travaux en cours en 2008

37. Le tableau 2 donne un aperçu de toutes les évaluations indépendantes menées dans l'année en cours, qui s'inscrivent dans le programme de travail de l'Unité d'évaluation pour 2008.

Tableau 2. Type, objet et calendrier des évaluations indépendantes en 2008

Type d'évaluation	Objet de l'évaluation	Calendrier	Diffusion
Stratégie	Evaluation indépendante de la stratégie de l'OIT visant à aider les Etats Membres à renforcer leur capacité d'élaborer des politiques ou programmes axés sur la protection des travailleurs migrants.	Avril - septembre 2008	Présentation d'un résumé à la Commission PFA en novembre 2008; diffusion publique du rapport intégral (Internet).
Stratégie	Evaluation indépendante de la stratégie de l'OIT visant à améliorer la capacité des Etats Membres de renforcer l'impact des normes.	Avril 2007 - mai 2008	Présentation d'un résumé à la Commission PFA en novembre 2008; diffusion publique du rapport intégral (Internet) – initialement prévue pour novembre 2007.
Programme par pays	Evaluation indépendante du programme d'aide de l'OIT à la Zambie.	Février - août 2008	Présentation d'un résumé à la Commission PFA en novembre 2008; diffusion publique du rapport intégral (Internet).
Programme par pays	Evaluation indépendante du programme d'aide de l'OIT à la Jordanie.	Mars - septembre 2008	Présentation d'un résumé à la Commission PFA en novembre 2008; diffusion publique du rapport intégral (Internet).
Projet (évaluations indépendantes pour les projets dépassant 500 000 dollars)	Il sera procédé comme chaque année à quelque 50 évaluations indépendantes de projets. Les coordonnateurs pour l'évaluation examinent actuellement le portefeuille de projets ainsi que les procédures et rapports d'évaluation avec l'appui et sous la supervision d'EVAL.	Janvier - décembre 2008	Présentation de la version intégrale des rapports aux donateurs, aux partenaires, aux mandants nationaux et aux autres parties prenantes; diffusion publique des résumés (Internet).

Evaluations proposées pour 2009

38. Les évaluations de haut niveau prévues pour 2009 ont été choisies en fonction de leur contribution potentielle à l'apprentissage institutionnel et au perfectionnement de la

⁹ On trouvera le rapport d'évaluation et ses recommandations sur le site Internet de l'Unité d'évaluation.

stratégie, de la possibilité de parvenir à des conclusions crédibles et de la nécessité de rendre compte des résultats dans un contexte de développement plus général (voir tableau 3).

39. Selon ces critères, pour l'évaluation de programmes par pays, c'est l'Indonésie et le Honduras qui ont été retenus et, pour l'évaluation de la stratégie, c'est l'aide au renforcement de la capacité d'élaborer des politiques et programmes axés sur l'emploi des jeunes. L'évaluation de la stratégie portera aussi sur l'appui du BIT au huitième objectif du Millénaire pour le développement (indicateur 16) relatif à l'emploi des jeunes.

Tableau 3. Type, objet et calendrier des évaluations indépendantes de haut niveau prévues pour 2009

Type d'évaluation	Objet de l'évaluation	Calendrier	Diffusion
Stratégie	Renforcement de la capacité nationale des Etats Membres d'élaborer des politiques et programmes axés sur l'emploi des jeunes.	Janvier - juillet 2009	Présentation d'un résumé à la Commission PFA en novembre 2009; diffusion publique du rapport intégral (Internet).
Programme par pays	Programme par pays de l'OIT pour l'Indonésie.	Janvier - juin 2009	Présentation d'un résumé à la Commission PFA en novembre 2009; diffusion publique du rapport intégral (Internet).
Programme par pays	Programme par pays de l'OIT pour le Honduras.	Janvier - juin 2009	Présentation d'un résumé à la Commission PFA en novembre 2009; diffusion publique du rapport intégral (Internet).

VI. Conclusion

Domaines d'action prioritaires et questions émergentes

40. Comme la commission l'a souligné en 2007, le véritable but de la politique et de la stratégie d'évaluation est de renforcer l'utilité des évaluations par la mise en évidence des réalisations, de formuler des enseignements propres à fonder les décisions futures et d'assurer le suivi nécessaire.
41. Conformément aux principaux volets de sa stratégie (amélioration de la qualité de l'évaluation, renforcement des capacités, perfectionnement de la gestion des connaissances exploitation effective des évaluations), EVAL redoublera d'efforts pour développer les évaluations décentralisées et renforcer leur qualité en généralisant le recours aux vérifications préalables du degré d'évaluabilité et aux analyses rétrospectives sur les évaluations déjà réalisées.
42. En outre, EVAL continuera de fournir un soutien technique et des formations dans des domaines tels que la modélisation logique, la gestion et l'exploitation des évaluations et l'application de méthodes d'évaluation communes. Une attention particulière sera accordée aux activités visant à renforcer les capacités des mandants de l'OIT en améliorant leur savoir-faire en matière d'évaluation. Compte tenu de l'évolution des pratiques, EVAL veillera de plus près à actualiser les méthodes utilisées pour les évaluations. Une attention accrue sera accordée aussi aux examens participatifs des programmes par pays et au renforcement des initiatives prises par les mandants pour se doter de leur côté des capacités nécessaires aux activités de suivi et d'évaluation.

43. Pour améliorer l'utilité des évaluations, le Bureau modernisera ses systèmes informatiques, qui devront permettre de mieux cibler les informations y afférentes et de les diffuser plus largement, que ce soit auprès du grand public ou des principales parties prenantes (mandants nationaux, partenaires des Nations Unies, donateurs). Le Bureau poursuivra les efforts visant à systématiser la vérification du suivi des évaluations et à perfectionner le système de traçabilité de la suite donnée aux recommandations des évaluations décentralisées.
44. Enfin, EVAL fera le bilan des exigences découlant, en matière de contrôle et d'évaluation, du financement par des donateurs et des mécanismes propres du Bureau. Cet exercice doit contribuer à rationaliser les pratiques actuelles en mettant en lumière les problèmes à régler et les moyens envisageables pour trouver un juste équilibre ainsi que les mesures nécessaires à l'harmonisation des activités. Il s'agira ce faisant de limiter au maximum la charge sur les capacités nationales, tout en mettant à l'honneur les pratiques pouvant contribuer de manière significative à l'amélioration de la gouvernance du Bureau.

Remédier aux risques liés à la fonction d'évaluation du BIT

45. Mettre en œuvre la stratégie d'évaluation ne va pas sans risques ni obstacles, et il y a lieu de prêter une attention particulière aux éléments suivants:
- appui de haut niveau en vue d'internaliser les techniques de gestion relatives à l'évaluation;
 - amélioration notable de la qualité des indicateurs des PPTD et du programme et budget, et documentation des réalisations en cours;
 - capacité régionale d'appui à l'évaluation décentralisée de PPTD, de programmes et projets techniques et d'aspects thématiques;
 - adhésion aux normes et règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies pour préserver la crédibilité de la fonction d'évaluation au BIT.
46. *La commission voudra sans doute recommander au Conseil d'administration:*
- i) de demander au Directeur général de continuer de renforcer la fonction d'évaluation conformément aux conclusions du présent rapport, en tenant compte de ses délibérations;*
 - ii) de prendre note qu'elle approuve les priorités de mise en œuvre pour 2009.*

Genève, le 14 octobre 2008.

Point appelant une décision: paragraphe 46.