



## HUITIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

### Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation

1. Le volume 3 du programme et budget pour 2000-01 décrit les principes d'évaluation future des programmes et activités de l'OIT (paragr. 161-164). En mars 2000, le Directeur général a entrepris de revenir sur la question sur la base de pratiques et d'un plan d'évaluation proposés dont la commission sera saisie en 2002-2005.
2. Le volume 3 arrête les principes suivants:
  - a) il faut incorporer l'évaluation dans le processus d'établissement stratégique du budget, et cela de façon systématique;
  - b) l'évaluation est importante comme moyen d'intégrer des informations sur le niveau de performance dans les décisions concernant les programmes et leur financement;
  - c) l'évaluation doit porter davantage sur les programmes;
  - d) l'autoévaluation permet d'apprendre et d'améliorer la performance et se poursuivra au BIT;
  - e) l'évaluation indépendante est utile pour dégager une nouvelle perspective sur un programme ou améliorer la transparence;
  - f) l'évaluation indépendante n'est que l'un des facteurs qui fondent la décision de mettre fin ou non à un programme;
  - g) sur le plan interne, le Directeur général a l'intention de créer une capacité d'évaluation décentralisée, c'est-à-dire de former du personnel à cet effet dans tous les secteurs et régions;
  - h) le Conseil d'administration sera saisi d'un plan d'évaluation biennal ainsi que des résultats des grandes évaluations;
  - i) il s'agit d'aboutir à un cycle d'évaluations couvrant tous les programmes dans une période de temps donnée;
  - j) les unités d'appui du Bureau seront soumises à des audits de gestion, qui sont une forme d'évaluation;

- k) les procédures établies continueront de s'appliquer à l'évaluation de la coopération technique (tous les projets d'une valeur supérieure à 250 000 dollars feront l'objet d'au moins une évaluation indépendante au cours de leur cycle, d'une autoévaluation chaque année, ainsi que d'une évaluation avant le début d'une nouvelle phase);
  - l) le Bureau de programmation et de gestion sera chargé de coordonner les plans d'évaluation, de fournir des orientations techniques, d'assurer la formation et de participer à certaines grandes évaluations.
3. A l'issue de la session de mars 2000 du Conseil d'administration, le Bureau a amorcé une étude des politiques et pratiques d'évaluation d'autres organisations internationales. Des questionnaires ont été adressés à onze organisations du système des Nations Unies ainsi qu'à la Banque mondiale. Huit organisations ont répondu. L'objet était de tirer des enseignements de leur expérience pour la formulation des pratiques de l'OIT. On trouvera ci-après un bref résumé de ces réponses.
- a) Les unités centrales d'évaluation ont quasiment les mêmes responsabilités qu'au BIT. Elles ont un rôle de surveillance dans trois cas.
  - b) Toutes les organisations qui ont répondu ont confirmé que leurs stratégies d'évaluation font partie intégrante de leurs plans stratégiques ou systèmes de gestion. Trois soulignent l'intérêt de l'évaluation pour la mise à jour des politiques: en particulier, les informations sur les résultats de l'évaluation peuvent être utilisées pour la formulation des politiques et stratégies.
  - c) Toutes les organisations qui ont répondu préparent des plans d'évaluation – sur un an ou deux ans. Le PNUD établit un plan biennal et, pour les bureaux extérieurs, un plan triennal.
  - d) Les règles d'évaluation des projets de coopération technique sont les mêmes dans les huit institutions qu'au BIT. Toutefois, la valeur à partir de laquelle les projets font l'objet d'évaluations indépendantes est supérieure à celle fixée par le BIT, à savoir 250 000 dollars.
  - e) Dans aucune des huit institutions ce n'est le Conseil d'administration qui conduit les évaluations. Six leur soumettent des plans d'évaluation, deux pour approbation et quatre pour information. Toutes présentent les résultats des grandes évaluations à leurs organes dirigeants.
  - f) A l'exception des projets de coopération technique, aucune des organisations concernées n'a de règles prévoyant que tous les programmes doivent faire l'objet d'une évaluation indépendante selon un cycle établi.
4. Les pratiques d'évaluation de l'OIT sont, dans les grandes lignes, comparables à celles d'autres organisations internationales, sauf pour ce qui est de la soumission du plan d'évaluation au Conseil d'administration.
5. Deux points doivent être approfondis: le lien entre l'élaboration stratégique du budget et l'évaluation; l'utilisation d'évaluateurs indépendants. En ce qui concerne le premier point, ainsi qu'on l'a indiqué plus haut, il s'agit «d'incorporer l'évaluation dans le processus d'établissement stratégique du budget, et cela de façon systématique», c'est-à-dire de faire en sorte que les directeurs de programmes exploitent les informations qu'ils tirent des évaluations pour prendre leurs décisions et faire rapport sur les résultats de leurs programmes. C'est une question de procédure interne et, ce qui est important, de formation. Le Bureau de programmation et de gestion organisera, à l'intention des fonctionnaires au siège et dans les régions, des programmes de formation à l'établissement

---

stratégique du budget, à la gestion de la performance, à l'évaluation et à la surveillance. Sa structure et la répartition de ses responsabilités seront revues de façon à ce que budgétisation stratégique et évaluation soient mieux intégrées dans ses méthodes de travail.

6. Quant à la question de savoir qui doit mener les évaluations, il ne fait pas de doute qu'une évaluation indépendante est plus crédible qu'une autoévaluation ou qu'une évaluation réalisée par des fonctionnaires du Bureau extérieurs au programme concerné. Toutefois, une évaluation indépendante n'est pas une garantie de qualité et, en outre, coûte cher. L'évaluation indépendante d'un programme de taille moyenne coûte environ 75 000 dollars, à quoi il faut probablement ajouter un montant équivalent en temps de travail du personnel chargé d'appuyer l'évaluateur. Le Directeur général a l'intention de recourir davantage à des collaborateurs extérieurs pour les évaluations indépendantes de façon à établir en deux ou trois ans un fichier d'évaluateurs de bonne qualité. En revanche, confier toutes les évaluations à des collaborateurs extérieurs serait d'un coût prohibitif. La meilleure solution est de décider au cas par cas. Le travail d'évaluation réalisé par des fonctionnaires qualifiés du Bureau est satisfaisant; c'est notamment le cas de la quasi-totalité des rapports d'évaluation soumis ces dernières années aux différentes commissions du Conseil d'administration.
7. Pour 2000-2003, le Directeur général propose qu'il soit procédé à l'évaluation des huit programmes focaux et du système d'élaboration stratégique du budget, soit au total neuf évaluations. Ces innovations ont été introduites au cours du présent exercice biennal, et il serait opportun de faire le point de la situation et d'établir des recommandations pour l'avenir. Les évaluations suivraient une méthodologie type. Les évaluations propres à chaque exercice biennal seront annoncées dans les propositions de programme et de budget, avec une brève explication de leur portée. Elles seront naturellement soumises à la commission pour examen.

Genève, le 17 octobre 2000.