



DEUXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Contrôle et évaluation:
rapport de la réunion du bureau
de la commission et activités de suivi**

Addendum

Le présent addendum contient les annexes II, III et IV du document GB.277/TC/2.

Annexe II

Propositions des gouvernements des PIEM (cadre complet de contrôle et d'évaluation de la coopération technique)

Les gouvernements des PIEM attendent du Bureau qu'ils leur proposent un cadre complet d'évaluation qui permette aux membres du Conseil d'administration d'avoir une vue cohérente des choses. Ce cadre devrait:

- permettre aux membres du Conseil d'administration de faire face au problème de l'évaluation (pertinence, cohérence, impact et viabilité), dont ils devraient définir les grandes lignes au lieu de se contenter de gérer les projets au jour le jour;
- être avantageux et permettre aux membres du Conseil d'administration de participer le plus possible au moindre coût;
- tenir compte des modifications qui seront probablement apportées aux activités de coopération technique dans un proche avenir, y compris l'examen à venir de la structure de la Commission du Conseil d'administration.

Les pays suggèrent d'inclure dans ce cadre les cinq éléments suivants:

- 1) une méthode d'évaluation interne plus efficace, avec la présentation systématique de rapports au Conseil d'administration;
- 2) l'ajustement du plan de mise en œuvre présenté en novembre 1999;
- 3) un nouveau format et un nouveau contenu pour le rapport sur les programmes de coopération technique;
- 4) des instructions de la part des directeurs régionaux et des directeurs de programmes, aussi bien du siège que des bureaux extérieurs, sur la base de rapports complets et ciblés;
- 5) davantage d'évaluations externes du Commissaire aux comptes, du Corps commun d'inspection, et évaluation externe indépendante, rôle important du Vérificateur intérieur des comptes.

Cela devrait **rendre la coopération technique plus pertinente et efficace** et se traduire par une amélioration des services fournis pour les bénéficiaires, une plus grande transparence et une amélioration des procédures de contrôle, d'évaluation et d'établissement des rapports, ce qui permettrait au Conseil d'administration de donner au Bureau des orientations plus appropriées. Cela suppose aussi un budget unique, qui regrouperait le budget ordinaire et les contributions extrabudgétaires.

1. Une meilleure méthode d'évaluation interne, avec la présentation systématique de rapports au Conseil d'administration

En novembre, les gouvernements des PIEM ont réclamé une meilleure méthode d'évaluation interne avec la présentation systématique de rapports au Conseil d'administration. Selon ces gouvernements, cette méthode devrait fournir un cadre très large pour le contrôle des politiques et des programmes sur la base des objectifs et indicateurs définis dans le programme et budget. Cette méthode devrait permettre de se faire une meilleure idée de ce qui sera fait avec les quatre objectifs

stratégiques et les programmes focaux. Les gouvernements des PIEM proposent d'inclure comme indicateur pour ce secteur un contrôle efficace de la coopération technique.

A cet égard, les gouvernements des PIEM espèrent voir adopter un budget commun, qui regrouperait aussi bien les ressources budgétaires que les ressources extrabudgétaires, avec leur affectation aux différents programmes.

Les gouvernements des PIEM demandent au Bureau de poursuivre l'évaluation des arrangements actuels et la mise en place de nouvelles approches.

Avantages: un meilleur contrôle interne; une direction mieux informée; plus d'informations de meilleure qualité destinées aux membres du Conseil d'administration pour le contrôle des programmes; on verra mieux à quoi sont destinées les ressources, à quels domaines prioritaires et si elles sont utilisées au mieux.

Coûts: dans le cadre des ressources existantes.

2. Ajustement du plan de mise en œuvre présenté en novembre

Les gouvernements des PIEM ont bien précisé en novembre 1999 que le plan de mise en œuvre figurant dans le document GB.276/TC/2 pourrait constituer un bon cadre pour le suivi de la coopération technique. Ils ont fait un certain nombre de suggestions, à présenter en mars, quant aux améliorations à apporter à ce plan, y compris l'introduction d'éléments budgétaires et la mise en jeu de la responsabilité de la direction, avec notamment des objectifs et des indicateurs précis. Cela nous aiderait à poser certains repères pour gérer la coopération technique et fournir un cadre d'évaluation.

Ce **plan de mise en œuvre amélioré** devrait permettre une plus grande transparence. Il devrait fournir des informations concises et ciblées sur les éléments suivants:

- le taux d'exécution: les problèmes et comment accroître ce taux;
- la rationalisation de la structure extérieure, en particulier par une réflexion plus approfondie sur les rôles des bureaux de zone et des EMD, compte tenu de la possibilité de confier des responsabilités plus grandes aux bureaux extérieurs;
- la mobilisation des ressources, selon un plan unique, où le Bureau définirait les besoins des différents programmes;
- une amélioration de la coopération avec les autres acteurs présents sur le terrain, en particulier les institutions du système des Nations Unies et le PNUD à travers l'UNDAF.

Avantages: le plan de mise en œuvre amélioré servirait d'outil pour le suivi par le Conseil d'administration. Il pourrait figurer à l'ordre du jour du Conseil d'administration de manière permanente.

Coûts: dans le cadre des ressources existantes.

3. Un nouveau format et un nouveau contenu pour le rapport sur les programmes de coopération technique

Le rapport sur les programmes de coopération technique (GB.276/TC/1), qui porte sur toute la gamme des activités de coopération technique, devrait être **un meilleur outil de contrôle et d'évaluation** de la coopération technique. Il devrait permettre aux mandants de se faire une bonne idée des réalisations, mais aussi des dysfonctionnements et de leurs raisons, et devrait se fonder sur les

résultats des évaluations, notamment externes, ainsi que sur le cadre complet qui a été demandé ci-dessus.

Selon les gouvernements des PIEM, ce rapport devrait tenir compte des objectifs stratégiques. Il devrait fournir davantage d'informations financières, des indicateurs précis en ce qui concerne l'exécution, identifier les problèmes et les sources de ces problèmes, les enseignements tirés de l'expérience et la diffusion des informations recueillies. Les indicateurs devraient être sélectionnés de manière réaliste et viser des domaines différents chaque année. Le rapport devrait être concis et ciblé.

Ce rapport pourrait être discuté avec les directeurs régionaux présents au Conseil d'administration.

Les gouvernements des PIEM pourraient demander au Bureau de présenter pour le mois de mars, dans ce sens, des propositions concernant un format nouveau et plus efficace pour ce rapport qui pourrait être mis à l'essai en tant que projet pilote au mois de novembre, et qui permettrait au Conseil d'administration d'en tirer des conclusions.

Avantages: le document ainsi produit serait pour le Conseil d'administration un outil beaucoup plus efficace de contrôle que le présent rapport. Il fournirait un cadre commun avec lequel on pourrait suivre l'exécution d'un programme ou d'un projet à travers ses différentes étapes, du début jusqu'à la réalisation.

Coûts: le nombre équivalent d'heures de travail, sans coût supplémentaire, pourrait être financé par le budget.

4. **Instructions des directeurs régionaux et des directeurs de programme, aussi bien du siège que des bureaux extérieurs, sur la base de rapports complets et ciblés**

Les gouvernements des PIEM ont proposé que les **directeurs régionaux et les directeurs de programme, aussi bien du siège que des bureaux extérieurs, donnent des instructions** sur la base de rapports structurés qui seraient soumis au Conseil d'administration assez tôt pour permettre une préparation sérieuse suivie d'un dialogue constructif. Contrairement à la proposition précédente, l'accent serait mis davantage sur les programmes ou les thèmes.

Les rapports, qui devraient être brefs et ciblés, devraient comprendre ce qui suit:

- des objectifs précis pour le programme;
- une idée précise de la contribution que le programme peut apporter à la réalisation des objectifs et sous-objectifs stratégiques;
- une méthode de sélection des différents programmes;
- des données sur les progrès réalisés ou l'absence de progrès et les problèmes rencontrés;
- le niveau de participation des gouvernements et des partenaires sociaux (et d'autres acteurs) au niveau local;
- la coordination avec d'autres donateurs sur le terrain, dans le cadre de l'UNDAF et dans d'autres cadres;
- les enseignements tirés;
- comment ces enseignements seront pris en compte à l'avenir.

Pour affiner cette proposition, nous avons besoin de savoir comment mener les discussions si l'on veut qu'elles deviennent réellement interactives et fructueuses. Nous devons également préciser quels sont les programmes que nous aimerions voir discuter de cette façon; pour l'ordre du jour de la session de mars du Conseil d'administration: sécurité et santé des travailleurs.

Les gouvernements des PIEM aimeraient que soient examinés, dans ce sens, des thèmes très vastes comme l'emploi, la formation, etc. Ils attendent du Bureau des propositions concrètes qui soient en rapport avec leur programme de travail.

Avantages: cette proposition englobe toute une série de thèmes répartis dans le temps et permet une large participation de **tous** les membres de la Commission de la coopération technique. Elle donne à tous les membres du Conseil d'administration des informations qui leur permettent de contrôler certains programmes au moindre coût. Elle permet aux directeurs régionaux de tirer parti de l'expérience d'autres régions.

Estimation des coûts: si deux directeurs de programme, conseillers techniques principaux ou directeurs d'EMD sont invités, le coût sera d'environ, pour les frais de voyages : 5 000 francs suisses; indemnité de subsistance: 200 dollars par jour. Rien pour les directeurs régionaux (ils sont à Genève pendant la session du Conseil d'administration), rien pour le coordinateur de programme (il est basé au siège).

5. **Davantage d'évaluations externes du Commissaire aux comptes, du Corps commun d'inspection, et évaluation externe indépendante, rôle important du Vérificateur intérieur des comptes**

Le **Commissaire aux comptes** devrait être chargé d'entreprendre des études spéciales sur les questions de gestion. Le Conseil d'administration disposerait ainsi d'une évaluation indépendante.

Le Commissaire aux comptes soumet chaque année des rapports sur différents domaines d'activité de l'OIT, mais c'est lui qui choisit ces domaines. Toutefois, en 1997, il a formulé des recommandations sur la gestion des projets dans la coopération technique. S'il envisage de mener une étude spéciale sur la gestion de la coopération technique, cette étude ne coûtera rien de plus.

Les gouvernements des PIEM aimeraient connaître le point de vue du Commissaire aux comptes sur le rôle qu'ils pourraient jouer.

Le **Vérificateur intérieur des comptes** pourrait lui aussi présenter des rapports sur l'évaluation de la coopération technique.

Les gouvernements des PIEM se félicitent du rapport du **Corps commun d'inspection** sur la gestion et l'administration de l'OIT, et en particulier du chapitre consacré à la coopération technique. Ils aimeraient voir les travaux se poursuivre dans ce domaine.

Enfin, les gouvernements des PIEM réitèrent leur soutien indéfectible au projet concernant des **évaluations externes indépendantes**. Cela comprend en particulier les **évaluations ex post** qui permettent de mesurer la pertinence, la cohérence, l'impact et la viabilité des projets.

Prestations: avec ces rapports, on aurait l'avis externe et indépendant d'experts de l'évaluation sur le travail effectué dans la coopération technique.

Coûts: ces évaluations externes indépendantes entraîneraient des dépenses qui sont déjà prévues dans le programme et budget pour 2000-01. Les gouvernements des PIEM aimeraient que le Bureau leur donne des précisions sur les montants en jeu.

Annexe III

Note d'information du Bureau

Informations demandées dans les diverses propositions relatives aux modalités de participation du Conseil d'administration au contrôle et à l'évaluation de la coopération technique

I. Suite à donner aux recommandations du groupe de travail sur l'évaluation de la PPA ¹

1. Le Bureau était invité à fournir une estimation des coûts liés à l'envoi d'équipes tripartites de membres du Conseil d'administration chargées de se rendre sur le site d'un projet et dans une EMD/un bureau de zone pendant une période de cinq jours, une visite étant prévue dans chacune des quatre régions au cours de chaque année de la période biennale.
2. Pour la période biennale, le coût se situerait entre 95 000 dollars et 140 000 dollars maximum. Le chiffre le plus élevé correspond au cas où les équipes tripartites devraient se rendre dans le bureau régional ou l'EMD/bureau de zone d'un pays et examiner un projet dans un autre pays. En revanche, le chiffre le plus bas part du principe que le bureau de l'OIT en question et le projet sont situés dans le même pays et à proximité l'un de l'autre, si bien que les coûts de transport sont minimales. Les deux estimations supposent que les membres des équipes tripartites voyagent dans leurs régions respectives.

II. Cadre global de contrôle et d'évaluation de la coopération technique: proposition du bureau de la Commission de la coopération technique ²

A. Amélioration de la méthode d'évaluation interne, avec rapport systématique au Conseil d'administration

3. On trouvera à la fin de la présente annexe la présentation d'une stratégie d'évaluation à l'OIT.

B. Amélioration du plan de mise en œuvre présenté en novembre 1999

4. Le Bureau est en train de mettre au point un cadre commun de programmation, ainsi qu'il est indiqué dans le plan de mise en œuvre. A cette fin, des consultations seront organisées aux mois de février et de mars entre les départements régionaux et les secteurs du siège. Elles porteront notamment sur l'identification des objectifs et la fixation d'indicateurs et de cibles et définiront la responsabilité des diverses unités dans la réalisation des mesures présentées dans le plan de mise en œuvre. Le Bureau soumettra un rapport de situation à la Commission de la coopération technique à sa session de novembre 2000.

¹ Réunion du bureau de la Commission de la coopération technique, document 1.

² Réunion du bureau de la Commission de la coopération technique, document 2.

C. Nouveau format et nouveau contenu du rapport sur les programmes de coopération technique

5. Le Bureau formule les propositions suivantes:

Vers un rapport annuel plus ciblé et plus analytique de la coopération technique

La nouvelle orientation stratégique du Bureau dans son ensemble entraînera des modifications importantes dans les activités opérationnelles. Avec l'établissement d'un plan stratégique, l'accent sera mis davantage sur les objectifs stratégiques et les programmes focaux. Il sera donné rapidement suite aux demandes des mandants. Grâce à des ressources du budget ordinaire ainsi qu'à des fonds extrabudgétaires et au respect des paramètres d'un cadre de programmation commune, il sera possible d'assurer la cohérence des programmes de l'OIT au siège et sur le terrain. Les programmes de coopération technique de l'OIT et les rapports annuels au Conseil d'administration bénéficieront de cette approche.

Les rapports annuels, qui devraient être un outil efficace pour le contrôle et l'évaluation des activités de coopération technique, seront présentés d'une manière qui donne aux mandants une idée claire des réalisations et des enseignements acquis, des mesures qui ont donné de bons résultats et des autres ainsi que des améliorations nécessaires et des ajustements envisagés. Les rapports s'appuieront sur un travail analytique basé sur le résultat d'évaluations internes et externes.

Les rapports fourniront également une vue d'ensemble du programme de coopération technique et des tendances par secteur et par région, avec des informations sur les dépenses et des statistiques sur l'exécution, etc. Une partie du rapport sera consacrée à la mobilisation des ressources.

Deux options sont proposées concernant le rapport annuel:

- **Première option**

- I. Le programme de coopération technique de l'OIT: exposé général*

- i) Statistiques générales*

- Approbation
- Dépenses par objectif stratégique/secteur et par région
- Exécution

- ii) Information et description du programme par secteur*

- Compte rendu intégré des activités du siège et du terrain

- iii) Mobilisation des ressources et partenariat (rapport de situation et perspectives)*

- PNUD/ONU
- Multi-bilatéral
- Fondations, etc.

II. Analyse approfondie de certains thèmes (par exemple développement des petites entreprises)

- i) Analyse couvrant des éléments transsectoriels à entreprendre de manière multidisciplinaire*
- Rapports de fond et rapports ciblés
 - Résultats d'évaluation
 - Statistiques financières et autres

▪ **Deuxième option**

I. Le programme de coopération technique de l'OIT: exposé général

- i) Statistiques générales*
- Approbation
 - Dépenses par objectif stratégique/secteur et par région
 - Exécution
- ii) Information et description du programme par secteur*
- Compte rendu intégré des activités du siège et du terrain
- iii) Mobilisation des ressources et partenariat (rapport de situation et perspectives)*
- PNUD/ONU
 - Multi-bilatéral
 - Fondations, etc.

II. Questions critiques en matière de coopération technique – enseignements à tirer

- Résumé de différents projets et programmes qui ont été évalués
- Présentation des activités qui sont un succès, de celles qui n'aboutissent pas et des activités futures

D. Présentations des directeurs régionaux et directeurs de programme, du siège et des bureaux extérieurs, sur la base de rapports de fond et de rapports ciblés

6. Le Bureau serait prêt à proposer des sujets ou thèmes pouvant faire, le moment venu, l'objet de rapports de fond et ciblés. Toutefois, il attend des orientations quant à la portée du débat, étant entendu que le choix peut dépendre de la manière dont les débats doivent être menés et de la question de savoir si l'objet est de mettre l'accent exclusivement sur les activités de coopération technique ou plutôt de couvrir tous les moyens d'action dans le cadre d'un programme ou d'un thème donné. Cette question devrait également être examinée à la lumière des propositions concernant la nouvelle structure du rapport annuel sur les programmes de coopération technique, présentée ci-dessus.
7. Le Bureau a été invité à fournir une estimation des coûts en jeu. Pour chaque membre du personnel de terrain se rendant à Genève pour une durée de trois jours pendant une session du

Conseil d'administration, le coût moyen est de 4 000 dollars par an. De ce fait, pour deux personnes, le coût pour la période biennale est évalué à 16 000 dollars.

E. **Augmentation des évaluations externes
du Commissaire aux comptes, du Corps commun
d'inspection, et évaluation externe indépendante,
rôle du Vérificateur intérieur des comptes**

8. Le Bureau a été invité à demander l'avis du Commissaire aux comptes qui a fourni la réponse suivante:
 - L'équipe du Commissaires aux comptes serait prête à entreprendre une étude spéciale sur la gestion de la coopération technique. Ils estiment qu'il s'agit d'une question importante et ils auraient très probablement entrepris cette étude de toute manière. Les dates sont importantes; afin d'éviter un chevauchement d'efforts, ils n'entreprendraient normalement pas cette étude si un travail semblable était lancé simultanément au plan interne. Cet exercice n'entraînerait pas en tant que tel de dépenses supplémentaires mais, en revanche, d'autres questions seraient laissées de côté.
9. Le Bureau a été invité à demander l'avis du Vérificateur intérieur des comptes qui a fourni les réponses suivantes:
 - a) Le Vérificateur intérieur des comptes ne procède pas à des évaluations des projets de coopération technique. Il procède au contrôle d'un certain nombre de projets, conjointement avec le contrôle des EMD ou des bureaux extérieurs, et compte augmenter le nombre de ces exercices au cours de la période biennale actuelle.
 - b) Ce travail consiste à examiner les projets pour déterminer si les fonds sont utilisés efficacement et conformément aux procédures financières approuvées. Il s'agit également de suivre l'évolution des projets par rapport au plan de travail approuvé et d'identifier les obstacles à l'exécution.
 - c) Le Vérificateur intérieur des comptes fournit un service interne à la direction pour des vérifications de tout type. Ses rapports sont confidentiels et doivent déboucher sur une action corrective de la part des directeurs de programmes du BIT lorsque cela est jugé nécessaire. Il fournit tous les ans un rapport au Conseil d'administration sur ses activités et peut formuler des observations sur la suite donnée par le Bureau à ses rapports s'il le juge approprié. Ses rapports contiennent ses conclusions sous la forme de résumés des contrôles des projets de coopération technique. Tous les rapports du Vérificateur intérieur des comptes sont communiqués au commissaire aux comptes.
 - d) Il n'est pas recommandé que le Vérificateur intérieur des comptes fournisse au Conseil d'administration ou à une de ses commissions ses rapports sur les projets. Il s'agit d'un service interne et le Vérificateur intérieur des comptes est lui-même fonctionnaire du BIT. Il se trouverait donc dans une situation ambiguë. Cette constatation ne doit pas empêcher une modification de la présentation des conclusions relatives à la coopération technique dans ses rapports au Conseil d'administration si cela est souhaitable.
10. *Evaluation externe indépendante.* Concernant les coûts, aucun crédit n'est spécifiquement affecté à cette activité dans le programme et budget pour 2000-01. Des ressources, notamment à des fins de collaboration extérieure, sont prévues dans chaque programme technique et programme régional pour des activités comme l'évaluation. Le Bureau doit acquérir une plus grande expérience en matière d'évaluation des programmes, et notamment quant à la manière d'utiliser au mieux les responsables indépendants d'évaluation afin de garantir un rapport qualité/prix optimal avant d'essayer d'affecter des crédits à cette fin dans le programme et budget.

Stratégie d'évaluation à l'OIT

Programme et budget stratégique

L'adoption du programme et budget à l'unanimité par la Conférence internationale du Travail en juin 1999 va au-delà d'une simple approbation pour 2000-01 et marque également l'adoption du nouveau cadre de programmation et de budgétisation stratégique proposé par le Directeur général pour les futures activités de l'Organisation. Pour rendre ce cadre opérationnel, il faut un processus intégré de planification et de mise en œuvre du programme, axé sur le suivi et l'évaluation de l'exécution ainsi que sur l'évaluation des résultats et l'établissement de rapports à ce sujet, conformément à l'approche et au système de gestion basés sur les résultats.

Un tel système s'appuie sur une articulation cohérente d'objectifs précisément indiqués, de résultats et d'activités clairement décrits, d'indicateurs mesurables et de cibles précises afin d'évaluer les progrès accomplis vers la concrétisation des résultats attendus.

Ce système doit être appliqué à toutes les activités de l'OIT, financées par le budget ordinaire et par des ressources extrabudgétaires, qui relèvent des différents secteurs techniques, y compris les programmes et projets de coopération technique ainsi que les services de soutien.

Les parties prenantes sont l'ensemble de l'OIT, y compris tous ses mandants, le Conseil d'administration, le Directeur général, les directeurs exécutifs, les directeurs des programmes focaux, les directeurs de tous les programmes et sous-programmes et les membres du personnel, au siège comme sur le terrain.

Système d'évaluation

Le but final de ce système est de garantir que les travaux de l'OIT aient le plus grand impact possible et qu'ils seront définis et menés conformément aux objectifs stratégiques et opérationnels du Bureau. Le système met l'accent sur la nécessité d'une bonne conception qui fournisse des orientations plus claires pour suivre la mise en œuvre des programmes et une base plus solide d'évaluation des résultats des programmes. Le système garantit également que les résultats sont utilisés pour la planification et la programmation des activités futures.

Le but premier du système est d'aider les directeurs de programmes et de projets à respecter les principes de la programmation et de la budgétisation stratégique: i) en garantissant la cohérence de leurs travaux avec les objectifs stratégiques et opérationnels du Bureau; ii) en rendant la programmation et la gestion des activités plus transparentes; iii) en renforçant l'obligation de rendre compte des résultats des travaux et de l'utilisation des ressources à tous les niveaux de la structure décisionnelle; iv) en redéfinissant les travaux en cours et en planifiant les travaux futurs en tenant compte des enseignements acquis, de l'évolution des circonstances et des nouvelles possibilités; et v) en contribuant à la préparation d'orientations politiques générales et à la définition des nouvelles priorités de programme.

L'évaluation est considérée comme l'une des fonctions clés qui font partie intégrante d'un système de gestion global. Si le contrôle consiste en un examen du travail accompli, une estimation de l'exécution des activités par rapport à des cibles établies, l'évaluation s'occupe essentiellement d'estimer l'impact des travaux accomplis par rapport aux résultats escomptés, les critères étant *pertinence, efficacité, durabilité et efficience*.

Les résultats, conclusions et recommandations issus de l'évaluation, qu'elle soit interne ou externe, fournissent la base qui permet d'introduire de nouvelles activités et de développer, réduire ou supprimer des activités prévues, ces mesures étant des décisions gestionnaires clés à l'appui de la planification et de la budgétisation stratégique.

Stratégie d'évaluation

S'agissant de savoir qui est responsable des évaluations à l'OIT, deux types d'évaluation sont utilisés, à savoir les *autoévaluations* et les *évaluations indépendantes*. Elles sont menées régulièrement et se complètent mutuellement. Les *autoévaluations* sont entreprises par les personnes directement responsables de l'application de certains programmes et projets. Les *évaluations indépendantes* sont menées par des consultants extérieurs (évaluations *externes* indépendantes) ou par des fonctionnaires d'autres unités du BIT (évaluations *internes* indépendantes).

En termes de couverture, il existe également deux types d'évaluation, à savoir des évaluations individuelles de *projets et programmes* et des évaluations *thématiques*. Ces dernières mettent l'accent sur des *thèmes* communs à plusieurs programmes et projets, éléments de programmes et projets, secteurs ou domaines techniques. Toutes les activités de l'OIT sont soumises à des autoévaluations alors que les évaluations indépendantes sont menées en fonction de besoins ou d'objectifs précis.

Le Directeur général a proposé d'augmenter le nombre d'évaluations externes indépendantes. Les directeurs exécutifs seront chargés de garantir l'exécution de ces évaluations indépendantes qui devront couvrir l'ensemble ou une partie des programmes (ou des éléments de programmes), relevant de leur responsabilité. Chaque secteur décidera des activités qui devront faire l'objet d'une évaluation externe indépendante au cours de chaque période biennale et qui feront ensuite partie du plan d'évaluation du Bureau.

Vers la fin de la période biennale 2000-01, des évaluations à moyen terme des programmes focaux seront lancées. Les résultats seront soumis au Conseil d'administration pour qu'il les évalue et fournisse des orientations.

L'unité d'évaluation garantira que tous les travaux d'évaluation sont menés comme prévu et aidera à les préparer et à diffuser leurs résultats, le cas échéant.

En ce qui concerne l'évaluation des activités de coopération technique, les procédures établies sont les suivantes:

- *Tous* les programmes et projets de coopération technique font l'objet d'autoévaluations annuelles.
- *Tous* les programmes et projets dont le budget est égal ou supérieur à 250 000 dollars font l'objet d'une évaluation indépendante une fois au moins au cours de l'exécution.
- *Toutes* les phases (y compris phases pilotes) des programmes et projets, quels que soient leur durée et leur budget, font l'objet d'une évaluation (soit autoévaluation soit évaluation indépendante) avant le démarrage d'une nouvelle phase.

Dans le plan d'action adopté à la suite des débats de la Conférence internationale du Travail de juin 1999, le Bureau a proposé de garantir les ressources budgétaires nécessaires pour mener des études d'impact *rétrospectives* à plus long terme, de même que des évaluations spéciales de programmes et de projets par secteur et par pays.

L'OIT a également consenti des efforts importants pour garantir que les résultats des évaluations et les enseignements qui en sont tirés sont utilisés dans la programmation de nouvelles activités. La notion de rétroaction à la suite des résultats des évaluations à tous les niveaux de la direction part du principe que cet exercice non seulement répond aux demandes de transparence et de responsabilité, mais débouche également sur une amélioration de qualité dans l'exécution et, en fin de compte, dans les progrès réalisés vers la concrétisation des objectifs.

Unité d'évaluation

L'unité d'évaluation est chargée de promouvoir l'évaluation de toutes les activités de l'OIT dans l'ensemble du Bureau. Elle travaille en étroite coopération avec les fonctionnaires désignés par le directeur exécutif dans chaque secteur afin de garantir que le travail d'évaluation est mené comme

prévu et que les secteurs reçoivent les conseils et l'appui appropriés. Elle continuera à mettre à jour les directives et manuels d'évaluation ainsi que les documents de formation destinés à l'ensemble du Bureau. Elle continuera également à développer la mémoire institutionnelle de traitement et de diffusion des résultats des évaluations, en garantissant que l'expérience et les connaissances tirées des travaux antérieurs sont bien documentées et que les enseignements appropriés sont utilisés dans la planification et la programmation stratégique des activités futures. Elle participera à l'évaluation des différents programmes et projets, y compris aux évaluations thématiques.

Plan stratégique

Des informations supplémentaires sur l'évaluation seront fournies dans le plan stratégique qui sera soumis au Conseil d'administration en novembre 2000.

Annexe IV

A. Déclaration faite au nom du groupe gouvernemental à la réunion du bureau de la Commission de la coopération technique (Genève, 8 février 2000)

**Monsieur l'Ambassadeur Kálmán Petöcz,
Président du groupe gouvernemental**

Au nom du groupe gouvernemental, je tiens à remercier le Bureau des efforts qu'il a faits pour organiser cette réunion informelle et pour préparer et distribuer les documents qui serviront à notre discussion aujourd'hui.

J'apprécie particulièrement le document qui figure à l'annexe 1 du document 3 et qui définit les grandes lignes d'une stratégie d'évaluation à jour. Ce document, sur bien des plans, reflète aussi les vues de notre groupe.

Permettez-moi d'insister sur certains principes fondamentaux qui, à notre avis, devraient être pris en compte pour l'élaboration d'un cadre complet de contrôle et d'évaluation de la coopération technique. Je m'en tiendrai à certains principes généraux, à certaines idées générales qui sont partagées par les membres de mon groupe. Mes collègues ne manqueront certainement pas de développer ces idées.

Tout d'abord, une stratégie globale de contrôle et d'évaluation devrait s'inscrire dans le cadre des nouveaux objectifs stratégiques de l'Organisation, tels qu'ils ont été définis par la Conférence internationale du Travail à sa dernière session; elle devrait refléter les décisions clés de la planification et de la budgétisation stratégiques et aider le Conseil d'administration et le Bureau à anticiper et mettre en œuvre les changements nécessaires ou requis. A cet égard, la stratégie d'évaluation et les différentes modalités devraient aussi refléter les changements qui affecteront la coopération technique dans le proche avenir, y compris la réforme des structures extérieures et l'examen à venir des commissions du Conseil d'administration; elle devrait tenir compte de nouvelles initiatives visant à mobiliser davantage de ressources et à améliorer la coopération avec d'autres acteurs présents sur le terrain, notamment les autres institutions du système des Nations Unies et le PNUD. L'évaluation devrait se fonder sur les objectifs par pays, et les bénéficiaires devraient avoir un rôle bien défini dans l'évaluation des programmes concernant leur pays.

Deuxièmement, pour que le contrôle et l'évaluation jouent le rôle que nous en attendons, à savoir rendre plus efficaces la gestion ainsi que la planification et la budgétisation stratégiques, il faut que l'approche soit globale, qu'elle couvre toutes les catégories et aspects possibles de la coopération technique et que l'on utilise autant de modes et de techniques d'évaluation que possible. Nous insistons sur le rôle des évaluations extérieures indépendantes effectuées par le Commissaire aux comptes et le Corps commun d'inspection. A ce sujet, nous apprécions l'Examen de la gestion et de l'administration du Bureau international du Travail qui a été préparé par le Corps commun d'inspection. Nous sommes aussi favorables à une amélioration de la méthodologie d'évaluation interne – rapports systématiques au Conseil d'administration, audition des directeurs régionaux et des directeurs de programme, rôle que doit pleinement exercer le Vérificateur intérieur des comptes, compte dûment tenu du fait qu'il est, bien entendu, un fonctionnaire du BIT et que son service est interne.

Troisièmement, la méthodologie doit être d'un bon rapport coût-efficacité. Ainsi qu'il ressort de ce qui précède, nous sommes favorables à des méthodes qui soient moins coûteuses ou qui puissent être mises en œuvre avec les ressources existantes.

Quatrièmement, en ce qui concerne le rôle et la position du Conseil d'administration, nous croyons que le rôle principal de ce dernier est d'orienter les politiques et non pas de participer à la

microgestion. Cela ne va pas à l'encontre de l'exigence et de la nécessité que le Conseil d'administration participe beaucoup plus à la vie réelle de l'Organisation et aux différents types d'activités, notamment aux activités de terrain, ainsi qu'à leur contrôle et à leur évaluation. Les modalités mentionnées, y compris la modification du format et du contenu du rapport sur les programmes de coopération technique, sont, à notre avis, des méthodes de contrôle et d'évaluation efficaces, globales et d'un bon rapport coût-efficacité.

B. Mécanisme de contrôle et d'évaluation des activités de coopération technique de l'OIT: propositions du groupe des gouvernements africains

Le groupe des gouvernements africains réaffirme:

- que toutes les activités d'évaluation et de contrôle devraient être axées sur les résultats et fondées sur les objectifs par pays;
- que les pays bénéficiaires devraient être associés à ces activités afin de pouvoir participer davantage au processus.

Vu qu'un mécanisme d'évaluation et de contrôle ferait partie intégrante des activités de l'OIT selon les propositions du Directeur général, le groupe des gouvernements africains insiste aussi sur l'importance capitale de l'évaluation extérieure indépendante des activités de coopération technique de l'OIT. Cette évaluation devrait toutefois être périodique et d'un bon rapport coût-efficacité. En particulier:

- elle ne devrait pas remplacer les systèmes actuels d'évaluation et de contrôle ou faire double emploi avec eux;
- elle devrait refléter les objectifs par pays, et le rôle des pays bénéficiaires devrait être clairement défini;
- elle ne devrait pas ponctionner les ressources ordinaires ou les ressources extrabudgétaires affectées, et le rôle des pays donateurs devrait être clairement indiqué;
- elle devrait déboucher sur des rapports analytiques, factuels et objectifs;
- les enseignements tirés des évaluations extérieures indépendantes devraient être largement communiqués à tous les mandants des pays bénéficiaires et à tous les pays;
- le mécanisme d'évaluation tripartite proposé par le groupe des employeurs pourrait compléter les mécanismes d'évaluation et de contrôle, y compris l'évaluation indépendante extérieure;
- les fonctions et le *modus operandi* devraient être définis grâce à des consultations et par consensus afin de maximiser la valeur et l'utilité de l'évaluation indépendante.

C. Position du groupe des gouvernements de l'Asie et du Pacifique

Le groupe des gouvernements de l'Asie et du Pacifique attend du Bureau, comme les gouvernements des PIEM, un cadre complet d'évaluation qui permettra aux membres du Conseil d'administration d'avoir une vue cohérente des programmes de coopération technique de l'OIT. Le groupe tient à réaffirmer l'importance des propositions globales présentées par le Directeur général dans le budget stratégique pour l'exercice 2000-01 où il est proposé que toutes les activités de l'OIT fassent l'objet d'un contrôle et d'une évaluation systématiques grâce à l'établissement d'indicateurs de

performance et de cibles. Cette approche intégrée offre un cadre commun pour un mécanisme efficace de contrôle interne.

Le groupe de l'Asie et du Pacifique suggère d'inclure les éléments suivants dans le rapport annuel:

- des activités de coopération technique par pays et par programme car la crise financière qui a frappé notre région continue à avoir un impact dans certains secteurs de l'économie; l'assistance technique nécessaire pour l'élaboration de politiques propres à promouvoir la création d'emplois est d'importance capitale;
- un plan indicatif des projets se trouvant dans la filière;
- des propositions d'activités futures de coopération technique pour assurer transparence et contrôle;
- une estimation des ressources escomptées afin que le Conseil d'administration puisse donner au Bureau des orientations appropriées.

Le groupe de l'Asie et du Pacifique a pris note avec intérêt des deux propositions du Bureau concernant la modification du format et du contenu du rapport sur les programmes de coopération technique. Si un choix doit être fait entre une analyse approfondie de certains thèmes et un examen des questions critiques et des enseignements à tirer, le groupe de l'Asie et du Pacifique est plutôt favorable à la deuxième option. Toutefois, il estime que ces deux options ne s'excluent pas mutuellement car on ne saurait négliger les synergies entre les analyses ou les recherches pratiques et les activités techniques. Il est donc possible de concilier une analyse non approfondie de certains thèmes et un examen des questions critiques et des enseignements à tirer de l'expérience. Un rapport de cette nature fournirait un cadre intégré permettant de suivre un programme de sa conception jusqu'à sa mise en œuvre.

Le groupe de l'Asie et du Pacifique est également favorable à la proposition des gouvernements des PIEM que les directeurs régionaux et les directeurs de programmes, du siège et du terrain, fournissent des informations détaillées sur la base de rapports bien ciblés abordant les questions de fond.

Enfin, le groupe de l'Asie et du Pacifique estime que des analyses trop fines et trop détaillées aboutissent souvent à des documents compliqués et difficiles, notamment pour les pays qui ne parlent pas l'une des langues officielles de l'OIT. Il apprécierait donc que les rapports soient concis, ce qui améliorerait leur utilité et leur efficacité.