



TROISIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport intérimaire sur la budgétisation stratégique

1. Le présent rapport contient des informations sur le travail de budgétisation stratégique effectué depuis novembre 1999, date à laquelle le Conseil d'administration a approuvé le volume 3 du programme et budget pour 2000-01, ainsi que sur les plans futurs.
2. Le programme et budget actuel définit les activités des régions et des programmes techniques du siège autour des quatre objectifs stratégiques. Ces activités doivent contribuer à la réalisation des seize objectifs opérationnels en permettant d'atteindre les cibles qui leur sont associées dans les programmes focaux, qui se partagent entre le siège et les régions.
3. Les objectifs opérationnels ont été approuvés par le Conseil d'administration. Toutefois, beaucoup des cibles associées à ces objectifs n'étaient pas précisées ou devaient faire l'objet d'une élaboration ultérieure. Celles qui étaient spécifiées étaient un peu trop axées sur le siège car, faute de temps, il n'avait pas été possible de consulter pleinement les structures extérieures. Cela était vrai également des indicateurs de performance.
4. Le Conseil d'administration a approuvé un cycle de rapports sur la mise en œuvre du programme, dans le cadre duquel le degré de réalisation des objectifs opérationnels et la mesure dans laquelle les cibles seront atteintes seront la base de rapports annuels présentés en mars. Toutefois, pour une bonne gestion des programmes, on a souvent besoin d'objectifs, indicateurs et cibles d'un autre niveau. Ces autres objectifs, indicateurs et cibles, qualifiés de locaux, sont chacun liés aux objectifs opérationnels et stratégiques et ils guident le travail quotidien des fonctionnaires. Les objectifs et cibles locaux serviront de base aux rapports, à la coordination et au contrôle du programme de travail sur le plan interne.
5. En ce qui concerne les programmes relatifs aux services, à l'appui et au management, les normes et les cibles d'amélioration au niveau local restent encore à élaborer, les objectifs de niveau supérieur ayant été décrits dans le volume 3 du programme et budget pour 2000-01.
6. Le travail est en cours depuis janvier. Les départements sont en train d'élaborer leurs objectifs, indicateurs et cibles locaux. Des plans de travail ont été établis ou sont en cours d'élaboration. Cinq réunions associant à tour de rôle chacune des régions avec chacun des quatre secteurs techniques ont été organisées. L'une de ces réunions s'est tenue à Bangkok,

en février, conjointement à une réunion organisée pour le personnel du cadre organique en poste dans la région Asie et Pacifique. Des réunions séparées avec de hauts responsables de chacune des quatre autres régions ont eu lieu en février et mars à Genève. Ces réunions ont été l'occasion de demander au personnel en poste dans les régions de formuler commentaires et suggestions à propos des indicateurs et cibles correspondant aux objectifs opérationnels afin que ces indicateurs et cibles soient adaptés aux différentes régions. Des plans de travail ont été examinés en vue de définir les responsabilités respectives du siège et des structures extérieures en ce qui concerne les efforts à faire pour atteindre les cibles et d'assurer la coordination de la mise en œuvre des programmes.

7. Les programmes relatifs aux services, à l'appui et au management travaillent eux aussi à la définition de normes et de cibles.
8. La date limite pour l'achèvement de ce travail est fixée à la fin de mars. Il n'est donc pas possible d'en donner ici les résultats. Toutefois, il est clair que des progrès importants ont été réalisés en ce qui concerne la définition ou la modification des indicateurs et cibles ainsi que les systèmes de mesure associés aux cibles. Les résultats seront présentés à la commission en novembre. La planification commune du travail a été une expérience positive. Auparavant, cela ne se faisait pas de manière systématique et ce travail a permis d'établir des liens plus étroits entre les activités (et les responsables) du siège et des régions.
9. Il est prévu de diffuser sur Intranet les plans de travail des départements du siège et des régions. Un système informatisé est à l'essai; une fois approuvé par les utilisateurs, il devrait pouvoir être mis en place d'ici la fin de juin. Cela permettra à tous les fonctionnaires de connaître les activités des unités autres que les leurs et facilitera la coopération et la coordination dans tout le Bureau. Cela permettra aussi à la direction de suivre les progrès et d'intervenir en cas de difficultés.
10. Des ressources internes ont été allouées à la coopération technique financée par le budget ordinaire. Tous les projets financés par ces ressources devront préciser l'objectif opérationnel et la cible qu'ils visent. Les projets qui n'ont pas de lien avec ces objectifs et cibles ne seront pas entrepris.
11. La préparation du cadre stratégique pour la période 2002-2005 est en cours. L'expression «plan stratégique» était utilisée dans le volume 3 du programme et budget pour 2000-01. Toutefois, cette expression suppose un degré de détail et de rigidité qui n'est pas réaliste compte tenu de l'environnement dans lequel l'OIT opère. Le cadre stratégique ne remettra pas en question les objectifs stratégiques et opérationnels, pour lesquels il existe un consensus manifeste entre les mandants. Il portera sur les grandes stratégies à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs.
12. L'approche adoptée consiste à identifier un certain nombre de questions stratégiques, de nature intersectorielle, qui sont capitales pour le succès des programmes. Ces questions concerneront aussi bien l'environnement externe que l'environnement interne, et le but sera d'identifier les possibilités et les menaces qui existent dans l'environnement externe ainsi que les forces et les faiblesses de l'environnement interne. Le cadre stratégique s'attachera à définir les lignes de conduite propres à permettre à l'OIT de s'adapter afin de relever les défis. La liste des questions stratégiques n'est pas encore complète. Toutefois, trois d'entre elles sont manifestement importantes – rendre opérationnelle l'idée de travail décent, mieux gérer et diffuser les connaissances, élaborer une politique de communication extérieure plus efficace.

- 13.** Un avant-projet du cadre stratégique devrait être prêt d'ici la fin de mai. Durant la période allant de juin au début de septembre, le BIT consultera les mandants afin de déterminer s'ils sont d'accord sur le choix des questions stratégiques et sur la manière de les traiter.
- 14.** C'est aussi durant les mois d'été que le BIT préparera les Propositions de programme et de budget pour 2002-03. En novembre, le Conseil d'administration sera saisi du cadre stratégique, de la stratégie future d'évaluation, d'une liste définitive d'indicateurs et de cibles pour les objectifs opérationnels et d'une présentation succincte des propositions pour le prochain programme et budget.
- 15.** Document soumis pour information et observations.

Genève, le 1^{er} mars 2000.