



## HUITIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Evaluation****c) Examen externe de la mise en œuvre par le BIT de la gestion axée sur les résultats**

1. Le Conseil d'administration du BIT a demandé que soit réalisé un examen externe de l'intégration de la budgétisation stratégique au BIT, comme proposé dans le cadre d'évaluation de l'OIT en 2002. Le Bureau a chargé le Corps commun d'inspection (CCI) de mener l'évaluation. Celle-ci figure en annexe. On y trouve les constatations et les recommandations du CCI.
2. Dans les paragraphes qui suivent, le Bureau donne son avis sur cette évaluation.
3. Les constatations et recommandations figurant dans l'évaluation menée par le Corps commun d'inspection de la budgétisation stratégique au BIT sont encourageantes et stimulantes. Elles offrent l'occasion, entrevue il y a cinq ans dans la stratégie d'évaluation, d'ouvrir un débat de fond au Conseil d'administration et de procéder à des corrections à mi-parcours concernant l'introduction et la mise en œuvre de la budgétisation stratégique.
4. L'évaluation appuie les éléments fondamentaux de la stratégie menée par le BIT sous la supervision du Conseil d'administration et reconnaît que le Bureau a beaucoup progressé dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (GAR). Il est particulièrement utile que l'évaluation approuve les programmes par pays pour un travail décent (PPTD) en tant qu'étape appropriée vers une application intégrale de la GAR; en tant qu'instrument pour associer davantage les mandants au travail de l'OIT dans les pays, mobiliser des ressources internes et externes et renforcer la collaboration au sein du système des Nations Unies; enfin, en tant que moyen idéal d'assurer l'application d'IRIS – à la fois système intégré d'information de gestion et moyen d'accroître l'efficacité et l'efficience.
5. L'évaluation offre des exemples utiles de bonnes pratiques concernant plusieurs des recommandations formulées tout en reconnaissant que des adaptations seront nécessaires.
6. L'évaluation est assortie de dix recommandations contenant 33 points spécifiques. Dans bien des cas, il s'agit d'élaborer de nouvelles stratégies et de les soumettre pour examen au Conseil d'administration. L'évaluation ne comporte aucune estimation du coût du travail découlant des recommandations et ne prend pas en compte le temps nécessaire au Conseil d'administration pour examiner tous ces points. En outre, dans bien des cas, le Conseil d'administration prévoit déjà de surveiller l'élaboration des stratégies – par le truchement,

par exemple, du nouveau Sous-comité des technologies de l'information et de la communication ou dans le cadre de l'examen de la stratégie en matière de locaux et de la politique et stratégie d'évaluation.

7. On trouvera ci-après de brefs commentaires sur chaque recommandation.

- **Recommandation n° 1:** un cadre conceptuel de gestion axée sur les résultats et une stratégie d'application assortie d'un calendrier. Étant donné la définition très large que le CCI donne de la gestion axée sur les résultats, il s'agirait d'un document couvrant tous les sujets abordés dans l'évaluation, plus les technologies de l'information, les systèmes de gestion, les ressources humaines, les structures extérieures, les locaux, la budgétisation des investissements, etc. Le Bureau est d'avis qu'il est plus approprié, pour traiter un programme aussi vaste, d'examiner séparément chaque question de manière approfondie. Cependant, une discussion des principes de la GAR à appliquer lors de la préparation des propositions du Bureau dans ces domaines se justifie.
- **Recommandation n° 2:** internaliser la gestion axée sur les résultats: *a)* en désignant une seule unité responsable; *b)* en adoptant une stratégie de communication et de formation; *c)* en menant des enquêtes périodiques à tous les niveaux de l'Organisation; et *d)* en définissant les rôles de la Conférence internationale du Travail, du Conseil d'administration, du Bureau et des organes de contrôle. Le Bureau accueille favorablement cette recommandation, mais il note qu'elle soulève des questions concernant les coûts et les capacités. Il suggère de donner la priorité aux deux premiers points et de traiter le quatrième dans le cadre de l'examen périodique par la Commission du programme, du budget et de l'administration du Conseil d'administration des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.
- **Recommandation n° 3:** réforme des processus de planification, de programmation et de budgétisation de façon à inclure: *a)* un instrument de planification sur douze ans fixant des objectifs SMART (précis, quantifiables, réalisables, pertinents et assortis de délais); *b)* les priorités de la coopération technique, sur la base des programmes par pays pour un travail décent, pour la même période; *c)* un plan à moyen terme sur quatre ou six ans assorti d'estimations des ressources; et *d)* un budget biennal établissant un lien entre les réalisations et les résultats. Le Bureau estime que ces propositions ne sont pas d'une grande utilité pratique. Une planification réaliste et utile et des réalisations mesurables sur une période de douze ans, voilà qui est excessif par rapport à ce que l'on peut savoir de manière crédible de l'évolution future. Un laps de temps aussi long n'est pas compatible avec l'approche SMART qui est inhérente à la gestion axée sur les résultats. Il est déjà difficile de s'entendre sur des engagements de dépenses pour la coopération technique ou pour le budget ordinaire dans un cadre biennal, alors que dire d'éventuels engagements sur douze, six ou quatre ans? L'alinéa *d)* répète simplement le but actuellement poursuivi dans le budget biennal.
- **Recommandation n° 4:** améliorer l'application de la gestion axée sur les résultats: *a)* en établissant un lien plus étroit entre les finalités et les objectifs d'un niveau à l'autre; *b)* en mesurant la qualité SMART des objectifs à tous les niveaux; *c)* en établissant des liens avec les PPTD; *d)* en alignant les PPTD sur les priorités des mandants, compte tenu des finalités nationales et de la planification des autres organisations des Nations Unies; et *e)* en définissant des stratégies régionales et sous-régionales pour accompagner la mise en œuvre des PPTD. Le Bureau est favorable à toutes ces recommandations et n'émet de doutes qu'à propos de l'alinéa *b)*, concernant la possibilité de mesurer concrètement les objectifs de haut niveau.

- **Recommandation n° 5:** décentraliser les capacités. Le Bureau convient que des ressources supplémentaires devraient expressément être affectées à un appui cohérent aux PPTD à l'échelle du Bureau.
  - **Recommandation n° 6:** une stratégie pour la mobilisation de ressources. Cela fait partie des projets actuels du Bureau.
  - **Recommandation n° 7:** améliorer le ciblage des priorités des pays: *a)* en reliant les cibles du programme et budget aux cibles régionales, sous-régionales et nationales; et *b)* en reliant les dépenses dans les pays aux réalisations et aux objectifs. Cela fait partie des projets actuels du Bureau, et c'est un élément important du développement d'IRIS.
  - **Recommandation n° 8:** renforcer le contrôle: *a)* en établissant une seule unité de contrôle; *b)* en incluant les fonctions d'inspection et d'enquête dans les responsabilités de cette unité; *c)* en évaluant les risques; *d)* en établissant des rapports sur l'effet des recommandations en matière d'audit; *e)* en créant un comité de contrôle composé de membres du Conseil d'administration, de cadres supérieurs et de membres des organismes de contrôle interne et externe. Les quatre premières recommandations ne sont pas incompatibles avec l'évolution actuelle, mais il vaut mieux en discuter dans le cadre de la nouvelle stratégie en matière d'évaluation. La dernière recommandation serait coûteuse et difficile à gérer. Qui plus est, ce comité assumerait certaines des responsabilités de contrôle fondamentales de la Commission du programme, du budget et de l'administration et du Conseil d'administration.
  - **Recommandation n° 9:** renforcer l'évaluation en appliquant neuf mesures. Ces mesures sont conformes aux propositions faites dans le cadre de la nouvelle stratégie d'évaluation, et il vaut mieux en discuter dans ce cadre.
  - **Recommandation n° 10:** élaborer une stratégie pour la gestion du savoir et le changement institutionnel. La gestion du savoir est importante, mais elle mène facilement à des mesures coûteuses ou inapplicables. Le Bureau a mis au point plusieurs initiatives concrètes, concernant notamment son Intranet, un nouveau système de gestion électronique des documents, l'amélioration de la qualité de ses statistiques et de ses études grâce à une meilleure planification et à une évaluation par les pairs, la promotion des forums internes et des réseaux, et l'utilisation d'IRIS pour rendre l'information programmée accessible dans tout le Bureau. S'il est vrai que les outils qui reposent sur la technologie et les éléments du savoir sont liés et indispensables à une bonne gestion du savoir, les responsabilités devraient demeurer distinctes et bien définies.
- 8.** Pour des raisons liées aux coûts et aux capacités, il importera d'établir des priorités pour la suite à donner à l'examen des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la budgétisation stratégique et de la gestion axée sur les résultats. Il est à noter que plusieurs domaines qui relèvent de l'élaboration de stratégies sont déjà traités par le Bureau dans un autre cadre, en particulier celui des ressources humaines, des technologies de l'information ou de la coopération technique. Dans l'optique de la budgétisation axée sur les résultats, le Bureau propose les priorités suivantes:
- La mesure de la performance devrait rendre compte des changements qualitatifs, permettre de déterminer clairement dans quelle mesure les résultats peuvent être attribués au BIT, et être liée de façon transparente aux montants budgétaires.
  - Le Bureau devrait fournir des indicateurs de performance améliorés au Conseil d'administration en novembre 2006, dans le cadre de l'examen des Propositions de programme et de budget pour 2008-09.

- Les programmes par pays pour un travail décent devraient être prioritaires pour permettre une application intégrale de la gestion axée sur les résultats et être utilisés pour donner aux indicateurs plus de réalisme et de substance.
  - Il faudrait recourir à IRIS pour assurer un compte rendu plus transparent de l'utilisation des ressources en vue de réalisations spécifiques en 2006-07.
  - Le Directeur général reconnaît le bien-fondé de la recommandation préconisant qu'il explicite le mandat et la responsabilité assignée au Bureau de programmation et de gestion pour ce qui est d'assurer la mise en œuvre cohérente de la gestion axée sur les résultats dans toute l'Organisation. A cette fin, ce bureau devrait être renforcé, dans les limites des ressources du secteur de la gestion et de l'administration, complétées si possible par des ressources financières et humaines extrabudgétaires. Cela devrait permettre également de promouvoir une meilleure compréhension de la gestion axée sur les résultats auprès des mandants, et en particulier des choix difficiles à opérer entre les priorités dans les programmes par pays.
9. Même avec ce programme plus limité, les moyens dont le Bureau dispose seront insuffisants. Conformément à l'appel lancé par le Directeur général en juin dernier, les Etats Membres qui ont une expérience de ces questions voudront peut-être envisager d'apporter un soutien extrabudgétaire, surtout pour assurer aux mandants et au personnel une expérience adéquate des concepts et des pratiques de la gestion axée sur les résultats, et notamment de la programmation par pays pour un travail décent.
10. Le Bureau a l'intention de continuer de collaborer avec le Corps commun d'inspection sur les points soulevés dans l'évaluation. Outre des exemples de bonnes pratiques sur différents aspects de la gestion axée sur les résultats, il espère que le CCI pourra fournir des informations sur la performance et des repères en matière de coût pour des fonctions spécifiques.
11. Le Directeur général réaffirme son appui déterminé à la budgétisation stratégique et à la gestion axée sur les résultats, engagement qui caractérise sa direction depuis le jour où il a présenté son premier budget, quelques jours après son entrée en fonctions. Il se félicite des enseignements que dégage l'évaluation. Il s'engage à suivre les orientations du Conseil d'administration avec énergie et efficacité.
12. ***La commission voudra sans doute recommander au Conseil d'administration de demander au Directeur général de tenir compte des constatations et recommandations ci-dessus, ainsi que des délibérations de la commission, dans les décisions qu'il prendra en matière de budgétisation stratégique et de gestion axée sur les résultats.***

Genève, le 20 octobre 2005.

*Point appelant une décision:* paragraphe 12.

**Annexe**

**JIU/REP/2005/6**

Original: Anglais

**Examen externe de la mise en œuvre de la budgétisation  
stratégique dans le cadre d'une gestion axée sur les  
résultats à l'Organisation internationale du Travail (OIT)**

*Document établi par*

*Even Fontaine Ortiz  
Ion Gorita  
Tadanori Inomata*

**Corps commun d'inspection**



**Nations Unies, Genève 2005**

*Table des matières*

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Abréviations et acronymes .....		v
Objectif.....		1
Introduction .....	1-5	1
Contexte .....	6-10	2
1. Compréhension du concept de gestion axée sur les résultats et internalisation de ce concept au BIT .....	11-27	3
2. Stratégie – le cadre stratégique de l’OIT et le processus de programmation/planification.....	28-50	7
3. Mobilisation des ressources .....	51-53	13
4. Mesures, suivi et rapports concernant les performances.....	54-60	14
5. Contrôle et évaluation.....	61-71	15
6. Gestion des connaissances .....	72-75	18

---

## Abréviations et acronymes

ACT/EMP	Bureau des activités pour les employeurs (BIT)
ACTRAV	Bureau des activités pour les travailleurs (BIT)
BIT	Bureau international du Travail
CCI	Corps commun d'inspection du système des Nations Unies
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
DSRP	Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GAR	Gestion axée sur les résultats
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
IPEC	Programme international pour l'abolition du travail des enfants
IRIS	Système intégré d'information sur les ressources
MGS	Module de gestion stratégique
MLDP	Programme d'amélioration des méthodes de gestion et de l'aptitude à diriger
OIT	Organisation internationale du Travail
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMS	Organisation mondiale de la santé
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPTD	Programmes par pays pour un travail décent
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

**Objectif**

L'objectif de cet examen est de vérifier dans quelle mesure la gestion axée sur les résultats est mise en œuvre à l'OIT et de formuler des recommandations sur la manière d'adapter aux besoins spécifiques de cette organisation les principes, méthodes et techniques de la gestion axée sur les résultats.

## Introduction

1. En mars 2005, le Bureau international du Travail (BIT) a demandé au Corps commun d'inspection (CCI) d'entreprendre un examen externe de sa mise en œuvre de la budgétisation stratégique. Le présent rapport répond à cette demande et est conforme à la politique du CCI concernant l'indépendance. Le but de ce rapport est de résumer les constatations et recommandations concernant la mise en œuvre par le BIT de la budgétisation stratégique, pour lesquelles le CCI se fonde sur les approches adoptées, en notant les progrès accomplis et les facteurs à prendre en compte pour assurer à l'avenir une bonne mise en œuvre. L'évaluation a été abordée en partant d'une analyse du cadre stratégique de l'Organisation internationale du Travail (OIT) par rapport au cadre de référence de la gestion axée sur les résultats (GAR) qui figure dans la série de rapports sur la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2004/5, JIU/REP/2004/6, JIU/REP/2004/7 et JIU/REP/2004/8).
2. A sa quarante-cinquième session, qui s'est tenue du 6 juin au 1<sup>er</sup> juillet 2005, le Comité du programme et de la coordination des Nations Unies a recommandé «que l'Assemblée générale: a) adopte le cadre de référence proposé par le Corps commun d'inspection comme un outil dont le Secrétaire général, les organes de contrôle et le comité lui-même pourront se servir pour mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre effective de la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies». Il a également prié, entre autres, le Secrétaire général, «en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat, d'encourager les organisations intéressées à prendre les dispositions nécessaires pour adopter le cadre de référence en tant qu'outil, sans préjudice des mesures législatives que pourrait prendre chacune de ces organisations»<sup>1</sup>. Le CCS a également exprimé son appui au cadre de référence pour la gestion axée sur les résultats élaboré par le CCI et a indiqué à cet égard que, puisque la budgétisation axée sur les résultats est l'outil qui permet de relier les ressources aux résultats dans un cadre de gestion axée sur les résultats, les organisations souhaiteront sans doute commencer par adopter les repères recommandés par le CCI pour la GAR en tant qu'introduction générale à la budgétisation axée sur les résultats<sup>2</sup>.
3. Le BIT a utilisé le cadre de référence du CCI pour préparer son cadre stratégique pour 2006-2009 (GB.291/PFA/9), où il est indiqué, au paragraphe 52, qu'«un récent rapport du CCI sur la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies propose un bilan très utile des expériences menées jusqu'à aujourd'hui. Il recense notamment les principales techniques de gestion permettant une efficacité accrue ... Ces techniques ont aidé le BIT à appliquer de manière systématique les principes de la gestion axée sur les résultats à la préparation, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des programmes.»

<sup>1</sup> «Présentation générale de la série de rapports sur la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies», Comité du programme et de la coordination, E/AC.51/2005/L.4/Add.12, 27 juin 2005.

<sup>2</sup> «Concept Paper on Results Based Budgeting (RBB) in the Organizations of the United Nations System», Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, CEB/2005/HLCM/R.6, 23 mars 2005, p. 14.

4. Le BIT définit la budgétisation stratégique comme le processus budgétaire qui relie directement les allocations de ressources à des résultats précis et mesurables sélectionnés sur la base d'une large convergence de vues entre les parties prenantes internes et externes, et qui est directement lié au processus global de planification organisationnelle.
5. Les Inspecteurs ont pu constater que le processus de planification, de programmation, de budgétisation, de suivi et d'évaluation est l'élément central de la budgétisation stratégique. Cependant, une approche globale de la gestion axée sur les résultats suppose un champ d'action beaucoup plus vaste incluant, entre autres, les systèmes de gestion de l'information et la gestion des ressources humaines, en particulier la délégation de pouvoirs et la responsabilité de rendre compte, ainsi que le recrutement et le suivi du comportement professionnel du personnel et la passation des contrats, qui sont les autres piliers principaux de l'élaboration d'un système solide de gestion axée sur les résultats. En raison du manque de temps pour la préparation du présent rapport, celui-ci est centré sur le cycle de planification, de programmation, de budgétisation, de suivi et d'évaluation; un nouvel examen par le CCI des domaines susmentionnés est envisagé. La présente évaluation devrait aider le BIT à s'orienter à l'avenir dans le contexte de la gestion axée sur les résultats.

## Contexte

6. La première tentative sérieuse d'appliquer de manière structurée la gestion axée sur les résultats a été entreprise avec les Propositions de programme et de budget pour 2000-01, soumises en 1999 par le Directeur général au Conseil d'administration. Depuis lors, le Directeur général a conduit les efforts de réforme des pratiques du BIT dans le sens d'une budgétisation stratégique et d'une approche de la gestion axée sur les résultats. Au cours des six dernières années, le BIT a tenu son engagement à long terme de mettre en œuvre une approche de la gestion axée sur les résultats, qui entre maintenant dans son quatrième cycle avec l'adoption du Programme et budget pour 2006-07.
7. La gestion axée sur les résultats n'est pas un événement, c'est un processus. Sa mise en œuvre suppose un effort continu et elle ne peut se faire du jour au lendemain. A cet égard, le BIT a fait des progrès considérables. Le Directeur général a introduit le concept de planification stratégique par le biais des quatre objectifs stratégiques, qui sont reflétés dans l'Agenda pour un travail décent et dans la structure du Bureau. Cette approche stratégique est une base solide pour l'élaboration et la mise en œuvre de la budgétisation dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats. Le dialogue entre les parties à différents niveaux, depuis le Conseil d'administration jusqu'aux directeurs de programmes, contient des éléments d'une approche axée sur les résultats. C'est un pas dans la bonne direction sur la longue route qui mène à l'application de la GAR.
8. La tâche la plus ardue pour la mise en œuvre d'une approche de la GAR dans une organisation quelle qu'elle soit consiste à développer une culture organisationnelle orientée vers les résultats et à faire en sorte que le personnel à tous les niveaux se familiarise avec les concepts et la terminologie de la GAR et comprenne les avantages de cette méthode et son incidence sur son travail. Ce changement a déjà commencé au BIT. Cependant, on est encore loin d'une application intégrale de la GAR, fondée sur une stratégie bien définie et sur une action ultérieure coordonnée et systématique à tous les niveaux de l'organisation. L'expérience du BIT au cours des cinq années écoulées a permis au Bureau de tirer un certain nombre d'enseignements qui l'ont rendu plus conscient de la complexité d'un passage à la budgétisation stratégique et du fait qu'il s'agit d'un processus de longue haleine.

9. La méthodologie suivie pour la préparation du présent rapport a été mise au point par le CCI. Conformément à la pratique du BIT pour les évaluations externes, le CCI a défini dans le détail le mandat et géré le processus d'évaluation depuis l'extérieur du BIT. Des entretiens ont eu lieu avec des membres du Conseil d'administration en tenant compte de sa nature tripartite. Des représentants des Etats Membres, des organisations de travailleurs et des organisations d'employeurs ont également été interrogés lors des missions effectuées sur le terrain. En outre, un grand nombre de fonctionnaires du BIT à tous les niveaux, dans différents domaines d'activité et dans plusieurs lieux d'affectation, ont été interrogés, notamment de hauts fonctionnaires du Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) et du Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP). Enfin, une enquête confidentielle menée auprès de plus de 700 fonctionnaires (349 réponses) a servi à évaluer les perceptions et les attitudes à l'égard de la gestion axée sur les résultats.
10. Les Inspecteurs tiennent à remercier tous ceux qui ont pris le temps de participer à cet exercice, soit en accordant des entretiens, soit en fournissant de précieuses données dans les questionnaires. Il importe de mentionner la coopération et l'appui du Bureau, et en particulier de l'unité d'évaluation, ce qui a grandement facilité la préparation du présent rapport.

## **1. Compréhension du concept de gestion axée sur les résultats et internalisation de ce concept au BIT**

11. L'approche de la planification stratégique adoptée par le BIT est fondée sur les objectifs opérationnels, les indicateurs de performance, les cibles et les stratégies énoncés dans les programmes et budgets pour les périodes 2000-01 et 2002-03, 2004-05 et 2006-07.
12. Cette approche s'articule autour de quatre axes: i) planifier en vue d'obtenir des résultats, comme le conçoit le cadre stratégique; ii) intégrer les priorités et stratégies nationales dans la programmation par pays et au niveau sous-régional; iii) établir des procédures, des systèmes de recherche, des directives pour guider la rédaction et élaborer des outils pour renforcer les capacités; et iv) mettre en place une formation et d'autres moyens pour renforcer les compétences et les rôles et responsabilités dans la gestion aux fins de la planification, de la mise en œuvre et du suivi dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats.
13. En 2003, le BIT a lancé une initiative visant à poser un diagnostic pour revitaliser la planification axée sur les résultats au niveau des pays, en suivant des principes et des méthodes adaptés des politiques établies par le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et par le Groupe des Nations Unies pour le développement (PNUAD/GNUD). L'accent est mis à présent sur les objectifs du Millénaire pour le développement, les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) et d'autres cadres nationaux de développement, ainsi que sur une appropriation des programmes conjointement avec les mandants nationaux et d'autres partenaires, en vue d'atteindre les résultats escomptés. Les cadres nationaux et la planification connexe de l'exécution sont maintenant présentés aux unités techniques des bureaux extérieurs et du siège.
14. A partir de 2003 également, le BIT a investi dans un système intégré d'information sur les ressources (IRIS) auquel un module de gestion stratégique a été intégré. Ce module en est encore au stade de l'élaboration, mais il a vocation à accompagner la planification, le suivi et l'établissement de rapports en commun. Au bout du compte, ce système reliera les décisions aux allocations de ressources au niveau des réalisations pour chaque pays et pour chaque domaine thématique.

15. L'ampleur et la complexité de la réorientation du processus de planification et de budgétisation du BIT vers un cadre axé sur les résultats sont considérables. L'un des plus grands défis à relever a été de faire changer les attitudes et les pratiques des cadres dirigeants, du personnel technique et des services d'appui du BIT pour les amener à penser et à planifier de manière stratégique. A cette fin, le BIT a organisé des séances d'information périodiques pour les responsables de la gestion des programmes, élaboré une documentation et des instruments pour les guider et organisé plusieurs séries de cours de formation. Un financement du ministère du Développement international (DFID) du Royaume-Uni, en particulier, a permis d'élaborer une base de données sur la planification intégrée, avec des outils et des orientations complémentaires, et d'organiser des cours de formation sur la budgétisation stratégique dans les régions et les secteurs.
16. Des améliorations ont été obtenues sur différents plans: qualité des indicateurs, définition et fixation des priorités, choix stratégique entre différents domaines de travail, intégration interdépartementale et programmation multidisciplinaire, intégration des bureaux extérieurs et du siège. La qualité globale des Propositions de programme et de budget pour 2006-07 témoigne des progrès réalisés à ce jour par le Bureau.
17. Les premiers efforts du BIT pour introduire la gestion axée sur les résultats ont porté sur la programmation et la budgétisation; en fait, le concept utilisé pour introduire les techniques de gestion axée sur les résultats était «budgétisation stratégique». Une approche globale de la GAR suppose un champ d'action beaucoup plus large, dont notamment des systèmes de gestion de l'information, ainsi que les politiques connexes dans le domaine des ressources humaines. Comme le BIT a mis du temps à élargir son action pour soutenir une approche globale de la budgétisation stratégique selon les principes de la GAR, la mise en œuvre et la compréhension de ce type de gestion ont été inégales selon les régions et les départements. Dans certains départements du siège de l'OIT, la compréhension des concepts, des exigences et des implications de la GAR est bonne, voire excellente. Les documents officiels dénotent dans la plupart des cas une bonne connaissance des techniques de gestion axée sur les résultats. Dans d'autres départements, en particulier dans les bureaux extérieurs, la situation est différente; en ce cas, la règle est essentiellement celle de l'apprentissage sur le tas.
18. Pour promouvoir une conception commune de la GAR dans une organisation quelle qu'elle soit, un cadre conceptuel clair est nécessaire en tant que stratégie générale de gestion. Ce cadre devrait, entre autres, fournir des définitions précises des concepts et techniques de GAR et devenir la base d'une stratégie cohérente, assortie d'un calendrier, pour la mise en œuvre de la GAR. Il devrait, en outre, souligner les avantages et les conséquences de l'adoption de ce type de gestion et les obligations que cela entraîne à tous les niveaux. A cet égard, la mise en œuvre de la GAR au BIT, comme dans toutes les organisations du système des Nations Unies, est loin d'être achevée et peut être améliorée, car bon nombre des éléments nécessaires à l'élaboration d'une approche globale de la GAR doivent encore être affinés. Les Inspecteurs sont d'avis que la stratégie pour une application intégrale de la GAR pourrait être présentée au Conseil d'administration à sa session de novembre 2006.
19. S'agissant de la mise en œuvre de la GAR, il y a des différences considérables dans la conception que s'en font les différents secteurs/programmes/unités administratives du BIT et dans l'état d'avancement de leurs travaux à cet égard. Le Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC) peut être considéré comme un bon exemple d'une application sérieuse des techniques de gestion axée sur les résultats. Il y a encore des domaines où la mise en œuvre de la GAR n'est pas satisfaisante. Les activités financées par des ressources extrabudgétaires sont en général plus conformes aux principes de la GAR que celles qui sont financées par le budget ordinaire. Cela est dû principalement aux exigences des donateurs concernant l'établissement de rapports et au fait que certains

programmes/projets ont une durée de vie limitée, ce qui facilite l'établissement d'indicateurs réalistes, avec les cibles et résultats à atteindre correspondants.

- 20.** Pour améliorer la compréhension inégale au sein du Bureau de la gestion axée sur les résultats, il serait utile d'élaborer une stratégie de formation favorisant la gestion du changement dans tout le Bureau, grâce à laquelle les cadres de direction et le personnel à tous les niveaux pourraient se familiariser avec les concepts et les exigences de la gestion axée sur les résultats. Le Bureau a déjà élaboré un matériel de formation sur la GAR dans le cadre du Programme d'amélioration des méthodes de gestion et de l'aptitude à diriger (MLDP), mais cet effort n'a pas touché tous les cadres de direction et n'a pas été élargi aux autres membres du personnel. Les Inspecteurs considèrent que le délai pour assurer la formation de tout le personnel à la gestion axée sur les résultats ne devrait pas dépasser 2008. Ce délai pourrait être avancé à 2007 pour les chefs de service, car certaines initiatives de formation sont déjà en cours. On peut considérer que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a adopté les meilleures pratiques pour les activités de formation à la gestion axée sur les résultats. Des dossiers pédagogiques ont été préparés à tous les niveaux et une formation disponible sur le Web est mise à jour chaque année. Le PNUD offre toute l'année une formation individuelle et une formation sur Internet aux méthodes de gestion permettant d'obtenir des résultats sur le plan du développement. Une formation individuelle est dispensée aux professionnels en début de carrière et aux cadres de direction des bureaux extérieurs. La formation sur Internet est en place depuis plus de trois ans et des adaptations du cours sur la GAR sont en train d'être mises au point pour tous les membres du personnel.
- 21.** Les Inspecteurs sont conscients du fait que la mise en œuvre de la GAR entraînera peut-être des frais de démarrage dans certains domaines, par exemple dans celui de la formation, et nécessitera peut-être un renforcement des programmes par pays pour un travail décent (PPTD) des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Néanmoins, à moyen et à long terme, l'introduction de la GAR devrait aider à rationaliser les processus administratifs et de gestion, ce qui devrait dégager des ressources suffisantes pour autofinancer son application et sa consolidation.
- 22.** Comme indiqué dans le rapport du CCI intitulé «Application de la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies: première partie du rapport sur la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies» (JIU/REP/2004/6), pour internaliser la GAR, un organisme devrait avoir «recours à des structures institutionnalisées ayant des attributions claires pour superviser l'introduction méthodique et mûrement réfléchie de ce type de gestion dans l'organisme». Au BIT, cette responsabilité incombe au Bureau de programmation et de gestion, mais il n'existe pas de stratégie globale et structurée pour une application intégrale de la GAR, et il n'y a pas de suivi systématique des activités connexes.
- 23.** Les responsabilités de chacune des parties qui participent à la gouvernance de l'Organisation, à savoir le Conseil d'administration, le Bureau et les organes de contrôle, devraient être clairement définies. Au BIT, la Constitution et les règles connexes déterminent les responsabilités respectives de chaque organe. L'expérience montre que, dans beaucoup d'organisations du système des Nations Unies, les conseils d'administration s'ingèrent dans des domaines qui relèvent de la responsabilité exclusive des chefs de secrétariat.
- 24.** Le Conseil d'administration du BIT devrait s'attacher principalement à fixer pour l'Organisation des finalités, objectifs et cibles clairs, mesurables et assortis d'un calendrier; à préciser les responsabilités du Bureau dans la réalisation des finalités et objectifs de l'Organisation; à suivre les progrès accomplis par le BIT vers ces objectifs en portant son attention sur les résultats, et à insister sur la responsabilisation par rapport à l'obtention des

résultats; enfin, à autoriser l'allocation de ressources en rapport avec les programmes approuvés et/ou, si des ressources suffisantes ne peuvent être fournies, à donner une orientation claire quant aux priorités du programme et de l'allocation de ressources. Cependant, les préoccupations politiques, les intérêts particuliers et la situation économique des différents Etats Membres influent lourdement sur les décisions relatives aux allocations de ressources, prenant le pas dans certains cas sur l'application pure et simple de la GAR. L'exercice de planification et de programmation commence maintenant par le niveau des ressources disponibles, et c'est seulement ensuite que les objectifs/résultats sont envisagés.

25. Etant donné sa structure tripartite, le Conseil d'administration du BIT n'est pas uniforme. Cela lui assure une base représentative plus large que dans la plupart des organisations du système des Nations Unies, où seuls les gouvernements ont voix au chapitre, mais cela rend le processus de gouvernance plus complexe. Parvenir à un consensus sur la détermination des priorités et des politiques fait partie intégrante de cette approche tripartite. Les points de vue et perceptions des divers mandants peuvent diverger considérablement. Le rôle du Bureau est donc d'anticiper les divergences de vues sur telle ou telle proposition et de faciliter le consensus. Cette approche ne facilite pas un processus de prise de décisions simple et précis.
26. Le Bureau doit convaincre le Conseil d'administration que les finalités et objectifs fixés sont convertis en des programmes et activités efficaces qui contribuent à leur réalisation ou qui la garantissent, et que les ressources sont utilisées de façon rationnelle, dans le plein respect des mandats et des priorités établis par le Conseil d'administration; promouvoir un sentiment d'appropriation et le sens des responsabilités chez les cadres de direction et le personnel; promouvoir un climat de confiance entre les parties; enfin, fournir régulièrement, en utilisant des outils définis, des évaluations claires de la performance de l'Organisation. Les organes de contrôle doivent convaincre le Conseil d'administration que les secrétariats assument leurs responsabilités de la manière la plus efficace et rationnelle qui soit, et conseiller et guider les secrétariats dans leurs efforts pour améliorer leur efficience.
27. Une division bien articulée et convenue d'un commun accord des tâches entre ces trois composantes aiderait à relever plus efficacement le défi de la gestion axée sur les résultats. Les Inspecteurs suggèrent que le Conseil d'administration examine, à sa session de novembre 2006, les rôles et responsabilités dans l'application de la GAR.

### **Recommandation n° 1**

**Le Bureau devrait maintenant institutionnaliser un cadre conceptuel global de la gestion axée sur les résultats et une stratégie d'application assortie d'un calendrier, que le Conseil d'administration examinerait et approuverait en 2006. Lorsqu'il formulera son cadre conceptuel, le Bureau souhaitera sans doute renvoyer au cadre de référence de la gestion axée sur les résultats du CCI et au glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats établi par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), ainsi qu'aux cadres pour le développement tels que le PNUAD et le GNUD.**

### **Recommandation n° 2**

**Pour internaliser le concept et la pratique de la gestion axée sur les résultats au sein de l'Organisation, le Directeur général pourrait:**

- a) **affirmer clairement le mandat et la responsabilité confiée au Bureau de programmation et de gestion d'assurer une application cohérente de la gestion axée sur les résultats dans toute l'Organisation;**
- b) **mettre au point et appliquer une stratégie de communication et une stratégie de formation globale, afin de familiariser les cadres de direction et le personnel avec le concept de la gestion axée sur les résultats, les obligations qu'elle entraîne et son incidence sur leur travail quotidien;**
- c) **évaluer périodiquement le niveau de compréhension et les risques/opportunités de l'application de la gestion axée sur les résultats à tous les niveaux de l'Organisation, en mettant l'accent sur les bureaux extérieurs; et**
- d) **s'efforcer d'établir clairement les rôles et responsabilités de tous les acteurs concernés par l'application de la gestion axée sur les résultats, à savoir la Conférence internationale du Travail, le Conseil d'administration, le Bureau et les organes de contrôle, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.**

## **2. Stratégie – le cadre stratégique de l'OIT et le processus de programmation/planification**

**28.** Le cadre stratégique pour 2002-2005 a introduit les premières composantes d'un système de planification stratégique dans le processus de planification à moyen terme et a été orienté pour la première fois vers un objectif mondial, le «travail décent». Cet objectif est appuyé par quatre objectifs stratégiques, maintenus dans la deuxième proposition de cadre stratégique, qui porte sur la période 2006-2009, à savoir:

- i) promouvoir et mettre en œuvre les normes et les principes et droits fondamentaux au travail;
- ii) accroître les possibilités pour les femmes et pour les hommes d'obtenir un emploi et un revenu convenables;
- iii) accroître l'étendue et l'efficacité de la protection sociale pour tous;
- iv) renforcer le tripartisme et le dialogue social.

**29.** Le cadre stratégique proposé pour 2006-2009 ajoute au cadre logique un niveau supplémentaire, celui des résultats opérationnels, qui sont au nombre de 19. Il s'agit des résultats que l'Organisation se propose d'atteindre et de mesurer à moyen terme, en tant qu'aboutissement de ses activités. A ce niveau, des indicateurs ont été introduits afin de mesurer plus facilement les progrès accomplis vers des cibles prédéfinies. Le cadre logique est complété par des stratégies et des programmes transversaux, comme les stratégies thématiques, les initiatives focales et les programmes par pays pour un travail décent. «Dans un proche avenir, les résultats identifiés dans ces programmes seront également reliés aux résultats opérationnels dans le cadre stratégique.»<sup>3</sup> Les stratégies thématiques prennent comme tremplin les thèmes qui ont été soulevés dès le début de la budgétisation stratégique, au départ sous le nom d'objectifs «intersectoriels» puis, avec l'introduction, en 2004-05, des indicateurs de performance, sous celui d'«objectifs d'action communs». Ces questions sont encore considérées aujourd'hui comme des questions intersectorielles.

<sup>3</sup> Réponse officielle de l'OIT au questionnaire du CCI sur la gestion axée sur les résultats.

- 30.** Les objectifs stratégiques de l'OIT ont été entérinés par le Conseil d'administration et peuvent être considérés comme des objectifs à long terme. Ils sont apparus avec le premier cadre stratégique (pour 2002-2005). Le maintien en 2006-2009, comme proposé dans le cadre stratégique correspondant, des objectifs stratégiques du cycle actuel porte la période couverte à huit ans, ce qui confirme que les objectifs d'ensemble de l'OIT, comme ceux de la plupart des organisations internationales, sont bien des objectifs à long terme. Une stratégie de planification à long terme est donc pleinement justifiée.
- 31.** L'objectif global du travail décent fixé par le BIT est un objectif à long terme, et la question de l'impact des mesures prises par l'Organisation pour atteindre cet objectif et des changements qu'apportent ces mesures sont bien des questions à long terme, mais il reste encore au Bureau à mettre au point un mécanisme de planification à long terme. Le travail décent est un objectif global qui doit passer du stade de la planification à long terme à celui de la définition d'objectifs précis à atteindre et de résultats concrets à obtenir à court terme. Le cadre stratégique actuel n'est pas un outil de planification à long terme; de plus, les liens qui relient les différents niveaux hiérarchiques ne sont pas très clairs, la plupart des cibles ne sont pas étayées par des données de référence, rendant impossible toute évaluation de leur pertinence, et beaucoup d'indicateurs demandent à être affinés. Ce ne sont là que quelques-uns des problèmes que connaît toute organisation qui s'efforce d'appliquer le système de gestion axé sur les résultats. Les Inspecteurs n'en apprécient pas moins les programmes par pays pour un travail décent (PPTD) de l'OIT, dans lesquels ils voient un outil très efficace qui devrait servir de base à la planification future.
- 32.** L'OIT devrait faire des PPTD le point de départ de sa stratégie à long terme. Lorsqu'ils sont bien conçus, ces programmes constituent des outils extrêmement efficaces car ils sont, en principe, le résultat d'un consensus national tenant compte des priorités des mandants et répondant à leurs besoins. Comme elle l'a indiqué dans divers documents, l'Organisation est parfaitement consciente de l'importance de ces programmes. «Au cours de l'exercice 2006-07, les programmes par pays pour un travail décent deviendront le cadre principal des activités de l'OIT dans les pays, complété par les travaux de recherche et les services aux niveaux régional et mondial<sup>4</sup>.» C'est par ces programmes que l'OIT peut montrer tout ce qu'elle peut apporter aux mandants et accroître sa transparence. Ces programmes constituent également un élément fondamental de sa stratégie mondiale, comme l'a déclaré le Directeur général en expliquant que «les programmes par pays pour un travail décent, qui constituent l'ossature de l'aide de l'OIT aux mandants nationaux, sont au cœur de la stratégie mondiale. C'est aux niveaux national et local que les objectifs relatifs au travail décent sont ancrés dans la vie et les aspirations des individus et que le renforcement mutuel des progrès dans les domaines des droits au travail, de l'emploi, de la protection sociale et du dialogue social est le plus apparent et le plus réel<sup>5</sup>.»
- 33.** L'adoption d'un instrument de planification à long terme pour l'Organisation (cadre stratégique institutionnel) apparaît comme nécessaire. Cette stratégie mondiale à long terme, ou cadre stratégique institutionnel, devrait regrouper les objectifs convenus au niveau international ayant un lien très étroit avec la mission de l'Organisation, qui devrait contribuer à leur réalisation, compte tenu de son mandat et de son domaine de compétences. Elle devrait également définir très clairement les objectifs à long terme à atteindre par l'Organisation qui contribueraient à la réalisation des objectifs convenus. Les Inspecteurs proposent que le BIT définisse une stratégie à long terme (sur une période de douze ans) en privilégiant au départ les initiatives partant de la base et en commençant par les propositions de PPTD qui sont le résultat d'un dialogue et d'un consensus entre les

<sup>4</sup> Propositions de programme et de budget pour la période biennale 2006-07, document GB.292/PFA/8(Rev.), mars 2005, paragr. 85.

<sup>5</sup> *Ibid.*, paragr. 66.

mandants de l'OIT au niveau national. On regrouperait ensuite toutes ces propositions aux niveaux sous-régional et régional en une seule proposition de stratégie mondiale à long terme. Pour préparer le programme et budget pour 2004-05, le Bureau, à partir des apports des sous-régions et des régions, a fait une synthèse des priorités nationales, obtenant ainsi les priorités régionales. «L'OIT est bien placée pour relever le défi qui consiste à relier l'action entreprise aux niveaux local et national aux initiatives régionales et mondiales.» (Propositions de programme et de budget pour la période biennale 2006-07.) Il reste maintenant à passer de la théorie à des actions précises et quantifiables.

- 34.** Après analyse de cette proposition de stratégie et compte tenu des ressources qui pourraient être mises à disposition et de l'importance qu'elle accorde à certains domaines, l'OIT établirait une stratégie mondiale, en fixant des priorités selon le principe hiérarchique. Ces priorités seraient ensuite présentées sous la forme de programmes mondiaux, régionaux et sous-régionaux précis pour le moyen terme, avec le montant indicatif des ressources nécessaires pour chaque niveau, qui apparaîtra dans les PPTD qui auront été approuvés, et ouverture des crédits tous les deux ans. Le but de toute cette procédure est d'obtenir une stratégie à long terme solidement ancrée dans les réalités nationales, et qui soit donc à la fois mondiale et spécifique. Cette approche n'est pas vraiment nouvelle pour l'OIT, les Propositions de programme et de budget pour 2006-07 ayant été en partie préparées en tenant compte des besoins nationaux, sous-régionaux et régionaux.
- 35.** Le besoin d'un instrument de planification à long terme est évident non seulement pour les activités normatives et pour les programmes de l'OIT à orientation sociale, mais aussi pour le plan stratégique d'investissement institutionnel à moyen et long terme, qui devrait faire partie de la stratégie à long terme de l'Organisation. Ce besoin a bien été mis en évidence dans les Propositions de programme et de budget pour 2006-07. L'utilisation d'un tel instrument de planification stratégique à long terme n'a rien de nouveau dans le système des Nations Unies. En effet, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a adopté un cadre stratégique à long terme pour 2000-2015, et l'Organisation mondiale de la santé (OMS) envisage de faire de même.
- 36.** S'il est accepté, cet instrument de planification stratégique à long terme devrait être présenté au Conseil d'administration pour examen à sa session de novembre 2006. S'il est approuvé, il pourrait servir de base à la préparation du programme à moyen terme (mars 2007) et des propositions de programme et de budget qui seraient faites, à commencer par le programme et budget pour 2008-09. Les objectifs à long terme pourraient ainsi être adaptés et pris en compte dans les PPTD dans le cadre du programme et budget pour 2008-09, et le premier instrument de planification stratégique à long terme pourrait couvrir la période 2008-2019.
- 37.** Les programmes et ressources de l'Organisation devraient correspondre à ses objectifs à long terme. Cet exercice de planification à long terme devrait comprendre une estimation des ressources nécessaires. Cette planification à long terme (cycle de douze années) pourrait ainsi se traduire par des programmes à moyen terme (quatre à six ans). Dans le cas d'une programmation à moyen terme (quatre ans ou plus), il faudrait prévoir les ressources nécessaires, les crédits pouvant être ouverts une fois tous les deux ans, compte tenu des cycles d'exécution (PPTD et/ou programmes «régionaux» pour un travail décent). On pourrait prendre ici comme exemple l'Organisation météorologique mondiale (OMM) où le plafond des dépenses a été approuvé pour une période de quatre ans. La planification du cycle long se ferait une fois tous les douze ans, et l'exercice de programmation se répéterait deux ou trois fois au cours de ce cycle long, avec intégration des résultats des évaluations de programmes des cycles précédents et adoption d'un instrument de budgétisation et de programmation fondé sur une croissance zéro et liant les ressources aux résultats. Enfin, le cycle d'exécution de deux ans se répéterait deux ou trois fois au cours

d'un même cycle de programmation. Il est important d'assurer la cohérence et la compatibilité entre les différentes décisions de budgétisation et de programmation (à chaque coupure budgétaire devront correspondre des suppressions de programmes bien précises).

38. Les objectifs stratégiques et opérationnels de l'OIT sont des objectifs à long terme et devraient s'appuyer sur une stratégie de planification à long terme. Les Inspecteurs estiment par conséquent qu'il n'y a pas lieu de les revoir et les examiner tous les deux ou quatre ans. Les pratiques actuelles exigent du temps et des ressources qui pourraient servir à la mise en œuvre et à l'évaluation des résultats. Comme le savent par expérience d'autres organisations, les mécanismes utilisés pour la planification à long terme devraient être assez souples pour permettre une adaptation à un environnement en évolution constante et la prise en compte des nouvelles demandes qui pourraient apparaître en milieu de cycle.
39. Les objectifs stratégiques de l'OIT étant très larges, on ne peut pas dire si les résultats obtenus sont la conséquence de l'action exclusive de l'Organisation. Il y a en effet d'autres acteurs importants pour le succès ou l'échec de ces objectifs, comme les gouvernements, les autres organisations internationales, les ONG, etc. Le Bureau estime qu'il est très difficile et coûteux de mesurer l'impact à ce niveau. Il n'existe donc aucun indicateur pour évaluer la progression vers les cibles préétablies. Les objectifs stratégiques devraient être considérés comme des objectifs d'ensemble, tandis que le mot «objectif» implique l'existence de moyens pour vérifier sa réalisation.
40. On peut en dire autant des «objectifs opérationnels»: ils ne sont pas quantifiables. Pour reprendre la terminologie de la gestion axée sur les résultats, les objectifs devraient être précis, quantifiables, réalisables, pertinents et assortis de délais (SMART), et constituer, par conséquent, les résultats essentiels à atteindre ou à évaluer par l'Organisation pendant la période sur laquelle porte sa stratégie. Les objectifs stratégiques et opérationnels de l'OIT recouvrent en réalité des domaines d'activité ou des objectifs très vastes. La structure de l'Organisation a d'ailleurs été modifiée après que les objectifs stratégiques ont été définis.
41. Le Bureau estime que le premier niveau où les progrès réalisés pourraient être mesurés au moyen d'indicateurs appropriés est celui des résultats opérationnels. Le Bureau fait savoir que les indicateurs ne sont pas utilisés à d'autres niveaux de la hiérarchie, les niveaux supérieurs étant difficiles à mesurer et les niveaux inférieurs trop détaillés<sup>6</sup>. Le programme et budget pour la période biennale indique les résultats à atteindre et à communiquer pour l'exercice biennal, ainsi que le budget stratégique à utiliser à cet effet, et contient une brève présentation des stratégies qui seront suivies pour atteindre ces résultats. A cet égard, plusieurs résultats opérationnels contribuent théoriquement à la réalisation des résultats directement liés à certains objectifs opérationnels, mais il n'est pas possible de préciser la contribution de chacun à la réalisation d'un objectif opérationnel donné.
42. Les résultats opérationnels ne s'articulent pas avec les plans de travail des départements et des régions par des liens clairs et mesurables les reliant aux plans de travail des niveaux inférieurs ou aux plans de travail individuels. Le cadre actuel ne prévoit pas de lien logique entre les objectifs et les résultats des différents niveaux hiérarchiques, d'où le manque de cohérence entre les actions des différents niveaux et des individus. Cette carence a été constatée dans d'autres organisations du système des Nations Unies. Les objectifs stratégiques et opérationnels de l'OIT ont été établis depuis le sommet. Ils ne sont pas le résultat de la prise en compte des intérêts nationaux et régionaux, et ce malgré les

<sup>6</sup> Réponse officielle de l'OIT au questionnaire du CCI sur la gestion axée sur les résultats.

nombreuses consultations organisées, notamment en vue de la préparation du cadre stratégique pour la période 2006-2009.

### **Recommandation n° 3**

Le Conseil d'administration voudra sans doute envisager de demander au Directeur général de présenter au Conseil d'administration pour examen et adoption:

- a) un instrument de planification stratégique à long terme s'étalant sur douze ans qui fixerait des objectifs à long terme précis, quantifiables, réalisables, pertinents et assortis de délais (SMART) acceptés par tous et ayant un lien étroit avec sa mission et son mandat, ainsi que les buts qui contribueraient à la réalisation de ces objectifs, compte tenu des priorités générales de l'OIT, des objectifs du Millénaire pour le développement et d'autres conférences mondiales pertinentes;
- b) les domaines prioritaires de la coopération technique, conformément aux programmes par pays pour un travail décent, sous la forme d'objectifs/buts stratégiques à atteindre à la fin de la période en question;
- c) un plan à moyen terme (sur quatre ou six ans), accompagné, à titre indicatif, d'une estimation globale des ressources budgétaires et extrabudgétaires nécessaires à la première phase de mise en œuvre des objectifs à long terme;
- d) un budget opérationnel biennal, avec ouverture de crédits correspondant aux résultats escomptés.

### **Recommandation n° 4**

Ce faisant, le Directeur général voudra sans doute:

- a) veiller à ce qu'il y ait des liens logiques entre les objectifs et les buts d'un niveau à l'autre, compte tenu des relations de cause à effet;
- b) s'assurer que les objectifs et les buts et leurs indicateurs à tous les niveaux sont SMART et sont le fruit d'un processus participatif associant les cadres de direction à tous les niveaux, y compris au niveau des régions, afin de permettre une quantification des résultats;
- c) lier les objectifs et les buts des programmes par pays pour un travail décent afin qu'ils soient conformes aux objectifs et buts mondiaux, et s'assurer que les objectifs et buts à long terme correspondent à ces programmes et qu'ils sont pris en compte par eux;
- d) s'assurer que les stratégies nationales tiennent compte des besoins nationaux et que, grâce aux plans d'action nationaux, elles sont le fruit d'une coordination entre organisations d'employeurs et de travailleurs et d'autres organisations des Nations Unies présentes dans le pays afin d'éviter tout double emploi, et le résultat d'un consensus national;
- e) définir des stratégies régionales et sous-régionales qui accompagnent la mise en œuvre des programmes par pays pour un travail décent.

43. Les programmes par pays pour un travail décent, qui sont la deuxième étape du processus d'élaboration et de mise en œuvre de la budgétisation axée sur les résultats, sont nés d'une circulaire du BIT publiée en mai 2004 (circulaire de la série 1, n° 599, Programmes par

pays pour un travail décent). L'Organisation voit dans ces programmes son principal outil de planification, de programmation, de suivi et d'évaluation du travail sur le terrain. Les Inspecteurs partagent ce point de vue et pensent que ces programmes devraient être le résultat d'un consensus entre les bénéficiaires directs dans un pays donné et servir de cadre à la stratégie mondiale à long terme de l'OIT. De plus, les PPTD se prêtent bien à une application pleine et entière de la gestion axée sur les résultats. «La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans les programmes par pays pour un travail décent est l'un des éléments marquants de mes propositions<sup>7</sup>.» Les intérêts nationaux devraient se refléter dans ces programmes, qui n'en sont qu'à leurs débuts puisque leur utilisation dans les bureaux extérieurs de l'OIT remonte à 2004-05 seulement.

44. Les Etats Membres de l'OIT expérimentent les plans d'action nationaux pour un travail décent depuis 2001, date à laquelle ils ont été requis par la treizième Réunion régionale asienne. Cette initiative pilote prometteuse a donné de bons résultats dans cette région. Ces plans sont le fruit d'un consensus national très large autour du travail décent, les mandants étant les principaux responsables de leur mise en œuvre. Ces plans d'action peuvent servir de base à l'action nationale et aider à programmer l'action de l'OIT dans un pays donné dans le cadre des PPTD. Ils ont toutefois tendance à couvrir tous les aspects du travail décent en général, et à faire naître des attentes à l'égard de l'OIT, dont on attend une contribution importante dans chaque domaine. Etant donné les restrictions budgétaires, l'absence de plans d'action nationaux approuvés par les différentes parties ou l'adoption de plans d'action partiels risquent de conduire à un morcellement des PPTD et, les priorités n'étant pas définies, à une dispersion des ressources. Inversement, dans les pays où un consensus tripartite national est difficile à obtenir, les plans d'action nationaux n'incluent pas toujours les priorités fondamentales, notamment celles qui sont liées aux principes et normes constitutionnels de l'OIT.
45. Si l'on veut des programmes par pays qui soient bien solides, on doit revoir le rôle des bureaux régionaux et sous-régionaux et renforcer leurs structures, notamment en leur déléguant davantage de pouvoirs. A l'heure actuelle, il est difficile d'évaluer avec précision leur contribution à la réalisation des résultats. L'approche qui est proposée exige un degré de décentralisation plus élevé, comme le demandent plusieurs documents du BIT. Une meilleure mise en valeur des ressources et une décentralisation progressive de l'exécution des PPTD s'imposent. Les stratégies de décentralisation au profit des régions et sous-régions devraient être incluses dans le premier instrument de planification stratégique à long terme (2008-2019) et occuper une place importante dans les deux premières périodes biennales (2008-2011).
46. Cette approche permet également de répondre aux préoccupations exprimées par les mandants au cours de certains entretiens, où les représentants des gouvernements, des travailleurs et des employeurs ont déclaré qu'il leur arrive très souvent de demander à l'OIT de soutenir leurs propres projets et activités sans qu'il y ait eu dialogue et consensus sur les priorités nationales et sans avoir une idée précise de ce que l'OIT comptait ou pouvait faire dans leur pays. Les Inspecteurs partagent ce point de vue, qui a déjà été exprimé lors des discussions du Conseil d'administration. Au niveau national, il est indispensable que les partenaires sociaux soient davantage associés aux discussions, et les PPTD jouent un rôle essentiel à cet égard.
47. Il est fondamental de mieux équilibrer les objectifs de l'Organisation et les priorités nationales, et ce même si c'est à l'OIT qu'il revient d'arrêter les grandes orientations. Ses priorités et son action ne se limitent pas aux aspects de son mandat qui sont acceptés par

<sup>7</sup> Document GB.292/PFA/8(Rev.), *op. cit.*, paragr. 35.

tous dans les pays ou les régions. L'action de sensibilisation fait partie intégrante de son travail.

48. L'instabilité politique et sociale qui caractérise de nombreux pays où elle œuvre constitue un obstacle majeur à toute planification à long terme. En effet, les programmes par pays pour un travail décent doivent être, comme cela a déjà été dit, le résultat d'un consensus national et pouvoir s'appuyer, si possible, sur un engagement ferme de l'Etat allant bien au-delà des cycles de programmation gouvernementaux.
49. Les programmes par pays pour un travail décent ne seront bien exécutés que si l'utilisation par l'OIT de la gestion axée sur les résultats dans un pays fait l'objet d'un consensus parmi ses mandants. L'organisation de sessions d'information et d'ateliers nationaux sur la gestion axée sur les résultats à l'intention des mandants pourrait aider à promouvoir ce système de gestion pour les PPTD, et même pour tout le programme d'activité de l'OIT. Une mutualisation des expériences par des échanges de points de vue sur les expériences des opérateurs régionaux et nationaux en ce qui concerne la mise en œuvre et l'élaboration de ces programmes permettrait d'identifier les bonnes pratiques sur le terrain.
50. Le Conseil d'administration sera amené à revoir les structures extérieures en 2006-07. Il pourrait se pencher, à cette occasion, sur la question de l'équilibre entre bureaux du siège, bureaux régionaux, bureaux sous-régionaux et bureaux nationaux. Ce serait une bonne occasion pour fixer des critères et définir des orientations qui permettent au Bureau de renforcer l'efficacité et l'efficience des opérations sur le terrain. Les Etats Membres étant très nombreux et le nombre des bureaux que l'OIT peut se permettre d'avoir étant beaucoup plus réduit, la politique de décentralisation devra absolument tenir compte des critères d'efficacité et d'efficience.

### **Recommandation n° 5**

**Le Directeur général devrait rechercher d'autres moyens d'accroître et de décentraliser les capacités qui assurent une certaine cohérence à la mise en œuvre des programmes par pays pour un travail décent. Il faudrait, en particulier, établir des critères précis pour l'affectation des ressources aux niveaux sous-régional et régional et fixer des cibles à long terme de plus en plus importantes pour transférer l'affectation des ressources aux pays, en fonction des plans d'action nationaux pour un travail décent.**

### **3. Mobilisation des ressources**

51. La politique de budgétisation stratégique de l'OIT exige un regroupement des ressources extrabudgétaires et des ressources du budget ordinaire à l'appui d'un seul programme stratégique, de son exécution et des rapports à soumettre à ce sujet. Comme la plupart des autres organisations du système des Nations Unies, l'OIT connaît une croissance réelle ou nominale nulle depuis plusieurs périodes biennales. Dans ces circonstances, les gains de productivité et d'efficience prennent une importance considérable, et la lutte pour les rares ressources extrabudgétaires devient encore plus acharnée. Le cadre de collecte de fonds de l'OIT a été quelque peu morcelé, les différents services du Bureau entrant souvent en concurrence les uns avec les autres. Si le cadre et la stratégie de mobilisation des ressources tenaient compte des priorités et possibilités des pays, les actions de collecte de fonds gagneraient en efficience et en pertinence.
52. Des programmes et projets bien conçus et attrayants reposant sur un consensus national, et tenant ainsi compte des besoins réels du pays, faciliteraient la mobilisation de ressources extrabudgétaires. L'analyse des propositions de PPTD peut aider à identifier des projets

attrayants. L'IPEC est un excellent exemple de stratégie mondiale tenant compte des besoins réels des pays et présentée sous une forme attrayante pour les donateurs. Il faudra mettre en place une politique de mobilisation des ressources plus dynamique, avec une campagne de collecte de fonds à organiser une fois par an comme le fait le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) ou dans le cadre d'un programme de financement pluriannuel (approche du PNUD). Ces campagnes pourraient également prendre la forme d'un appel «thématique» ou répondre à une situation donnée.

53. La préparation du prochain programme et budget (2008-09) devrait comprendre la mise en place d'un cadre de mobilisation des ressources, y compris avec des cadres de financement annuels ou pluriannuels, qui devrait s'aligner et se greffer sur la planification stratégique à long terme, ainsi que sur le premier cycle de programmation à moyen terme, qui commence en 2008.

### **Recommandation n° 6**

**Le Directeur général devrait mettre au point, et soumettre au Conseil d'administration pour examen et approbation, un cadre de mobilisation des ressources, qui pourrait prévoir la possibilité de lancer des appels annuels et/ou d'établir des cadres de financement pluriannuels. Ce faisant, le Directeur général devrait s'assurer que les activités de collecte de fonds sont menées de manière plus dynamique et qu'elles tiennent bien compte des priorités de l'Organisation et de tous les appels communs lancés par les organisations du système des Nations Unies.**

## **4. Mesures, suivi et rapports concernant les performances**

54. Pour mesurer les performances, tant institutionnelles qu'individuelles, il faut commencer par préciser les objectifs et par définir des indicateurs de performance précis et quantifiables pour les résultats à atteindre, avant d'identifier les moyens (ressources et activités/processus) à utiliser pour atteindre ces objectifs.
55. L'OIT a déjà réussi à clarifier quelque peu ses objectifs opérationnels et les indicateurs connexes. Dans le programme et budget pour 2006-07, elle fait la distinction entre le résultat escompté d'une priorité et d'une stratégie données et les indicateurs de performance qui permettent de définir et de mesurer le degré de réalisation. Toutefois, ces indicateurs sont encore trop vagues et demandent à être précisés davantage, surtout pour ce qui est de leurs modalités d'application au niveau national. Le Bureau a l'intention de préciser les définitions et les conditions de départ ou de référence pendant la phase de planification de la mise en œuvre.
56. Le suivi ne pourra être assuré que si les objectifs, les indicateurs et les cibles aux différents niveaux hiérarchiques sont bien définis. Les Inspecteurs font remarquer qu'aujourd'hui les cibles sont fixées en fonction des performances obtenues dans le passé et non en fonction du travail prévu au niveau national ou sous-régional.
57. Il faut absolument avoir des valeurs de référence pour quantifier les conditions qui existaient au début d'une proposition de budget, si l'on veut fixer des cibles réalistes à atteindre dans les limites budgétaires et temporelles prévues. Etant donné que les conditions de départ au niveau national ne sont pas connues au moment de la planification du programme et budget, les Inspecteurs se demandent comment les cibles sont fixées dans le programme et budget. Pendant la période 2002-2005, ces cibles ont été revues en tenant compte des expériences passées. Dans ce cas, ce sont donc les résultats obtenus au cours du cycle de programmation précédent qui ont servi de référence pour planifier le nouveau

cycle de programmation. Cependant, cette approche ne permet pas de répartir les cibles par région. Il n'est donc pas possible de préciser les responsabilités.

- 58.** Le système de gestion axé sur les résultats ne peut être appliqué que s'il existe un système efficace de gestion des coûts qui relie les dépenses aux résultats escomptés. A cet égard, l'OIT est assez bien équipée. Le Système intégré d'information sur les ressources (IRIS) a justement pour but de suivre et d'enregistrer la planification, la mise en œuvre, les résultats et les dépenses de tous les programmes de l'Organisation dans un pays, une sous-région ou une région donnée. Lorsque le système IRIS sera pleinement opérationnel, au cours de la prochaine période biennale, le programme par pays pour un travail décent devrait bénéficier d'une transparence interne plus grande. Comme il reste encore beaucoup à faire, le Bureau sera forcé d'établir des priorités et de dire à quel niveau de résultats il souhaite établir un lien avec les dépenses.
- 59.** Le module de gestion stratégique (MGS) d'IRIS permet de relier l'utilisation des ressources au niveau des réalisations. S'il est utilisé avec des données sur les dépenses par pays, cet outil pourrait améliorer sensiblement la comptabilité des coûts axée sur les résultats reliée à des objectifs de niveau supérieur. Le MGS devrait pouvoir commencer à fonctionner en 2006, ce qui permettrait d'améliorer les programmes par pays pour un développement décent en reliant les dépenses par pays aux réalisations et aux objectifs en vue d'une mise en œuvre intégrale dès la période biennale suivante (2008-09).
- 60.** Le suivi de l'obtention des résultats constitue un des points faibles des pratiques de l'OIT. Nombreux sont les cadres de l'Organisation qui reconnaissent qu'il leur arrive rarement de mettre au point des outils de mesure des performances de leur unité ou de fixer des cibles pour planifier leur travail et en rendre compte. Les cibles de performance ne leur paraissent d'ailleurs pas répondre aux critères SMART. Le Bureau a organisé, avec des ressources extrabudgétaires, une formation sur la manière de procéder pour élaborer le plan de travail d'une unité et pour définir des indicateurs de performance et des cibles à atteindre, mais il reste encore beaucoup à faire pour améliorer les pratiques internes dans ce domaine qui est d'une importance fondamentale.

### **Recommandation n° 7**

**Le Bureau devrait:**

- a) établir un lien plus direct entre les cibles et les réalisations prévues dans chaque région et sous-région, éventuellement dans le cadre des programmes par pays pour un travail décent;**
- b) poursuivre ses efforts pour améliorer son aptitude à relier les dépenses par pays et par activité aux réalisations et aux objectifs.**

## **5. Contrôle et évaluation**

- 61.** Les mécanismes de contrôle jouent un rôle essentiel dans les efforts de responsabilisation. Le contrôle, qui devrait donner toute satisfaction en termes d'indépendance, de mandat, de reddition de comptes et de structure, et se faire avec le personnel et les compétences nécessaires à toute gestion axée sur les résultats, devrait permettre de prendre, si nécessaire, des mesures correctives et d'élaborer, de diffuser et de faire respecter des codes de conduite et des normes éthiques par l'ensemble du personnel. Un véritable système de contrôle englobe nécessairement les fonctions d'audit, de suivi, d'évaluation, d'inspection et d'enquête. La fonction d'audit est celle qui est la mieux connue et la mieux établie au

BIT. L'unité d'évaluation vient d'être créée, et des inspections et enquêtes sont réalisées exceptionnellement en fonction des besoins.

62. La fonction d'audit, qui était axée jusqu'ici sur le respect des règles financières et administratives essentiellement, s'oriente aujourd'hui, au sein du BIT, vers les aspects opérationnels et la gestion. La fonction d'audit s'occupe également des enquêtes, qui se font uniquement sur demande. Bien que les audits et les enquêtes reposent sur l'analyse des faits, ils sont légèrement différents et nécessitent une formation, des capacités et des ressources spécifiques. Les capacités d'enquête du BIT ont besoin d'être renforcées, car elles sont extrêmement limitées. D'après les réponses données lors des entretiens, l'indépendance des audits au BIT ne poserait aucun problème.
63. Le BIT manque de vision et de politique globale en matière de contrôle. Les fonctions d'évaluation et d'audit pourraient très bien être regroupées au sein d'une seule et même structure de contrôle, mais il faut attendre pour cela qu'un cadre soit mis en place pour la politique de contrôle. On pourrait ainsi renforcer les synergies en matière de contrôle, l'évaluation comme l'audit étant alors soutenus par des mécanismes de contrôle et de suivi. Le Bureau des services de contrôle interne de l'ONU est un bon exemple d'unité regroupant toutes les fonctions de contrôle: audit, évaluation, suivi, inspection et enquête.
64. Le suivi des recommandations relatives au contrôle est un des points faibles de la plupart des organisations du système des Nations Unies, y compris l'OIT, même s'il y a quelques progrès avec la création de mécanismes spécifiques. A cet égard, le Bureau aurait intérêt à créer un comité de contrôle qui assurerait le suivi et l'application des recommandations au moyen d'organismes de contrôle externes et internes. Ce comité devrait être composé de fonctionnaires de haut niveau du BIT, tirer profit des meilleures pratiques des autres organisations du système des Nations Unies et envisager la possibilité d'incorporer des membres de ces organisations. A cet égard, l'OMM pourrait servir d'exemple. Cette possibilité pourrait être envisagée par le Conseil d'administration à sa session de novembre 2006.

### **Recommandation n° 8**

**Le Directeur général devrait renforcer la fonction de contrôle:**

- a) **en regroupant les fonctions d'audit et d'évaluation dans une seule et même unité de contrôle et en créant des procédures opérationnelles appropriées;**
- b) **en incluant les fonctions d'inspection et d'enquête dans les responsabilités de l'unité de contrôle;**
- c) **en s'assurant que les plans de travail de l'unité de contrôle utilisent les techniques d'évaluation des risques et d'efficience pour ses audits;**
- d) **en s'assurant que l'unité de contrôle soumet à intervalles réguliers des rapports sur le nombre, ainsi que la mise en œuvre et l'impact des recommandations en matière d'audit;**
- e) **en recommandant au Conseil d'administration la création d'un sous-comité de contrôle composé de membres du Conseil d'administration, de cadres supérieurs et de membres des organismes de contrôle interne et externe qui serait chargé de contrôler l'efficacité de la fonction de contrôle et l'application de ses décisions et des recommandations des organismes de contrôle interne et externe.**

65. Le Conseil d'administration a toujours demandé que la capacité d'évaluation indépendante du BIT soit renforcée. C'est pourquoi le Directeur général a décidé de renforcer la capacité et l'indépendance d'évaluation au sein du BIT en créant une nouvelle unité. Cette unité d'évaluation fait partie du Secteur de la gestion et de l'administration (ED/MAS). La création de cette unité est une initiative extrêmement positive et, pendant l'année de transition 2005, l'unité élaborera des plans et procédures pour différentes questions ayant trait à l'évaluation. Cette unité est indépendante du Bureau de programmation et de gestion et dépendra directement du Directeur général. C'est le meilleur moyen d'assurer son indépendance. Le BIT est également en train de modifier sa politique d'évaluation en incorporant systématiquement l'autoévaluation dans son cadre d'évaluation. Selon le Bureau, d'autres précisions sur la nouvelle unité d'évaluation et sur la politique d'évaluation seront données au Conseil d'administration en novembre 2005.
66. Le BIT est conscient de l'importance de l'évaluation en tant qu'instrument fondamental de tout système de gestion axé sur les résultats. Depuis 2002, le Bureau prépare une politique et une stratégie d'évaluation, et des rapports sur les résultats des évaluations du programme financé par le budget ordinaire et des projets de coopération technique ont été soumis au Conseil d'administration. Des consultations avec des groupes de mandants de l'OIT ont été organisées sur les thèmes et mandats des évaluations. De plus, des efforts sont faits actuellement pour promouvoir le recours à l'autoévaluation.
67. L'autoévaluation devrait s'appuyer sur des processus de gestion, se faire en temps réel et de manière systématique, permettre aux cadres de direction de détecter et corriger, avant qu'il ne soit trop tard, toute déviation par rapport aux objectifs. Enfin, elle devrait être institutionnalisée à tous les niveaux de l'Organisation.
68. L'évaluation n'a aucun sens si elle n'est pas intégrée systématiquement dans la planification, la programmation et la budgétisation des cycles suivants, et c'est encore une pratique qui n'est pas bien institutionnalisée au BIT. Il faudrait également œuvrer en faveur d'un suivi systématique des recommandations des évaluations. Il faut des systèmes de responsabilisation et de reddition de comptes pour s'assurer que le suivi des recommandations a été fait convenablement.
69. Il reste encore beaucoup à faire en matière d'évaluation, car celle-ci devrait être étendue à toutes les unités administratives, au lieu d'être réservée à celles qui sont indiquées dans le cadre d'évaluation de 2002 (évaluations de projets, de programmes ou de thèmes et de pays). Le système actuel d'évaluation devrait être renforcé sur le plan structurel, les ressources qui lui sont allouées étant trop faibles pour une organisation de la dimension de l'OIT. A cet égard, il faudrait revoir, au cours de la première année de la prochaine période biennale (2006) si possible, les ressources allouées à l'évaluation.
70. Il n'est évidemment pas possible d'évaluer toutes les unités administratives en une seule période biennale. Par conséquent, seules les unités les plus importantes pour le fonctionnement de l'Organisation et certains projets et certains domaines à risques recevant des ressources importantes devraient être évalués systématiquement au moyen des mécanismes d'évaluation internes. Un échantillonnage aléatoire devrait permettre d'évaluer d'autres unités pendant chaque période biennale. Cela aiderait à promouvoir une culture institutionnelle de l'évaluation. Lorsque la structure et la culture de l'évaluation auront été améliorées et seront bien établies au sein du Bureau, il faudrait évaluer à intervalles réguliers l'impact des mécanismes internes de suivi des conclusions des évaluations, et ce dès 2008-09.
71. Les évaluations externes devraient jouer le même rôle à l'égard des évaluations internes que celui que jouent les évaluations internes à l'égard de l'autoévaluation, et elles devraient être systématiques et réparties équitablement entre les différents domaines et

secteurs de l'Organisation. Ces questions devraient être prises en considération par la nouvelle stratégie d'évaluation.

### **Recommandation n° 9**

**Le Directeur général du BIT pourrait:**

- a) soumettre, comme prévu, pour approbation au Conseil d'administration une stratégie d'évaluation qui donne une définition des différents types d'évaluation, ainsi que le niveau et les dates de ces évaluations;**
- b) s'assurer que l'autoévaluation fait bien partie intégrante de cette stratégie, au même titre que les évaluations internes et externes;**
- c) s'assurer que les conditions de base ont bien été précisées afin de permettre une quantification efficace et systématique des performances;**
- d) s'assurer que des ressources sont bien allouées à l'évaluation;**
- e) approuver les plans d'évaluation biennaux et en contrôler l'exécution;**
- f) faire cadrer le plan d'évaluation de l'Organisation avec le cycle de planification, de programmation et de budgétisation;**
- g) mettre en place un mécanisme de suivi pour assurer la mise en œuvre des conclusions des évaluations;**
- h) établir un mécanisme de prise en compte des conclusions et enseignements des évaluations dans le processus de planification, de programmation et de budgétisation;**
- i) évaluer l'impact de ces mécanismes à intervalles réguliers.**

## **6. Gestion des connaissances**

**72.** La gestion axée sur les résultats ne nécessite pas toujours l'application d'une stratégie de gestion des connaissances, mais ces deux concepts sont complémentaires, requièrent un changement de culture et ont une importance considérable pour la planification des systèmes futurs de gestion de l'information. Le changement de culture institutionnelle est peut-être le principal obstacle à surmonter dans les deux cas. Tout changement de culture suppose une formation intensive du personnel, ainsi que des politiques de mise en valeur des ressources humaines appropriées et des campagnes de communication internes spécifiques. Lorsqu'une organisation s'efforce de promouvoir ces deux approches à la fois, comme cela semble être le cas du BIT, il vaut la peine de prévoir l'application de ces deux concepts à la fois.

**73.** Le BIT n'a pas de stratégie globale de gestion des connaissances qui englobe à la fois la recherche, la codification, la structuration, le stockage, l'échange et la diffusion des connaissances (ainsi que des innovations et meilleures pratiques tant internes qu'externes) et qui soit soutenue par des systèmes appropriés de gestion de l'information. Elle a toutefois commencé en 2004 à utiliser de nouvelles technologies qui devraient permettre de mieux gérer l'information électronique de l'Organisation et de l'intégrer à ses systèmes de gestion du Web. Le BIT a beaucoup fait pour améliorer et élargir, grâce à des outils de gestion des connaissances, l'accès à l'information, en temps voulu, du personnel et des

cadres de direction, mais il n'a pas désigné clairement les responsables de la coordination des systèmes et pratiques de gestion des connaissances. Dans une étude précédente, le CCI avait conseillé au BIT: *a)* d'élaborer une stratégie d'ensemble dans ce domaine, *b)* de prendre des mesures pour assurer un changement de culture, et *c)* d'aligner entièrement les systèmes de gestion de l'information sur les approches de gestion de l'information/gestion axée sur les résultats, en y ajoutant l'infrastructure nécessaire en matière de télécommunications, ainsi que la formation des utilisateurs.

74. En 2003, le BIT a commencé à travailler sur le système IRIS avec pour but de regrouper toutes les informations ressources en un seul système centralisé et accessible partout dans le monde. Le module de gestion stratégique de ce système donne aux cadres de direction une vision stratégique globale des informations ressources qui leur permet d'accéder à la planification stratégique et aux rapports, mais aussi de partager et de mettre à jour ces informations. Ce système regroupe et présente de manière transparente les propositions de budgétisation stratégique, ainsi que la planification et la gestion de la mise en œuvre. Le MGS a déjà été utilisé pour préparer la mise en œuvre du programme et budget pour 2004-05 ainsi que les propositions de budget stratégique et opérationnel pour le programme et budget de 2006-07. Ce système étant tout nouveau, il gagnerait évidemment à être amélioré, mais il devrait aider à mieux relier les ressources aux résultats et à assurer un meilleur suivi des performances.
75. Le système IRIS a fait naître l'espoir d'une plus grande transparence et d'une plus grande visibilité, avec des techniques de gestion axée sur les résultats mieux adaptés au fonctionnement et aux activités du BIT. Ce travail est déjà en cours, mais pour avancer il a besoin d'une culture clairement tournée vers les résultats, et de mécanismes et procédés de quantification des performances plus efficaces. Etant donné l'importance de l'investissement dans ce système, il faudra tout faire pour qu'il donne satisfaction aussi bien au personnel d'encadrement qu'aux autres utilisateurs. Compte tenu de l'état d'avancement de ce système, les Inspecteurs pensent que de nombreuses améliorations pourraient encore être apportées afin de donner satisfaction aux utilisateurs, régions y compris.

### **Recommandation n° 10**

**Le Directeur général devrait élaborer une stratégie globale de gestion des connaissances qui tienne compte de toutes les questions qui sont prioritaires pour l'élaboration des systèmes et pour le changement institutionnel.**