



DIXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Cadre d'évaluation de l'OIT:
l'évaluation dans le contexte
de la budgétisation stratégique***Table des matières*

	<i>Page</i>
I. Introduction.....	1
II. L'évaluation dans un contexte de budgétisation stratégique.....	1
Indépendance et crédibilité	3
Apprentissage organisationnel	3
Obligation de rendre compte et transparence.....	3
Flexibilité des orientations et des méthodes.....	4
Coordination de l'évaluation compte tenu de toutes les sources de financement	4
Intérêt, productivité et efficacité	4
III. Types et méthodes d'évaluation.....	4
Programmes focaux et autres grands programmes: conception stratégique, exécution et impact	6
Evaluation ciblée et thématique	7
Evaluation des projets de coopération technique	7
Programmes par pays pour un travail décent	8
IV. Capacités nécessaires pour mettre en œuvre le cadre d'évaluation proposé par l'OIT.....	9
Rapport d'évaluation, diffusion des enseignements et mise au point de systèmes	9
Obtention de ressources	9

I. Introduction

1. Conformément aux vues exprimées par le Conseil d'administration ¹, le Bureau est allé de l'avant dans l'élaboration de son cadre d'évaluation, en insistant sur l'importance de l'évaluation pour la prise de décisions, la planification ainsi que la conception et l'exécution des programmes et projets.
2. Le présent document expose les systèmes d'évaluation que le BIT se propose de mettre en place dans le contexte de la budgétisation stratégique. L'objectif est de créer un cadre d'évaluation intégré, cohérent et transparent qui contribue à rendre plus efficaces la planification, le contrôle des programmes et projets ainsi que l'établissement des rapports y relatifs. Sur la base des directives fournies par le Conseil d'administration, le Directeur général compte charger le Bureau d'élaborer les nouveaux systèmes, d'introduire des mesures visant à renforcer l'aptitude du Bureau à les appliquer, d'améliorer le partage de l'information et d'intégrer ces actions dans des circulaires qui seront communiquées à l'ensemble du Bureau. Ces tâches seront exécutées au cours des trois prochaines années.
3. La méthode d'évaluation proposée dans le présent document s'inspire des normes et règles recommandées dans le cadre du système des Nations Unies et qui sont exposées par le Secrétaire général ². Conformément à ces règlement et règles, l'évaluation effectuée au BIT aura pour double objet:
 - a) de déterminer aussi systématiquement et objectivement que possible l'intérêt, l'efficacité, la productivité et l'effet des activités de l'Organisation eu égard à leurs objectifs;
 - b) de permettre au Bureau, aux Etats Membres et aux mandants tripartites de réfléchir de façon systématique aux moyens d'accroître la productivité des grands programmes en changeant la teneur et, au besoin, les objectifs.

II. L'évaluation dans un contexte de budgétisation stratégique

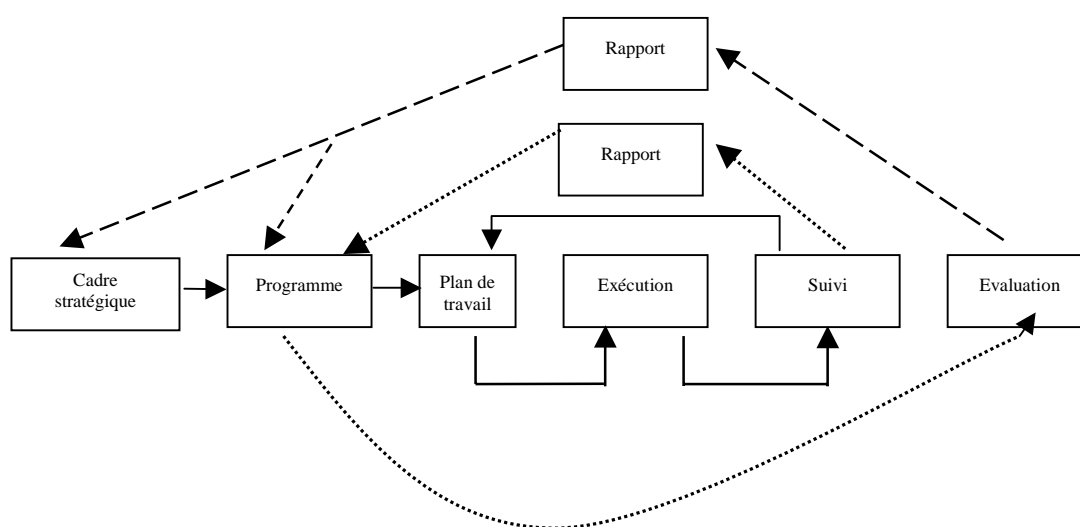
4. Par suite de l'introduction de la budgétisation stratégique, il a fallu reconsidérer le rôle de l'évaluation en fonction d'une approche de gestion fondée sur les résultats. Dans ce contexte, l'évaluation consiste principalement à mesurer la performance de l'Organisation en contrôlant les progrès réalisés par rapport aux résultats attendus, conformément à un processus de planification à moyen terme (le cadre stratégique), à un processus biennal de budgétisation stratégique et à un compte rendu annuel de l'exécution des programmes.
5. Dans le cadre de budgétisation stratégique de l'OIT, la programmation suppose un système intégré comportant quatre démarches:

¹ Documents GB.279/PFA/8; GB.283/14; GB.283/9/1; «Rapport du Président du Conseil d'administration à la Conférence pour l'année 2001-02, *Compte rendu provisoire* n° 3, Conférence internationale du Travail, 90^e session (Genève, 2002).

² Règlement et Règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (19 avril 2000, document ST/SGB/2000/8).

- a) **Le cadre stratégique:** perspective à moyen terme permettant d'envisager les objectifs et priorités et les modalités d'exécution du programme.
- b) **La budgétisation stratégique:** processus de budgétisation axé sur les résultats qui repose sur une performance mesurable.
- c) **La planification et le suivi des travaux:** démarche qui consiste à collecter systématiquement des informations et à en rendre compte pour évaluer les ressources utilisées, le travail exécuté et les progrès accomplis pour parvenir aux résultats attendus.
- d) **L'évaluation:** analyse des facteurs qui déterminent la performance et évaluation du meilleur moyen d'introduire des améliorations.

Figure 1. Le cycle de programmation du budget stratégique de l'OIT



6. La budgétisation stratégique repose au BIT sur une procédure itérative selon laquelle les enseignements tirés sont systématiquement pris en compte lors du processus de planification aux différents niveaux hiérarchiques, l'objectif essentiel étant d'améliorer les performances et de renforcer l'OIT en tant qu'institution. Pour en assurer le succès, il faut encourager les fonctionnaires du Bureau à réfléchir et à agir en adoptant une approche stratégique aux différents niveaux de gestion. Chaque unité est chargée d'intégrer dans sa planification et ses rapports les informations clés sur la mesure dans laquelle les stratégies fonctionnent et les grandes étapes de la performance sont franchies. Sur un plan collectif, cette transparence offre un moyen important de coordination aux niveaux des programmes, des pays et des régions, en vue d'introduire une certaine cohérence avec la promotion du travail décent.
7. Une relation dynamique entre l'évaluation et d'autres étapes de la programmation est à la base d'un cadre d'évaluation fondé sur les résultats. Dès lors que les stratégies sont définies, les mesures de la performance, les méthodes de suivi et les plans d'évaluation sont intégrés dans le processus de planification pour faire en sorte que l'information en retour soit transparente et efficace.
8. L'évaluation est l'un des nombreux outils de gestion qui permettent de déterminer le succès d'une approche stratégique. On peut citer également les audits externes et internes, les audits de gestion et les examens de thèmes et de programmes entrepris par les commissions du Conseil d'administration.

9. Les évaluations auront toutes pour but d'améliorer la performance par la diffusion des bonnes pratiques et des enseignements tirés de l'expérience. Le Bureau se propose de suivre une série de principes directeurs pour favoriser la réalisation de cet objectif.

Indépendance et crédibilité

10. Le BIT s'engage à assurer la crédibilité et l'indépendance de l'évaluation. L'indépendance et l'impartialité sont garanties tout au long de la planification de l'évaluation, de l'élaboration du mandat, du choix des évaluateurs et de l'exécution effective de l'évaluation. La séparation entre la fonction d'évaluation et celles d'encadrement pour l'exécution des programmes et projets, la transparence du processus ainsi que l'intégrité et le savoir-faire des évaluateurs sont autant d'éléments qui contribuent à assurer la crédibilité des conclusions et recommandations de l'évaluation. Ces pratiques sont renforcées par la détermination du Directeur général de promouvoir l'obligation de rendre compte et la transparence et de protéger les processus d'évaluation contre toute pression ou influence.
11. Le Bureau s'emploiera à veiller à ce que les conclusions de l'évaluation soient objectives, indépendantes et transparentes et qu'elles émanent d'experts en la matière. Pour qu'une évaluation soit crédible, il faut également y associer les parties prenantes – clients ou bénéficiaires directs et indirects, mandants tripartites, personnel, autres services du système des Nations Unies et groupes partenaires compétents – sous la coordination d'une équipe d'évaluation indépendante. Ces groupes peuvent prendre part à l'évaluation au stade de la conception, contribuer au rassemblement et à l'analyse des données et aider à interpréter les conclusions et recommandations. Les parties prenantes peuvent également donner des conseils sur la diffusion effective et l'action de suivi.

Apprentissage organisationnel

12. Les évaluations passent systématiquement en revue ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas et déterminent les améliorations à apporter. Il convient de les combiner étroitement avec les outils et l'appui technique visant à promouvoir l'apprentissage et la réflexion prospective. Toutes les évaluations ont pour but d'améliorer les performances par la diffusion de bonnes pratiques et des enseignements tirés de l'expérience. Une évaluation bien conçue et bien exécutée sera vivement appréciée car elle servira à orienter les décisions sur les stratégies et l'allocation des ressources. Il est indispensable de disposer d'un bon mécanisme de rétroaction pour stimuler l'intérêt à l'égard de l'évaluation et le recours à cet outil.
13. Les rapports d'évaluation seront axés sur les conclusions et recommandations concernant les mesures à prendre. En outre, les enseignements tirés, aussi bien positifs que négatifs, dont pourraient s'inspirer d'autres décideurs, seront largement diffusés. Les responsables politiques, les directeurs de programme, les mandants tripartites et la communauté plus large des organisations des Nations Unies et des organismes internationaux de développement peuvent en tirer profit, de même que les chercheurs et le public en général. Les résultats doivent être diffusés en temps voulu pour étayer la prise des décisions.

Obligation de rendre compte et transparence

14. Les résultats d'une évaluation doivent aboutir à une action concrète. Il faut mettre en place des systèmes de contrôle et de présentation de rapports pour s'assurer que les recommandations font bien l'objet d'un suivi efficace. La qualité et la pertinence de ces

résultats et la mesure dans laquelle les principales parties prenantes en assumant la responsabilité auront une influence sur l'efficacité du suivi. Parmi les principaux résultats de chaque évaluation devrait figurer un plan concernant la suite à donner, préparé conjointement par les évaluateurs et par les responsables des décisions. Les résultats obtenus et les progrès réalisés en vue de remplir les engagements devraient être signalés et reconnus.

Flexibilité des orientations et des méthodes

15. Les évaluations sont conçues pour répondre à des besoins spécifiques en matière de prise de décisions. Les méthodes les plus diverses peuvent être adoptées, y compris des méthodes qualitatives et quantitatives. Les méthodes qualitatives fournissent des informations descriptives et approfondies qui auront été rassemblées par les parties prenantes sous des angles différents. Les informations quantitatives, si elles sont adéquates et fiables ou si elles sont jugées essentielles pour répondre aux objectifs de l'évaluation, peuvent donner lieu à des synthèses, des comparaisons et des généralisations.

Coordination de l'évaluation compte tenu de toutes les sources de financement

16. Les projets de coopération technique complètent utilement l'élaboration des programmes financés par le budget ordinaire de l'OIT. Il est essentiel d'assimiler les activités du budget ordinaire à celles qui sont financées par des ressources extrabudgétaires, pour assurer une certaine cohérence dans les programmes techniques de l'OIT et pour faire avancer l'Agenda pour le travail décent. Il convient pour cela de relier l'évaluation et le compte rendu des résultats aux niveaux du projet, du programme et du pays. L'évaluation du programme s'appuiera sur les résultats et les enseignements qui sont dûment étayés dans les évaluations effectuées au niveau des projets.

Intérêt, productivité et efficacité

17. L'évaluation offrira des possibilités de réévaluer les programmes en fonction des nouvelles orientations et politiques. C'est l'un des nombreux outils dont on dispose pour déterminer si les programmes demeurent intéressants, productifs et efficaces, et s'il convient de réduire ou de supprimer progressivement des programmes périmés ou inopérants ou certaines composantes de programmes. Des initiatives sont prises actuellement au BIT pour introduire une approche intégrée de l'élaboration des politiques et de la programmation, décentraliser les programmes et inscrire des objectifs intersectoriels dans les travaux de l'Organisation. Le processus d'évaluation devrait permettre de mettre en évidence la façon dont chacune des différentes unités répondra à ces initiatives.
18. Le coût des évaluations devrait constituer une partie minimale du budget alloué au thème évalué, et les avantages devraient l'emporter largement sur le coût.

III. Types et méthodes d'évaluation

19. Selon le cas, la responsabilité d'une évaluation sera décentralisée pour accroître l'efficacité et l'efficacité des processus et des résultats de cette évaluation. Le Bureau de programmation et de gestion conservera au niveau central la capacité de fournir des orientations à l'échelle du Bureau sur des questions d'évaluation, sur l'élaboration de

directives et de procédures et sur la coordination de la planification des évaluations. Pour compléter cette démarche, on fera appel à une expertise externe et à l'expérience interne.

20. Les évaluations se présenteront toujours sous des formes très diverses, suivant les besoins de la prise de décisions aux différents niveaux hiérarchiques. On est ainsi assuré que les programmes, projets et activités de l'OIT seront tous évalués. Les principales évaluations qui seront présentées au Conseil d'administration seront annoncées dans chaque programme et budget. Un résumé des types d'évaluation proposés figure dans le tableau 1 ci-après.

Tableau 1. Typologie et caractéristiques de l'évaluation

Type d'évaluation	Objet de l'évaluation	Responsabilité principale	Forme	Calendrier
Projet	*Intérêt, productivité, viabilité, efficacité (performance effective par rapport aux prévisions). *Conclusions, recommandations, enseignements tirés.	*Directeurs chargés de la bonne exécution des projets (compte rendu des progrès réalisés). Suivi et évaluations indépendantes incombent aux unités auxquelles les directeurs de projet doivent rendre compte.	Evaluation indépendante et présentation d'un rapport fondé sur les résultats.	Annuelle, ou telle que fixée dans le plan de suivi et d'évaluation du projet.
Programme/ thème	*Cohérence, productivité et orientation stratégique des programmes de l'OIT (performance effective par rapport aux prévisions). *Conclusions et recommandations en vue d'améliorer la programmation.	*Pour les programmes focaux, PROGRAM. *Pour les thèmes et les questions particulières ayant trait aux programmes, la ou les unités chargées de l'application ou la haute direction. *Surveillance par PROGRAM ou CODEV pour les questions de coopération technique.	Rapport indépendant et fondé sur les résultats au niveau du programme	Annuelle, en coordination avec le programme et budget, la présentation des rapports d'exécution. Pour les programmes focaux: évaluation indépendante tous les quatre ans.
Pays	*Intégration de l'Agenda de l'OIT pour le travail décent dans les priorités nationales. *Cohérence de la programmation nationale avec le cadre stratégique de l'OIT.	*Directeurs par pays ou équipes chargées du travail décent pour les évaluations indépendantes; PROGRAM pour la coordination et la surveillance.	Examen interne et sous réserve des évaluations indépendantes.	Permanente, en coordination avec le processus de programme et budget.

PROGRAM: Bureau de programmation et de gestion.

CODEV: Département de la coopération pour le développement.

Programmes focaux et autres grands programmes: conception stratégique, exécution et impact

21. Dès novembre 2002, le Bureau présentera chaque année au Conseil d'administration deux évaluations des programmes focaux, de sorte que les huit programmes focaux seront soumis à une évaluation indépendante sur une période de quatre ans.
22. Les méthodes utilisées pour évaluer les programmes comporteront notamment une analyse des orientations et approches utilisées dans les programmes et par certaines unités, ainsi que les résultats observés, en vue de déterminer les cas où l'exécution est en bonne voie et ceux où il y aurait lieu d'apporter des améliorations. Les évaluations des programmes complètent le processus permanent de contrôle des performances en faisant mieux comprendre dans quelle mesure les programmes produisent les résultats escomptés.
23. Plus concrètement, les composantes de l'évaluation des programmes incluront les éléments suivants:
 - i) Dans quelle mesure les directeurs et le personnel de programme institutionnalisent des méthodes pour améliorer leur capacité d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies efficaces.
 - ii) Dans quelle mesure les stratégies produisent les résultats prévus, l'accent étant mis en particulier sur l'efficacité, l'efficacité et la durabilité des résultats, tels que définis par le BIT et les principaux mandants, partenaires et bénéficiaires du programme.
 - iii) Comment améliorer l'orientation et les approches des programmes pour atteindre des niveaux plus élevés de performance.
24. **Domaines spécifiques d'évaluation.** L'efficacité avec laquelle un programme produit les résultats prévus peut être évaluée sous plusieurs angles.
25. **L'opportunité de la conception du programme.** Une conception judicieuse est l'une des clés d'une bonne performance. L'évaluation sera axée sur la façon dont les objectifs opérationnels se sont traduits par des stratégies déterminées, sur la question de savoir si les stratégies comportaient une analyse des conditions externes et des capacités internes, sur la mesure dans laquelle la conception des programmes permet de définir et d'intégrer les besoins des parties prenantes et les liens de partenariat, et sur la pertinence des stratégies et leur capacité de produire les résultats escomptés.
26. **Dans quelle mesure la direction utilise les informations sur les performances.** Les directeurs de programme contrôlent et évaluent en permanence les performances de leur programme. L'information en retour, essentiellement sous la forme d'indicateurs et de rapports qualitatifs, fournit les moyens d'évaluer périodiquement les résultats effectifs par rapport aux résultats visés. Ils doivent veiller à ce que ces informations soient analysées et mises à profit pour apporter des améliorations. L'évaluation peut permettre d'apprécier de manière objective le bon fonctionnement de l'information en retour.
27. La mesure des performances sert d'outil aux directeurs de programme pour contrôler les progrès accomplis sur la voie de la réalisation de leurs objectifs. Au fur et à mesure de l'avancement des programmes, les indicateurs utilisés à des fins de mesure peuvent devenir inopérants ou leur interprétation plus complexe. Les évaluateurs de programme s'emploieront avec les directeurs de programme à évaluer l'opportunité et l'utilité du système de mesure des performances et à définir des indicateurs spécifiques dans le cadre du système de suivi des programmes. Il faudra peut être s'attacher tout spécialement à

évaluer dans quelle mesure des résultats particuliers peuvent être attribués à des incidences liées aux programmes.

- 28. Liens de causalité et impact.** Lors de l'évaluation des programmes, on peut également examiner certaines données pour déterminer le degré de plausibilité des liens de causalité supposés entre les produits du programme et les résultats escomptés. Si les liens sont jugés faibles, l'évaluation peut permettre d'identifier d'autres moyens de mesure.
- 29. Egalité entre les sexes et autres objectifs intersectoriels.** L'OIT est déterminée à adopter une approche intégrée de l'égalité entre hommes et femmes. L'évaluation sera centrée sur les aspects fondamentaux de la gestion des programmes, l'analyse et la planification des questions de parité dans le cadre de la programmation technique ainsi que la dotation en personnel et les politiques des ressources humaines sous l'angle de l'égalité entre les sexes et de l'intégration de ce principe.
- 30.** Les évaluations mesureront également dans quelle mesure des questions intersectorielles auxquelles adhère l'OIT, telles que la réduction de la pauvreté et l'inclusion sociale, sont intégrées et encouragées dans les programmes. Elles serviront également à promouvoir une cohérence des politiques dans l'Agenda pour le travail décent.

Evaluation ciblée et thématique

- 31.** Des évaluations stratégiques et thématiques analysent périodiquement les questions qui se posent par suite de l'évolution des grandes orientations de l'OIT. Elles peuvent être structurées de manière très diverse pour couvrir, par exemple, des groupes de projets, de programmes ou des zones géographiques. Ces évaluations réclament des connaissances hautement spécialisées ainsi qu'une étroite coordination avec le personnel d'encadrement chargé de recueillir des informations en retour sur l'évaluation. Pendant de nombreuses années, la Commission de la coopération technique a procédé à la session de mars du Conseil d'administration à un examen annuel des évaluations thématiques de domaines techniques déterminés. Des dispositions appropriées devront donc être prises pour que soient poursuivies les évaluations thématiques dans le domaine de la coopération technique.

Evaluation des projets de coopération technique

- 32.** Sur la base des méthodes et des capacités d'évaluation établies à l'OIT pour le financement de la coopération technique, le Bureau appliquera des méthodes uniformisées de conception, de suivi et d'évaluation des projets de coopération technique dans l'ensemble du Bureau. Cette tâche se trouvera facilitée par la mise au point d'outils et de directives, par l'octroi d'une formation, par le choix d'évaluateurs externes ainsi que par la mise en place de systèmes permettant de mesurer les différents éléments de ce processus.
- 33.** Les critères d'évaluation resteront l'utilité, la productivité, l'efficacité, l'impact et la viabilité d'un projet de coopération technique. Les projets seront évalués sous l'angle du cadre national, en particulier du point de vue de l'appui qu'ils peuvent apporter aux programmes intégrés au niveau national et de leur capacité de répondre aux besoins et aux priorités des mandants de l'OIT. L'évaluation des projets servira également à déterminer s'ils peuvent s'inscrire dans un budget stratégique intégré.
- 34.** Le Bureau analysera aussi les rapports d'évaluation des projets de coopération technique eu égard aux enseignements à tirer. Ceux-ci alimenteront les bases de données du Bureau et les systèmes de diffusion des résultats des évaluations, des meilleures pratiques et des

rapports. Il importera d'introduire les éléments pertinents provenant des résultats des évaluations dans le processus d'exécution en cours et dans la conception des futurs programmes et projets. Le Bureau rendra compte périodiquement au Conseil d'administration des activités d'évaluation de la coopération technique, en collaboration avec les unités techniques et les bureaux extérieurs, et continuera de proposer des évaluations thématiques concernant des questions de coopération technique.

35. Tous les projets de coopération technique feront l'objet d'une évaluation et, suivant le projet et le plan d'évaluation qui aura été établi, cette évaluation prendra la forme d'une autoévaluation, d'une évaluation interne indépendante, d'une évaluation externe ou d'une combinaison de ces formules. Pour évaluer l'efficacité, l'impact et la viabilité à long terme des grands programmes et projets, des évaluations a posteriori devront être réalisées de manière sélective. Cependant, à quelques exceptions près, le budget des projets financés par des ressources extrabudgétaires n'a jusqu'à présent pas inclus de crédit pour ce type d'évaluation. De nouvelles démarches devront être faites auprès de la communauté des donateurs pour que cette question soit abordée dans le contexte plus large de l'obtention de ressources pour la coopération technique qui sera examiné ultérieurement.
36. Des règles continueront d'être établies sur le calendrier et la nature des évaluations de projet. A l'heure actuelle, ces règles prévoient que les projets d'une durée de moins de dix-huit mois sont soumis à une évaluation finale à leur achèvement; les projets de dix-huit à trente mois à une évaluation à mi-parcours et à une évaluation finale, et les projets de plus de trente mois à des examens annuels et à une évaluation finale à leur achèvement. Tous les programmes ou projets de coopération technique dotés d'un budget de plus de 350 000 dollars font l'objet d'autoévaluations annuelles; il convient de procéder à une évaluation avant d'entamer une nouvelle phase, à supposer qu'il y en ait. Une évaluation indépendante sera exécutée une fois au moins pendant le cycle du programme ou du projet.

Programmes par pays pour un travail décent

37. Une action a été entreprise ces dernières années pour renforcer la coordination entre le siège et les bureaux extérieurs, et cela à la faveur du cadre commun de programmation défini par la Conférence internationale du Travail en juin 1999³. Des exercices de programmation conjointe ont servi à planifier des activités communes, et ce processus a été renforcé par la création des équipes chargées du travail décent. En outre, de nouvelles initiatives sont en cours pour faire en sorte que l'élaboration d'objectifs, de stratégies et de programmes d'ensemble soit coordonnée autour de projets, de pays et de programmes, en particulier pour la préparation des propositions de programme et de budget pour 2004-05.
38. Dans l'avenir, l'OIT accentuera l'approche nationale dans sa planification stratégique en multipliant les programmes par pays pour un travail décent. Une évaluation des programmes par pays peut permettre de mesurer l'opportunité de la programmation nationale et de mieux comprendre les méthodes à adopter pour promouvoir des buts et stratégies mieux intégrés au niveau des pays.

³ BIT: *Un travail décent*, rapport du Directeur général, Conférence internationale du Travail, 87^e session (Genève, 1999).

IV. Capacités nécessaires pour mettre en œuvre le cadre d'évaluation proposé par l'OIT

Rapport d'évaluation, diffusion des enseignements et mise au point de systèmes

39. Les rapports d'évaluation constituent un moyen essentiel de renforcer la prise de décisions et la diffusion des enseignements tirés. Des systèmes de base de données permettront de comparer la performance prévue avec les résultats effectifs sur une période de quelques années, en particulier dès lors que le progiciel de gestion intégré (PGI) sera opérationnel. Ces comparaisons peuvent amener à prendre des décisions opportunes visant à modifier des programmes en cours d'exécution ou à étudier des questions de manière plus approfondie.
40. L'application de la stratégie d'évaluation de l'OIT exige la mise au point de capacités essentielles, et notamment d'une base de données pour le suivi de l'évaluation ainsi que d'un site Web ou d'un bulletin d'information servant à diffuser les conclusions de l'évaluation et les enseignements tirés. Le suivi des performances et les résultats de l'évaluation doivent être communiqués au moyen d'un processus bien défini et permanent d'information en retour.
41. Les systèmes d'information en retour seront institutionnalisés et systématisés, et des méthodes de diffusion seront mises au point à l'intention des principaux publics cibles. Ceux qui auront été évalués serviront de base pour prendre des décisions en fonction des conclusions et recommandations.

Obtention de ressources

42. Le cadre d'évaluation décrit dans le présent document exige de l'OIT qu'elle renforce sensiblement sa capacité d'organiser des évaluations et de veiller à ce que les enseignements tirés de ces évaluations soient pris en considération. A cet effet, tous les services du Bureau devront unir leurs efforts.
43. La tâche à accomplir consistera notamment à mettre au point des directives et une formation correspondante pour l'ensemble du Bureau. Le document sur le traitement de l'excédent pour 2000-01⁴ décrit à grands traits le projet d'allouer un investissement unique à l'établissement de systèmes d'évaluation et à la formation du personnel attaché aux programmes techniques et aux bureaux régionaux. Cette action peut être également intensifiée, par exemple, par de nouvelles initiatives en matière de formation à la gestion. Des gouvernements ainsi que des organisations d'employeurs et de travailleurs seront invités à offrir leurs compétences en aidant à perfectionner les méthodes d'évaluation et en fournissant les services d'évaluateurs indépendants qui seront chargés de procéder à des évaluations spécifiques.
44. L'évaluation de la coopération technique est un domaine qui a besoin de ressources supplémentaires. En effet, il est aujourd'hui indispensable de mieux concevoir les activités de coopération technique, en prévoyant notamment un contrôle de la qualité et un système

⁴ Document GB.285/PFA/9.

d'évaluation. Pour des frais ponctuels de réalisation, on peut recourir à l'excédent de trésorerie pour 2000-01, mais cela ne suffira pas à financer la formation continue et l'information en retour. Il est donc proposé de négocier avec les donateurs une procédure selon laquelle une partie des ressources de l'évaluation déjà allouées au budget des projets serait affectée à une capacité centrale d'évaluation des projets.

45. Les principales ressources affectées à l'évaluation ne permettent pas de créer une grande unité centrale, ce qui peut constituer un avantage dans la mesure où les programmes techniques et les bureaux régionaux assument des responsabilités en matière d'évaluation. Une modeste capacité centrale de surveillance pourrait néanmoins contribuer de manière efficiente et efficace à assurer l'indépendance des évaluations et à encourager la diffusion des enseignements dans l'ensemble du Bureau.

46. *A la lumière de cet examen, la commission voudra sans doute recommander au Conseil d'administration d'inviter le Directeur général à appliquer dans les travaux futurs du BIT le cadre d'évaluation décrit dans le présent document.*

Genève, le 1^{er} octobre 2002.

Point appelant une décision: paragraphe 46.