



# Conseil d'administration

346<sup>e</sup> session, Genève, octobre-novembre 2022

Section du programme, du budget et de l'administration

PFA

Segment relatif aux audits et au contrôle

**Date:** 12 septembre 2022

**Original:** anglais

Huitième question à l'ordre du jour

## Résumé des conclusions de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation du BIT

### Objet du document

Ce document présente à l'intention du Conseil d'administration un résumé des conclusions de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation du BIT pour la période 2017-2021. Le Conseil d'administration est invité à approuver les recommandations qui figurent dans le présent rapport (voir le projet de décision au paragraphe 45).

**Objectif stratégique pertinent:** Tous les objectifs stratégiques.

**Principal résultat:** Résultat facilitateur B: Une gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation.

**Incidences sur le plan des politiques:** Oui. Travaux sur le travail décent et la productivité intéressant l'ensemble des résultats stratégiques.

**Incidences juridiques:** Aucune.

**Incidences financières:** Il pourrait s'avérer nécessaire de modifier l'affectation des ressources dans le cadre du budget de l'OIT approuvé.

**Suivi nécessaire:** Oui.

**Unité auteur:** Sans objet.

**Documents connexes:** [GB.331/PFA/8](#); [GB.346/PFA/6](#); [GB.346/PFA/9](#).

## ► Introduction

---

1. La présente évaluation indépendante de la fonction d'évaluation donne suite à la décision de présenter une évaluation indépendante de la fonction d'évaluation du BIT tous les cinq ans. Elle comporte un examen du rôle que joue cette fonction à l'appui des règles du BIT en matière de responsabilisation et de l'apprentissage institutionnel, et servira de base à la prochaine mise à jour de la stratégie d'évaluation pour 2022-2025.
2. L'évaluation indépendante porte sur la «fonction d'évaluation», à savoir:
  - la politique d'évaluation de 2017;
  - la stratégie d'évaluation pour 2018-2021 (prolongée pour 2022);
  - la fonction d'évaluation centralisée, notamment le Bureau d'évaluation du BIT (EVAL), le Comité consultatif d'évaluation, et les systèmes, structures et évaluations relevant de la compétence d'EVAL (par exemple, l'assurance de la qualité, la gestion des connaissances, les communications, etc.);
  - la fonction d'évaluation décentralisée, à savoir les évaluations des programmes et des projets, les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions, les points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements et les responsables certifiés de l'évaluation.
3. L'évaluation est axée sur six questions clés liées entre elles, qui correspondent aux critères appliqués par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE):
  - Impact: dans quelle mesure la fonction d'évaluation aide-t-elle l'OIT à mettre en œuvre sa stratégie actuelle?
  - Efficacité: quelle a été l'efficacité de la fonction d'évaluation au cours de la période stratégique?
  - Efficience et viabilité: quel est le degré d'efficience, de viabilité et d'adéquation aux besoins des modalités de fonctionnement et des structures actuelles de la fonction d'évaluation?
  - Pertinence: dans quelle mesure la fonction d'évaluation correspond-t-elle aux politiques, aux intérêts et aux besoins d'information aux niveaux international, organisationnel et tripartite?
  - Adaptabilité: dans quelle mesure la fonction d'évaluation peut-elle répondre et s'adapter aux nouvelles priorités et aux facteurs de stress?
  - Cohérence: dans quelle mesure la fonction d'évaluation est-elle alignée sur les autres processus de responsabilisation et d'apprentissage?
4. L'évaluation fait état des atouts et de la crédibilité solides de l'actuelle fonction d'évaluation du BIT et présente des recommandations sur la manière de renforcer l'indépendance, la crédibilité, l'utilité, le cadre opérationnel et l'architecture de cette dernière et de rendre l'environnement dans lequel elle s'inscrit plus favorable.

## Méthode

5. L'évaluation se fonde sur trois principes: la rigueur (une approche méthodologique solide), l'utilité (une approche participative de type appréciation préalable axée sur l'utilisation) et la qualité (respect des normes éthiques et des règles internationales en matière d'évaluation).
6. La méthode a consisté à combiner plusieurs techniques afin de croiser des données issues de différentes sources, parmi lesquelles:
  - un examen de 238 documents et analyses quantitatives d'ensembles de données ayant trait aux évaluations et à l'assurance de la qualité, à la coopération pour le développement et aux dépenses financières;
  - des entretiens et des groupes de discussion thématique organisés avec 116 sources clés;
  - des enquêtes menées auprès: i) du personnel du BIT; ii) de l'équipe de direction du BIT; iii) de responsables de l'évaluation, de fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions et de points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements; et iv) de membres passés et présents du Conseil d'administration et de mandants non membres du Conseil d'administration;
  - une analyse d'une sélection de 20 évaluations et 3 «études approfondies».
7. Diverses méthodes de recoupement ont été appliquées, y compris au moyen d'un logiciel d'analyse qualitative.

## Contexte

8. Tous les aspects de l'évaluation au BIT sont fondés sur la Politique d'évaluation du BIT et la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation, lesquelles sont conformes aux critères du CAD de l'OCDE (OCDE/CAD 2019) et aux *Normes et règles d'évaluation* du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE, 2016).
9. La Stratégie en matière d'évaluation pour 2018-2021 (prolongée pour 2022) tient compte des conclusions de la précédente évaluation indépendante, réalisée en 2016, et développe une approche globale visant à renforcer la fonction d'évaluation au moyen de trois résultats stratégiques reposant sur une théorie du changement qui énonce des hypothèses clés sur le rôle d'un environnement favorable et d'une culture de l'évaluation. La fonction d'évaluation produit des évaluations centralisées et des évaluations décentralisées. Les évaluations centralisées, gérées au niveau de la direction, comprennent les évaluations de programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD), les évaluations de haut niveau et les évaluations thématiques répondant à une demande spécifique. Au total, le BIT a procédé à 429 évaluations au cours de la période 2017-2021, parmi lesquelles: 349 évaluations de projets, dont 64 concernaient des projets d'un budget supérieur à 5 millions de dollars des États-Unis, 30 évaluations groupées, 6 évaluations thématiques, 20 évaluations d'activités financées par le compte supplémentaire du budget ordinaire, 6 examens internes de PPTD, 5 évaluations sous-régionales de haut niveau de PPTD, et 10 évaluations institutionnelles et des politiques de haut niveau. Les évaluations réalisées par le BIT sont pour la plupart (81 pour cent) des évaluations décentralisées de projets, et les évaluations indépendantes de projets représentent 53 pour cent de l'ensemble. Dix-huit synthèses et quatre méta-études ont en outre été entreprises. C'est en Asie-Pacifique et en Afrique que le plus grand nombre d'évaluations ont été menées, avec respectivement 123 et 120 rapports.

## Principales conclusions de l'évaluation

- 10. Impact:** L'évaluation aide l'OIT à élaborer ses stratégies et ses activités, mais subit le poids de l'environnement opérationnel existant – notamment les ressources financières et humaines limitées, les délais restreints et le grand nombre d'évaluations réalisées. Il est possible de mieux tirer parti des évaluations pour non seulement contribuer à la prise de décisions stratégiques mais aussi répondre aux demandes des mandants, du personnel et des partenaires, d'avoir accès à davantage de données d'évaluation et d'apprentissages sur l'impact de l'OIT.
- 11. Efficacité:** La fonction d'évaluation a réalisé ou partiellement réalisé 95 pour cent des sous-résultats énoncés dans la stratégie d'évaluation. Les ressources limitées et la participation inégale à l'évaluation au sein de l'Organisation empêche d'atteindre pleinement les cibles fixées. EVAL excelle à établir en temps voulu des rapports périodiques très documentés sur les résultats obtenus en matière d'évaluation et les évaluations réalisées et à formuler des conclusions et des recommandations, et cela est apprécié en interne comme en externe. Actuellement, les évaluations menées sont surtout des évaluations de projets. Ce volume pèse inévitablement sur la fonction d'évaluation dans son ensemble, notamment sur la gestion et l'assurance de la qualité, et plus globalement sur le BIT, qui doit intégrer et utiliser les données produites.
- 12. Efficience et viabilité:** La structure de l'OIT accorde une place importante à la fonction d'évaluation et permet la pleine intégration de l'évaluation dans l'ensemble de l'Organisation et dans toutes les régions. Toutefois, l'efficience, la viabilité et l'adéquation aux besoins de la structure d'évaluation sont compromis, car les investissements et les incitations organisationnelles sont insuffisants et l'évaluation n'est pas assez considérée comme une source de connaissances et d'apprentissage. Les évaluations décentralisées sont appréciées des parties prenantes, mais la charge de travail qu'elles génèrent pour le réseau d'évaluation, en particulier pour les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions, est insoutenable. Si les évaluations groupées sont de plus en plus plébiscitées et nombreuses, il est nécessaire d'améliorer encore leur utilisation. La réalisation de ces évaluations selon la méthode du «pipeline» pourrait permettre d'améliorer l'efficience.
- 13. Pertinence:** La fonction d'évaluation du BIT respecte les règles et normes idoines en matière de crédibilité, de qualité et d'indépendance, mais ne satisfait pas encore pleinement les attentes en ce qui concerne l'utilité. EVAL est un membre actif et reconnu de la communauté chargée de l'évaluation au sein du système des Nations Unies, bien qu'il soit possible d'accroître le nombre d'évaluations conjointes et d'harmoniser encore les activités. Le BIT gagnerait à définir plus précisément sa stratégie, notamment en ce qui concerne le choix de ce qui doit être évalué, afin de répondre aux différents besoins de données des mandants tripartites et de susciter leur intérêt pour les données d'évaluation. Il faudrait étudier les meilleurs moyens de faire participer les mandants et les bénéficiaires afin de tirer parti de leurs observations. Les évaluations ont appuyé les efforts déployés pour qu'une plus grande attention soit portée aux questions de genre et de handicap, mais la pleine prise en compte de ces questions suppose une sensibilité plus grande aux considérations de genre, au handicap, à la durabilité environnementale et à d'autres sujets transverses pendant la phase de conception des projets.
- 14. Adaptabilité:** La stratégie d'évaluation énonce une vision stratégique claire et des domaines de résultats propres à favoriser une approche porteuse de changements. Les principes directeurs en matière d'évaluation offrent une approche cohérente mais moins souple du périmètre de l'évaluation et de la définition des priorités. Ces orientations établies par EVAL ont aidé l'OIT à évaluer l'efficacité de sa réponse à la pandémie dans un contexte d'importantes

difficultés d'exécution, de suivi et d'évaluation des programmes prévus. La théorie du changement exposée dans la stratégie d'évaluation ne définit pas de méthode claire pour parvenir à une plus grande culture de l'évaluation ni les moyens d'optimiser l'impact des données d'évaluation.

15. **Cohérence:** Les évaluations répondent globalement aux exigences des parties prenantes principales en matière de responsabilisation et d'information, mais ne rendent pas pleinement compte de la contribution unique de l'OIT en matière de changement et d'impact. Les méta-études et les synthèses permettent de croiser plusieurs sources de données et de tirer des enseignements des actions complémentaires engagées. La fonction d'évaluation a établi un socle de responsabilisation solide et doit maintenant passer à l'étape suivante et se saisir pleinement des possibilités sans précédent d'apprentissage et d'amélioration que l'évaluation peut offrir à l'OIT.
16. Les études approfondies ont permis de dégager plusieurs enseignements supplémentaires.
17. **Culture de l'évaluation:** La qualité, le professionnalisme et l'indépendance de la fonction d'évaluation sont bien connus et appréciés du personnel du BIT et des parties prenantes de l'Organisation. Ceux-ci ont globalement confiance dans l'intégrité et la crédibilité du processus et des produits d'évaluation. On constate au sein de l'OIT un intérêt marqué pour l'utilisation des évaluations à des fins de mesure d'impact ainsi qu'une volonté partagée de respecter les responsabilités en matière d'évaluation. La fonction d'évaluation bénéficie d'une structure qui associe la direction et les responsables à la suite donnée aux évaluations et aux actions qui en découlent, ainsi que les mandants tripartites à la conception et à l'examen des évaluations. Compte tenu principalement des difficultés rencontrées concernant l'instauration d'un environnement favorable, des contraintes de temps qui s'imposent au personnel et du volume considérable d'évaluations, il y a matière à améliorer l'utilisation des évaluations à des fins d'apprentissage. Si l'évaluation indépendante est largement reconnue comme outil de responsabilisation, peu d'éléments laissent penser qu'il existe une demande de mise en commun des connaissances issues des évaluations entre les différents départements et programmes ou de mise en évidence des enseignements tirés des expériences peu concluantes. Or ce type d'initiatives est essentiel pour une solide culture de l'évaluation accordant toute leur place à la transparence, aux enseignements tirés de l'expérience et à l'amélioration permanente.
18. **Contexte au sein des Nations Unies:** Les normes et règles d'évaluation des Nations Unies font primer l'indépendance comportementale et l'indépendance organisationnelle de la fonction centrale d'évaluation et, à cet égard, les principes et pratiques du BIT en matière d'indépendance fonctionnelle et d'impartialité sont solides. Le BIT est réputé pour le haut degré d'indépendance de sa fonction d'évaluation dans ses aspects opérationnels et financiers, la qualité de ses évaluations et son respect des politiques, procédures et bonnes pratiques des Nations Unies. Toutefois, le grand nombre d'évaluations réalisées fait peser une charge importante sur le personnel et les parties prenantes clés, ce qui a des répercussions sur la capacité de ces derniers à utiliser les conclusions d'évaluations dans la prise de décisions stratégiques et la prise en compte des enseignements. Certains organismes des Nations Unies abordent les évaluations selon une approche plus souple et adaptée au contexte, en se fondant sur certains critères, sans pour autant s'affranchir des règles relatives à la responsabilisation ou à l'indépendance. Le fait d'adapter le seuil, les critères et le périmètre des évaluations indépendantes (comme l'ont fait d'autres organismes des Nations Unies) pourrait permettre de réduire la charge de travail des fonctionnaires du BIT chargés des évaluations, qui sont déjà très sollicités, et de dégager davantage de temps et de capacités pour apprendre des évaluations et donner suite aux recommandations. En dépit des engagements en matière de

politiques et de l'élaboration d'orientations, et bien qu'une attention accrue soit portée aux questions de genre dans l'analyse de la qualité des mandats des évaluations et des rapports d'évaluation, ces questions ne sont pas encore pleinement intégrées dans les pratiques d'évaluation, et la fonction d'évaluation du BIT ne répond pas aux exigences du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (ONU-Femmes, 2020). En 2021, 14 évaluations sur 55 respectaient ces exigences.

19. **Participation des partenaires de financement:** Les principaux partenaires de financement bilatéral et multilatéral de l'OIT ainsi que les programmes conjoints financés par des mécanismes de financement commun ont des exigences différentes en matière d'évaluation, de suivi et d'établissement de rapports. Il y a parfois des divergences de vues quant au moment auquel il convient d'entreprendre une évaluation et aux motifs qui le justifient. Si le BIT conserve naturellement le droit de continuer à appliquer ses propres normes et politiques d'évaluation dans le cadre de ses activités de contrôle, les donateurs exigent quant à eux parfois que des évaluations distinctes soient menées pour respecter les règles qu'ils appliquent en matière de responsabilisation. Cela risque d'aboutir à des doublons et à une utilisation inefficace des ressources. Les exigences de certains partenaires de financement ne sont pas toujours établies en fonction de l'enveloppe budgétaire allouée, à la différence de la politique du BIT. Les partenaires de financement accueillent positivement les possibilités de collaboration et de mise en cohérence des stratégies dans le cadre de leur action en faveur du travail décent. Ils font généralement grand cas du professionnalisme dont fait preuve le BIT dans la conduite d'évaluations indépendantes, et ont fait savoir qu'ils comptaient que le BIT les informe des possibilités de rationaliser et de regrouper les évaluations, en particulier lorsque celles-ci peuvent apporter des éclairages utiles sur l'impact de l'action menée par l'OIT dans le cadre du mandat unique qui est le sien - notamment dans les domaines du dialogue social, du tripartisme et des normes du travail.

## Progress accomplis depuis la dernière évaluation indépendante de la fonction d'évaluation en 2016

20. Des progrès notables ont été accomplis concernant 9 des 13 recommandations formulées dans la dernière évaluation indépendante de la fonction d'évaluation, réalisée en 2016, y compris en ce qui concerne l'utilisation accrue des études d'évaluabilité, l'affectation de spécialistes du suivi et de l'évaluation aux équipes et aux projets de promotion du travail décent, l'élargissement du système d'assurance de la qualité, les évaluations de haut niveau et les évaluations groupées, la mise en place d'un système automatisé pour suivre la mise en œuvre des recommandations, le renforcement de la gestion des connaissances et la diffusion des résultats des évaluations.
21. Toutefois, les progrès ont été moindres concernant les quatre autres recommandations, qui portent notamment sur la transformation des responsables régionaux de l'évaluation en membres d' EVAL à part entière, la promotion d'une évaluation participative et tenant compte des considérations de genre, et une diversité et une souplesse plus grandes de l'éventail des évaluations. Les principaux obstacles à une mise en œuvre pleine et entière sont un environnement insuffisamment favorable à une culture de l'évaluation, le manque d'incitations organisationnelles à participer aux évaluations, une dépendance trop grande vis-à-vis des responsables d'évaluation assumant cette fonction sur une base volontaire, et des contraintes financières empêchant un financement ou un contrôle du financement des évaluations plus souples. Dans certains cas, par exemple en ce qui concerne les évaluations tenant compte des considérations de genre, l'absence de progrès est liée aux procédures d'évaluation.

## Conclusions

22. Le BIT dispose d'une fonction d'évaluation bien développée, intégrée et très appréciée, qui peut se révéler précieuse pour faire en sorte que la prise de décisions, la conception des programmes et la mise en œuvre au sein de l'Organisation reposent sur des données factuelles utiles et fiables. Il faudra s'attaquer à certains obstacles, défis et occasions manquées dans la prochaine stratégie afin de renforcer l'utilité des évaluations, d'établir des priorités dans les ressources allouées à l'évaluation et de renforcer la culture de l'évaluation et sa contribution essentielle à l'apprentissage et à l'amélioration continue au sein du BIT. Des possibilités se présentent pour renforcer et moderniser la fonction d'évaluation dans ses dimensions relatives à l'impact et à la maturité.
23. Les données factuelles rassemblées aux fins de la présente évaluation mettent en évidence un système reposant sur une stratégie robuste, un mandat clair et des processus opérationnels solides. Ce système comporte une certaine fragilité résultant de la lourde charge que doivent assumer le personnel d'EVAL, les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions, les responsables d'évaluation, les consultants externes en évaluation et les points focaux chargés de l'évaluation au niveau des départements pour être à la hauteur des ambitions fixées.
24. **Conclusion 1:** Le BIT dispose d'une fonction d'évaluation indépendante mature, dotée de systèmes et de processus institutionnalisés intégrés reconnus pour leur qualité et leur crédibilité. Les efforts accrus déployés par EVAL et les fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les régions concernant les communications et la gestion des connaissances sont essentiels et largement reconnus.
25. **Conclusion 2:** Si EVAL a appuyé de vastes initiatives d'apprentissage, le rôle des évaluations en matière de responsabilisation est mieux connu que leur rôle en faveur de l'apprentissage et de l'amélioration. Cela influe sur la culture de l'évaluation, et de nombreux participants à la présente évaluation considèrent les évaluations comme des activités de mise en conformité. Le temps limité disponible pour utiliser les évaluations et participer à des évaluations à des fins d'analyse critique et d'amélioration continue, ainsi que le peu d'occasions qui se présentent de ce faire, sont source de frustration. Les questions posées dans le cadre des évaluations ne sont pas toujours les bonnes, car elles ne permettent pas toujours de dégager des enseignements utiles sur ce qui fonctionne bien ou moins bien, et pourquoi. Une fonction d'évaluation renforcée axée sur la mise en évidence des enseignements stratégiques à tirer permettra de renforcer la mise en œuvre et l'efficacité de la stratégie de l'OIT ainsi que l'exécution de son mandat.
26. **Conclusion 3:** L'OIT et ses mandants ont exprimé le souhait de disposer de données d'évaluation relatives à l'impact. Cette occasion pourrait être mieux mise à profit, d'autant que l'envie de comprendre comment atteindre les objectifs fixés en matière d'impact et quelle est la spécificité de la contribution de l'OIT à cet égard est réelle. L'évaluation de l'impact nécessite une base de référence fiable, une mise en cohérence avec la conception des interventions, un contrôle, un suivi, et un financement suffisant, parfois au-delà de la durée de l'intervention.
27. **Conclusion 4:** En dépit de la persévérance dont ils font preuve pour aller de l'avant et susciter les changements souhaités, EVAL et le réseau d'évaluation se heurtent à des obstacles liés à l'environnement insuffisamment favorable et à leurs propres orientations. Le nombre d'évaluations compromet l'utilité et l'apprentissage, et surtout la capacité à participer aux résultats des évaluations et à utiliser ceux-ci pour améliorer la conception et la prise de décisions. Il convient d'adopter une approche équilibrée à tous les niveaux afin de garantir l'utilisation optimale des ressources limitées, et de faire en sorte que les évaluations apportent des réponses suffisamment fiables aux questions susceptibles de générer le plus d'apprentissages. Les ressources humaines allouées à l'évaluation ne sont pas suffisantes pour atteindre les objectifs

fixés par les stratégie et politique d'évaluation actuelles. En outre, le système financier et les dispositifs de financement sont trop rigides pour permettre le financement commun d'ensembles d'évaluations ou d'évaluations groupées, et pour que les fonds alloués à l'évaluation soient affectés à l'issue d'un projet aux fins d'une évaluation a posteriori ou d'une étude longitudinale, ou que les mécanismes de recouvrement des coûts se révèlent «payants» et aient valeur d'incitation pour les départements des responsables d'évaluation.

- 28. Conclusion 5:** L'indépendance et l'impartialité de la fonction d'évaluation du BIT sont des atouts majeurs et témoignent du succès de cette dernière, mais il est possible d'adopter une approche plus concrète et équilibrée afin de préserver l'indépendance du processus d'évaluation. Cela pourrait notamment consister à accroître la participation des départements et des bureaux extérieurs pour améliorer *in fine* la pertinence, l'utilité et l'appropriation des processus et résultats d'évaluation. La mise à profit des compétences et des connaissances relatives à l'évaluation qui existent à l'échelle de la fonction d'évaluation afin de nourrir la réflexion sur l'efficacité et la performance au stade de la conception peut contribuer à l'apprentissage institutionnel. La dépendance vis-à-vis du personnel d'ÉVAL concernant l'assurance de la qualité interne en temps réel entame les ressources d'évaluation qui pourraient être utilisées pour réaliser des évaluations des stratégies et compromet la livraison en temps voulu des produits d'évaluation.
- 29. Conclusion 6:** L'évaluation est considérée comme un outil pouvant se révéler extrêmement utile pour favoriser le tripartisme et le dialogue social et renforcer les capacités de tous les mandants et de tous les bénéficiaires visés. Les possibilités d'associer les mandants à la définition des questions et de les aider à se mobiliser afin d'assimiler les données générées et d'agir sur la base de ces données ne sont pas pleinement exploitées. La longueur des rapports, le nombre de questions types non adaptées aux besoins des mandants et aux sujets qui les intéressent, ainsi que le recours fréquent à la sollicitation de commentaires écrits sur les documents (termes de référence, projets de rapports, etc.) n'incitent pas les mandants à participer.

## Enseignements à retenir

- 30.** Cohérence interne et externe: La fonction d'évaluation est indépendante mais est une composante intrinsèque d'un système. La cohérence à l'échelle de la fonction d'évaluation et en dehors de celle-ci peut contribuer à renforcer l'appropriation et la participation des parties prenantes, à améliorer l'évaluabilité des programmes et à développer l'utilité des conclusions, des recommandations et des enseignements contenus dans les évaluations.
- 31.** Prise en compte des questions de genre et des sujets transverses à tous les stades de la programmation et de l'évaluation: L'évaluation indépendante a mis en évidence des possibilités d'intégrer les questions de genre et les sujets transverses de manière plus systématique à toutes les étapes de l'évaluation et dans toutes les réalisations attendues.
- 32.** Intégrer la réflexion sur l'évaluation dans toute l'Organisation: Intégrer la réflexion sur l'évaluation à tous les niveaux permet de renforcer la gestion axée sur les résultats et d'examiner le lien entre les activités et les objectifs plus larges de moyen et long terme.
- 33.** Besoins de ressources humaines et financières: Les lacunes en matière de ressources ou un personnel surchargé peuvent compromettre la viabilité. Il est essentiel que les décisions relatives aux politiques soient assorties de moyens humains et financiers suffisants.
- 34.** Équilibre entre mesures d'incitation et responsabilisation: Les systèmes institutionnels et les cadres de responsabilisation doivent s'efforcer en permanence d'incorporer à la fois des récompenses et des règles claires en matière de responsabilisation.

## Recommandations

### Recommandation 1

35. **Préserver l'indépendance d' EVAL grâce à sa position dans l'organigramme et faire jouer au Comité consultatif d'évaluation un rôle plus stratégique et plus influent. Faire un usage plus stratégique du temps dont dispose le Comité consultatif d'évaluation afin que les résultats des évaluations et leurs incidences puissent faire l'objet de discussions plus approfondies.**

Unité responsable	Priorité	Échéance	Incidence sur les ressources
Directeur général avec l'appui d' EVAL, membres du Comité consultatif d'évaluation	Élevée	Court terme	Aucune

### Recommandation 2

36. **Utiliser de façon plus stratégique les ressources allouées à l'évaluation, définir les priorités et planifier avec rigueur, tout en restant attaché à améliorer le système de gestion axée sur les résultats. Réduire le nombre d'évaluations portant sur de petits projets ou des interventions déjà bien documentées et s'assurer la capacité et l'agilité nécessaires pour orienter les ressources vers des activités moins bien documentées, plus risquées ou plus innovantes.**

Unité responsable	Priorité	Échéance	Incidence sur les ressources
EVAL et membres du Comité consultatif d'évaluation	Élevée	Court terme	Aucune
PARDEV et PROGRAM (dans le cadre de leurs efforts visant à renforcer le suivi en tant que mécanisme essentiel de responsabilisation et de correction de parcours)	Élevée	Moyen terme	Élevée

### Recommandation 3

37. **Promouvoir un environnement favorable à l'évaluation. Veiller à ce que des ressources financières et humaines soient allouées en quantité suffisante et selon des modalités adéquates à la fonction d'évaluation afin qu'elle puisse concrétiser l'ambition de changement dont elle est porteuse. Veiller à ce que les processus et mécanismes financiers de l'OIT permettent de créer facilement des fonds de financement commun ou de financement d'évaluations ex post et d'évaluations groupées.**

Unité responsable	Priorité	Échéance	Incidence sur les ressources
FINANCE, PROGRAM, PARDEV et équipe de direction (en ce qui concerne les recommandations relatives à l'affectation et à la mise en commun des ressources)	Élevée	Court terme	Aucune
EVAL	Moyenne	Court terme	Moyenne

## Recommandation 4

38. ***Promouvoir un environnement favorable à l'évaluation. Renforcer les capacités et les compétences en vue de faciliter la réalisation, la gestion et l'utilisation des évaluations. Professionnaliser, encourager et valider les compétences en matière d'évaluation.***

Unité responsable	Priorité	Échéance	Incidence sur les ressources
EVAL et HRD	Moyenne	Moyen terme	Moyenne

## Recommandation 5

39. ***Promouvoir un environnement favorable à l'évaluation. Encourager une culture de la collaboration, de l'apprentissage continu et du perfectionnement professionnel tout au long du processus d'évaluation (conception, mise en œuvre et suivi). Renforcer les liens entre suivi, apprentissage et évaluation en vue de faciliter la prise de décisions fondées sur des données factuelles. Encourager les discussions franches et ouvertes sur ce qui ne marche pas très bien, favoriser l'adaptation et l'apprentissage continu.***

Unité responsable	Priorité	Échéance	Incidence sur les ressources
Équipe de direction, EVAL, PARDEV, directeurs des bureaux extérieurs et du Portefeuille des politiques, équipe de coordination de la gestion des connaissances/responsable principal du portail pour la gestion de l'information et des connaissances	Élevée	Moyen terme	Aucune

## Recommandation 6

40. ***Veiller à la qualité, à la crédibilité et à l'utilité des évaluations. Améliorer la conception des évaluations de manière à privilégier les questions les plus intéressantes. Améliorer la qualité des recommandations découlant des évaluations en mettant davantage l'accent sur leur utilité. Développer les assurances qualité en temps réel que fournissent les évaluations de haut niveau indépendamment d'EVAL.***

Unité responsable	Priorité	Échéance	Incidence sur les ressources
EVAL, PROGRAM, directeurs des bureaux extérieurs, départements des politiques, et PARDEV	Faible	Moyen terme	Moyenne

## Recommandation 7

41. **Investir dans les systèmes d'acquisition des connaissances et de gestion de l'information. Renforcer les effets de synergie entre les évaluations et d'autres produits d'apprentissage, tels que rapports sur les projets, travaux de recherche et autres supports de connaissances. Introduire un code comptable propre à l'évaluation pour permettre à EVAL de suivre et d'analyser l'évolution des dépenses dans ce domaine. Veiller à ce que toutes les évaluations de projets restent accessibles sur la plateforme i-eval Discovery et permettre le balisage des évaluations en fonction des objectifs et des résultats stratégiques de l'OIT.**

Unité responsable	Priorité	Échéance	Incidence sur les ressources
FINANCE	Faible	Moyen terme	Aucune
EVAL, Gestion des connaissances et RESEARCH, PARDEV, régions	Faible	Moyen terme	Élevée

## Recommandation 8

42. **Poursuivre et amplifier la participation de l'OIT au système d'évaluation des Nations Unies. Continuer à partager les compétences et les connaissances de l'OIT en matière d'évaluation avec le réseau d'évaluation des Nations Unies et les autres organisations du système. Renforcer la cohérence, éviter les chevauchements et éviter de surcharger les parties prenantes, chercher des possibilités de collaboration et de coordination entre les membres du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, chaque fois que la situation le permet et le justifie.**

Unité responsable	Priorité	Échéance	Incidence sur les ressources
EVAL	Élevée	Moyen terme	Aucune

## Recommandation 9

43. **Mettre au point une stratégie et une politique d'évaluation tournées vers l'avenir et reposant sur des bases solides. Mettre à jour les principes directeurs relatifs à la hiérarchisation des priorités, aux recommandations, à l'assurance qualité et à l'indépendance. EVAL devrait élaborer sa propre approche stratégique des évaluations d'impact - EVAL et le Comité consultatif d'évaluation devraient exercer une plus grande influence sur le choix des évaluations d'impact à entreprendre, des coordonnateurs des projets/programmes et des partenaires de financement.**

Unité responsable	Priorité	Échéance	Incidence sur les ressources
EVAL	Élevée	Court terme	Aucune

## Réponse de la direction

44. Le Bureau prend note avec satisfaction des résultats de l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation. La réponse de la direction aux recommandations qui lui sont adressées est exposée ci-dessous. Elle pourra faire l'objet de modifications qui se refléteront dans la stratégie d'évaluation actualisée présentée dans le document GB.346/PFA/6.

Recommandations	Réponse du Bureau	Observations d'ÉVAL
Recommandation 1	Le Bureau et les mandants apprécient l'indépendance d'ÉVAL et le fait que ce bureau relève directement du Directeur général et du Conseil d'administration, comme indiqué dans le document IGDS n° 75 (Version 3) et dans la politique d'évaluation du BIT (2017). Il est prévu de revoir le rôle du Comité consultatif d'évaluation et de ses membres en vue de renforcer l'importance stratégique qui a été la sienne jusqu'à présent en ce qui concerne la prise en compte de l'évaluation pour la prise de décisions et la promotion d'un environnement dans lequel l'évaluation peut exercer une influence.	ÉVAL continuera de veiller à ce que la fonction d'évaluation respecte les normes et les bonnes pratiques en vigueur à l'échelle internationale. ÉVAL produira des scénarios destinés au Directeur général et à la haute direction concernant les moyens d'optimiser le rôle du Comité consultatif d'évaluation, notamment par la création de sous-comités régionaux.
Recommandation 2	Le Bureau est conscient qu'il est nécessaire de trouver un équilibre entre obligation de rendre compte et apprentissage institutionnel. ÉVAL étudiera la possibilité de recourir à des outils souples et innovants pour réduire le nombre d'évaluations sans pour autant faire de compromis sur la reddition de comptes ni sur la capacité de la fonction d'évaluation à générer des résultats. Il est noté que cela demandera des efforts pour renforcer le processus de suivi et de présentation de rapports en tant que mécanismes de responsabilisation et de correction de parcours.	ÉVAL a déjà pris l'initiative d'explorer les moyens de lutter contre la lassitude engendrée par l'évaluation et a mis à l'essai plusieurs modèles alternatifs, parmi lesquels notamment celui du regroupement des interventions, qui a déjà permis de réduire sensiblement le nombre d'évaluations. Sur la base des scénarios présentés dans l'évaluation indépendante de la fonction d'évaluation, ÉVAL prévoit d'étudier de nouveaux mécanismes et de nouveaux critères de fixation des seuils pour les évaluations indépendantes, dans le cadre des processus de planification que les régions et les départements négocient chaque année en fonction de leurs besoins d'apprentissage.

Recommandations	Réponse du Bureau	Observations d'ÉVAL
Recommandation 3	<p>Les ressources affectées aux évaluations continueront de provenir du budget ordinaire et d'être incluses dans le budget des projets afin que les évaluations soient considérées comme faisant partie intégrante des cycles de mise en œuvre des programmes et des projets. Il est prévu d'étudier les moyens qui permettraient de faire un usage plus efficace et plus stratégique des fonds extrabudgétaires destinés à l'évaluation, en intégrant toutes les sources budgétaires.</p>	<p>ÉVAL se félicite du mécanisme de sanctuarisation des ressources destinées à l'évaluation au sein du système de financement du programme et budget et des projets de coopération pour le développement. Il proposera des scénarios de financement flexible dans lesquels les fonds affectés à l'évaluation dans le cadre des projets sont regroupés de façon stratégique pour financer des évaluations groupées, des évaluations ex post et des évaluations d'impact, ainsi que le préconise la politique d'évaluation de 2017.</p>
Recommandation 4	<p>Le Bureau prend acte des améliorations nécessaires pour renforcer la culture de l'évaluation au sein du BIT. Il s'attachera à mettre en œuvre des mesures adaptées pour contribuer à renforcer les compétences du personnel du BIT en matière d'évaluation.</p>	<p>ÉVAL continuera de rechercher, en collaboration avec le Bureau, de nouveaux moyens de professionnaliser, d'encourager et de valider les compétences du personnel du BIT en matière d'évaluation et dans d'autres domaines connexes, notamment par le renforcement des capacités, par l'attribution de bonus dans le cadre des évaluations du comportement professionnel et par des mécanismes de compensation des heures de travail consacrées aux tâches d'évaluation.</p>
Recommandation 5	<p>Le Bureau attache de l'importance au renforcement du rôle de l'évaluation dans l'ensemble du cycle de gestion axée sur les résultats, non seulement pour améliorer la prise de décisions fondées sur des données factuelles, mais aussi pour établir des liens solides entre l'évaluation et la recherche, la gestion des connaissances, l'apprentissage, l'innovation, la coopération pour le développement et les stratégies en vigueur dans certains domaines d'intervention. D'autres formes de responsabilisation seront également promues à l'appui du rôle stratégique de l'évaluation.</p>	<p>En ce qui concerne l'actualisation de la stratégie d'évaluation, la théorie du changement consistera à recenser les initiatives stratégiques et leurs résultats attendus pour l'environnement de l'évaluation, à partir d'une cartographie des processus générateurs d'information et d'apprentissage au sein du BIT. ÉVAL veillera à faire en sorte, dans le cadre d'une démarche consultative, que les principales initiatives visant à améliorer l'environnement de l'évaluation soient considérées comme indispensables pour que celle-ci continue de contribuer à l'efficacité de l'apprentissage et à la prise de décisions fondée sur des données factuelles.</p>

Recommandations	Réponse du Bureau	Observations d'ÉVAL
Recommandation 6	<p>Le Bureau prend note de la nécessité constante d'assurer la qualité, la crédibilité et l'utilité des évaluations, et se félicite des suggestions faites à cet égard. Il veillera à ce que les évaluations tant centralisées que décentralisées reposent sur une approche participative et pragmatique. Le système actuel d'assurance qualité continuera d'intégrer des évaluations de haut niveau à intervalles réguliers.</p>	<p>Au cours de la période de référence de la prochaine stratégie d'évaluation (2022-2025), ÉVAL poursuivra la remise à niveau de ses systèmes d'assurance qualité – en temps réel et ex post – des évaluations centralisées et décentralisées. Combinée à des modèles de ciblage, la planification stratégique sera un moyen d'accroître la valeur ajoutée des évaluations. Les principes directeurs et approches établis en matière d'évaluation seront régulièrement mis à jour de manière à refléter le mandat de l'OIT sans perdre de vue les exigences de qualité.</p>
Recommandation 7	<p>Le Bureau sait qu'il est nécessaire d'investir dans les systèmes d'acquisition et de gestion des connaissances. Il prend note avec satisfaction des solutions proposées pour mieux extraire l'information contenue dans les évaluations et accroître les effets de synergie entre évaluations, projets et recherche. Le Bureau a déjà beaucoup investi dans ces domaines et il entend continuer à investir dans des systèmes de pointe au cours de la période que couvrira la prochaine version actualisée de la stratégie.</p>	<p>En collaboration avec INFOTEC depuis 2021, ÉVAL a entrepris de réorganiser la base de données i-Track ainsi que la présentation de la plateforme <i>i-eval</i> Discovery en vue de rendre ces deux outils plus fonctionnels et plus faciles à utiliser. La nouvelle base de données facilitera l'extraction des informations générées par les évaluations et permettra de conduire celles-ci dans le cadre d'un processus entièrement interactif. ÉVAL investira dans des systèmes de gestion des connaissances afin de rester à la pointe de l'innovation et de continuer à proposer des solutions que les autres organismes des Nations Unies pourront imiter et reprendre à leur compte, comme ils l'ont déjà fait lors de la précédente période de référence de la stratégie.</p>

Recommandations	Réponse du Bureau	Observations d'ÉVAL
Recommandation 8	Le Bureau sait combien il importe, pour la pertinence des évaluations, de renforcer les liens avec les autres entités des Nations Unies, surtout au niveau des pays. Il continuera donc à participer activement au réseau d'évaluation des Nations Unies et à collaborer avec d'autres organisations du système des Nations Unies afin qu'il soit dûment tenu compte du mandat et des priorités de l'OIT dans le cadre des évaluations conjointes et des évaluations à l'échelle du système.	ÉVAL continuera d'intégrer à la stratégie d'évaluation, une fois celle-ci actualisée, toutes les initiatives intéressantes émanant du système des Nations Unies, en particulier au niveau des pays où il appuie les activités des mandants. Dans cette optique, on tiendra compte en permanence de la valeur ajoutée que peut apporter la participation de l'OIT et les possibilités stratégiques qui s'offrent à elle de partager ses compétences et ses connaissances avec un maximum de profit, étant donné la capacité limitée et la dimension relativement modeste de la fonction d'évaluation du BIT.
Recommandation 9	Le Bureau mettra à jour les principes directeurs lorsqu'il élaborera sa nouvelle stratégie d'évaluation, en tenant compte des recommandations de l'évaluation indépendante, des travaux récents du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) et des orientations fournies par le Conseil d'administration. Il s'attachera en particulier à renforcer le rôle de l'évaluation en tant que moyen de démontrer l'efficacité des activités de l'OIT et de promouvoir l'apprentissage et la prise de décisions fondés sur des données factuelles.	L'actualisation de la stratégie d'évaluation reposera sur un processus consultatif et participatif. L'approbation par le Conseil d'administration de la nouvelle version de la stratégie, telle que présentée dans le document GB.346/PFA/6, permettra de s'occuper ensuite des questions relatives à la mise à jour des principes directeurs, conformément au paragraphe 26 de la politique de 2017, ainsi que du rôle et de la contribution attendue de tous les départements du BIT à l'importance stratégique des évaluations d'impact.

## ► Projet de décision

- 45. Le Conseil d'administration demande au Directeur général de prendre en considération les recommandations issues de l'évaluation indépendante qui sont exposées dans le document GB.346/PFA/8 et de veiller à ce qu'elles soient dûment mises en œuvre.**