



PREMIÈRE QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Aperçu préliminaire des propositions
de programme et de budget pour 2008-09
et questions connexes****a) Stratégie visant à améliorer de façon continue
la gestion axée sur les résultats au BIT***Table des matières*

	<i>Page</i>
La gestion axée sur les résultats au BIT: concepts et méthodes	2
Enseignements pour l'avenir	5
Premier enseignement: les contributions des mandants à l'obtention des résultats devraient être intégrées plus systématiquement dans le cadre de référence du programme ...	5
Deuxième enseignement: le Bureau devrait axer ses efforts sur les objectifs prioritaires et proposer des solutions cohérentes	6
Troisième enseignement: la responsabilité des directeurs de programme doit être élargie et mieux définie.....	7
Quatrième enseignement: les indicateurs de performance apportent une solution incomplète aux problèmes de mesure	7
Cinquième enseignement: il faut approfondir le processus de changement organisationnel..	8
Feuille de route pour l'application de la GAR	10
Phase 1. Introduction de la budgétisation stratégique (1999-2001)	10
Phase 2. Consolidation de la budgétisation stratégique et amélioration des performances (2002-2005).....	12

Phase 3. Une feuille de route avec des échéances et des étapes précises (2006-2009).....	14
Des stratégies intégrées en matière de gestion	14
Systèmes pour une performance renforcée et une gestion responsable.....	15
Réforme du cycle de programmation	16
Réexamen de la structure extérieure.....	19
Principales étapes de la GAR.....	21

1. Le présent document a pour but de proposer des mesures pour poursuivre et renforcer l'application de la gestion axée sur les résultats (GAR) au BIT. Il comporte deux parties:
 - i) La première contient une analyse du concept de GAR et fait le bilan des enseignements tirés de l'expérience du BIT et d'autres organisations. Des conclusions sont formulées en ce qui concerne les conséquences de la GAR pour le Bureau et les mesures à prendre pour renforcer encore cette approche de la gestion. Cette partie contient également un exposé des concepts fondamentaux de la GAR et le modèle de la GAR qui est appliqué au BIT. Elle indique les limites de la GAR et propose, compte tenu de ces limites, qu'il soit procédé à des évaluations plus systématiques et que les programmes soient soumis à l'examen du Conseil d'administration.
 - ii) La deuxième partie propose une feuille de route pour les prochaines étapes de l'application de la GAR au BIT. Cette feuille de route, qui consiste en une série cohérente d'étapes à franchir dans un délai déterminé, doit permettre de mesurer les progrès accomplis par le Bureau dans l'application de la GAR. Les étapes définies concernent l'intégration des stratégies de gestion, le renforcement de la performance et de la responsabilité dans la gestion, la réforme du cycle de programmation et le réexamen de la structure extérieure. La feuille de route est mise en perspective par un bilan des phases de la mise en œuvre de la GAR que le BIT a déjà traversées et par une analyse de la prochaine phase.
2. Le Conseil d'administration a eu des discussions périodiques sur la gestion axée sur les résultats dans le cadre du cycle de programmation du BIT. Outre les discussions ciblées sur l'évaluation de la budgétisation stratégique aux sessions de novembre 2005¹ et mars 2006², la GAR a été au cœur de la discussion du cadre stratégique, du programme et budget, des rapports sur l'exécution du programme, des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) et de la stratégie d'évaluation. L'avis général qui s'est nettement dégagé est que des progrès considérables ont été faits, mais que la GAR devrait être renforcée de façon planifiée et vérifiable³.
3. Le document de mars 2006 sur le *Cadre des futurs travaux sur la gestion axée sur les résultats* indique que l'aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2008-09 contiendra, outre le résumé des propositions, plusieurs éléments se rapportant à la GAR. Pour faciliter la discussion, les éléments relatifs à l'approche à plus long terme de la GAR sont présentés dans le présent document⁴, tandis que ceux qui concernent les Propositions de programme et de budget figurent dans l'aperçu préliminaire.
4. Le renforcement de la GAR s'appuie sur six années d'expérience pratique et est facilité par les investissements qui ont été faits dans des systèmes administratifs et un appui technologique modernes, en particulier IRIS. Ce renforcement s'inscrit par ailleurs dans le processus plus large de réforme des Nations Unies.

¹ Document GB.294/PFA/8/3.

² Document GB.295/PFA/4.

³ Document GB.295/9/1(Rev.), paragr. 38.

⁴ Ce document tient compte des dix recommandations faites par le Corps commun d'inspection dans le cadre de son évaluation de la GAR au BIT (voir le document GB.295/PFA/4).

5. Le programme et budget pour 2008-09 reflétera les discussions et les décisions du Conseil d'administration concernant la GAR. C'est pourquoi les propositions et les plans sont exposés ci-après en assez grand détail.
6. Ces propositions pour renforcer la GAR ont été élaborées pendant une période de programmation intense dans tout le Bureau. Des efforts considérables ont été faits pour assurer une approche cohérente de la préparation des propositions de programme et de budget, de l'élaboration des PPTD, de l'amélioration des fonctionnalités d'IRIS, de la stratégie en matière de développement des ressources humaines, des technologies de l'information, du partage des connaissances et des travaux de recherche, ainsi qu'un réexamen de la structure extérieure.

La gestion axée sur les résultats au BIT: concepts et méthodes

7. Cette première partie présente les concepts et les méthodes qui fondent l'approche de la GAR adoptée par le BIT. Elle s'appuie sur une évaluation des tendances nouvelles dans le domaine de la GAR aux Nations Unies et dans les administrations publiques nationales⁵. Vient ensuite un résumé des enseignements tirés de l'expérience accumulée à ce jour et des points de vue exprimés au Conseil d'administration. Ce dernier a souvent réclamé une telle analyse des concepts et des enseignements tirés.
8. Il importe de préciser d'emblée que la GAR est un instrument qui évolue, avec ses avantages et ses limites. Elle ne peut pas appréhender tout ce que fait une organisation, en particulier ses contributions incorporelles qui revêtent dans certains cas une importance primordiale. Elle peut amener à trop insister sur ce qui est mesurable au détriment de ce qui est important, et sur les résultats à court terme plutôt que sur les performances à plus long terme. Tant que ces limites sont comprises et qu'il en est tenu compte, la GAR peut contribuer notablement à assurer la pertinence, l'efficacité et l'efficience d'une organisation.

⁵ Des textes de plus en plus nombreux sont consacrés à la GAR. De nombreux gouvernements donnent une description de leurs méthodes sur leur site d'accès libre. Voir, par exemple, la mise à jour récente concernant l'expérience du gouvernement français à l'adresse: http://www.performance-publique.gouv.fr/pdf/home/article_mars2006.pdf. L'Institut de planification économique et sociale pour l'Amérique latine et les Caraïbes (ILPES) fournit une mise à jour concernant l'administration publique à l'adresse: http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/13430/SYC_29.pdf. Les organismes des Nations Unies fournissent parfois des informations analogues, surtout dans le contexte des projets d'aide au développement. Le PNUD et le FNUAP en sont de bons exemples. Les analyses suivantes des conséquences de la GAR pour les organismes qui ont pour mandat de définir des lignes d'action et des normes et de promouvoir une modification des politiques revêtent un intérêt particulier pour le BIT: *Evaluating policy advice: Learning from Commonwealth experience*, ouvrage publié sous la direction de James Uhr et Keith Mackay (Canberra, Federalism Research Centre, Australian National University, 1996); Annette Binnendijk: *Results-based management in the development cooperation agencies: A review of experience* (Paris, Comité d'aide au développement de l'OCDE, 2000); Lawrence Cooley et coll.: *Report on the institutionalization of results-based management at UNFPA* (Washington, DC, MSI, 2000); Mark Schacter: *The worth of a garden: Performance measurement and policy advice in the public service* (Ottawa, Mark Schacter Consulting, 2006). Des sujets plus généraux sont abordés, par exemple, dans Carlos Montes: *Results-based public management in Bolivia* (Londres, Overseas Development Institute, 2003); *Performance measurement and evaluation. Definitions and relationships* (Washington, DC, United States Government Accountability Office, 2005) et *Implementing results-based management. Lessons from the literature* (Ottawa, bureau du Vérificateur général du Canada, 2000).

9. Le principe fondamental de la gestion axée sur les résultats est qu'une organisation doit gérer et mesurer ses performances à l'aune des résultats auxquels elle entend contribuer dans le monde réel. Pour le BIT, cela signifie que sa contribution à la promotion concrète du travail décent pour toutes les travailleuses et tous les travailleurs est l'objectif premier qui justifie son programme de travail et son budget. La GAR exige que l'on indique de manière précise les résultats recherchés et qui est chargé de les accomplir. Ce qui compte – ce qui doit être géré et mesuré –, c'est la contribution du BIT à la promotion concrète du travail décent.
10. L'accent étant mis sur les résultats, le Bureau doit utiliser avec souplesse les moyens dont il dispose pour atteindre ces résultats dans un environnement social, économique et politique en constante évolution. C'est là une distinction essentielle entre une approche administrative et une approche axée sur les résultats. L'approche administrative se concentre sur les moyens mis en œuvre et les produits, et mesure si les budgets ont été dépensés selon les prévisions, conformément à une liste d'activités et de produits prévus. L'approche axée sur les résultats rend les directeurs de programme responsables des résultats et leur impose de gérer activement leurs ressources et d'ajuster les activités et les produits pour atteindre les résultats prévus.
11. Dans la présentation qui suit, une terminologie simplifiée est employée en ce qui concerne la GAR. La terminologie existante a suscité une certaine confusion et conduit à une complexité qui n'a pas lieu d'être. La nouvelle terminologie est centrée sur les principaux résultats à atteindre («outcomes» en anglais), et en particulier sur les résultats concernant lesquels le Bureau a l'obligation de rendre des comptes, qui sont dénommés «résultats immédiats». Le BIT utilise depuis le début une hiérarchie logique pour présenter son cadre de GAR. Cette hiérarchie commence par un exposé au plus haut niveau du mandat et de la vision des choses et se développe vers le bas jusqu'aux résultats concrets à atteindre dans un laps de temps déterminé. Pour simplifier le cadre général, une hiérarchie à trois niveaux est proposée ci-après: mandat et vision, résultats intermédiaires escomptés par les mandants et par la communauté internationale et résultats immédiats, sur lesquels se fonde l'évaluation de la performance du Bureau.
12. La Constitution de l'Organisation établit sa **vision et son mandat**, sa structure tripartite et son pouvoir d'établir des normes internationales et d'en contrôler l'application. La vision de l'Organisation est l'Agenda du travail décent, exprimé dans les quatre objectifs stratégiques. L'acceptation générale de cet agenda aux niveaux mondial, régional et national montre que le travail effectué par le Bureau présente un intérêt direct au regard des priorités sociales et économiques actuelles. Le consensus à ce haut niveau est inhabituel dans les organisations internationales et assure un solide avantage à l'OIT.
13. Les **résultats intermédiaires** sont établis dans le cadre d'un processus auquel les mandants de l'OIT participent de plusieurs manières. Les priorités ressortent des PPTD, des réunions régionales, des discussions et décisions du Conseil d'administration et de la Conférence internationale du Travail, et de la discussion des enseignements tirés dans les rapports sur l'exécution du programme et dans les rapports d'évaluation. Le cadre stratégique et le programme et budget indiquent précisément ce que les mandants de l'Organisation espèrent accomplir aux niveaux mondial, régional et national et sur quoi les efforts du Bureau doivent porter. Bien entendu, la réalisation des résultats intermédiaires va bien au-delà des capacités du Bureau. Cela a été clairement affirmé lors des deux dernières réunions régionales, celle pour les Amériques et celle pour l'Asie-Pacifique, qui ont fixé, pour la période allant jusqu'en 2015, des objectifs qui relèvent de la responsabilité des pays.

14. Le troisième niveau proposé est celui des **résultats immédiats** du Bureau. Ce sont des résultats concrets à la réalisation desquels la contribution du Bureau est directe et vérifiable. Il reste les problèmes de mesure à ce niveau, dont les causes les plus visibles sont le fait que l'action du Bureau est imbriquée dans celle de ses partenaires et l'appropriation des résultats par les intéressés, à l'échelon local, qui est chère au BIT. Il est cependant possible de définir des résultats suffisamment concrets pour qu'il puisse être rendu compte de la performance avec une assurance raisonnable. Les indicateurs et les cibles sont définis à partir des résultats immédiats pour mesurer les progrès accomplis dans leur réalisation.
15. Le Bureau favorise la réalisation des résultats immédiats par ses activités et ses produits, qui comprennent des services consultatifs, des projets orientés vers le renforcement des capacités des mandants, un appui à l'élaboration d'un consensus tripartite, et l'élaboration de normes ainsi que le contrôle de leur application. En ce qui concerne les résultats immédiats, le programme et budget fournit un exposé de la stratégie qui indique le contexte et explique concrètement comment atteindre les résultats escomptés.
16. On trouve dans l'aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget des exemples de résultats intermédiaires et de résultats immédiats avec les indicateurs qui leur sont associés.
17. Les propositions ci-dessus visent à simplifier le cadre général et à faciliter l'harmonisation de la terminologie employée par le BIT avec celle dont l'usage se répand dans le système des Nations Unies. Le cadre qui en résulte est centré sur le niveau où la performance du Bureau peut être mesurée.

Cadre logique révisé

Niveau du cadre logique	Fonction
Vision et mandat	Clarifie les aspirations, le mandat et les avantages comparatifs de l'Organisation.
Résultat intermédiaire	Objectifs des mandants de l'Organisation. Détermine les priorités d'action pour le BIT.
Résultat immédiat	Enonce les résultats directs attendus des interventions du Bureau.
Indicateur	Définit les critères ou les données qui peuvent être utilisés pour vérifier ou mesurer la réalisation du résultat immédiat.
Cible	Pour chaque indicateur, désigne le niveau de réalisation prévu dans un laps de temps déterminé.
Stratégie	Fournit le contexte des résultats immédiats et explique comment ils seront atteints.
Produits et activités	Ce que le Bureau et son personnel produisent et réalisent.

18. L'un des principaux aspects de la GAR est le rôle de l'établissement de rapports sur l'exécution et de l'évaluation. Les rapports sur l'exécution sont centrés sur le niveau de réalisation par rapport aux cibles pendant une période déterminée. L'évaluation est axée sur l'efficacité et l'efficience avec lesquelles les résultats immédiats sont atteints; elle vise aussi à déterminer si les résultats immédiats appuient réellement les priorités des mandants. Cette question est également abordée dans les «enseignements pour l'avenir» (se reporter plus loin au quatrième enseignement). Renforcer l'évaluation donnerait au Conseil d'administration une plus grande assurance quant au fait que l'action du Bureau est efficace et utile, tout en laissant les indicateurs et les cibles remplir leur véritable fonction de surveillance pendant l'exercice biennal. Le présent document dans son ensemble

propose de renforcer le rôle de l'évaluation. Cela permettrait au Conseil d'administration et à la Conférence d'examiner la performance du BIT d'une manière plus appropriée aux complexités et aux nuances des travaux de l'OIT.

19. Enfin, la GAR a des conséquences importantes au niveau de la gouvernance. Elle permet aux organes directeurs de déterminer les résultats à atteindre et de rendre le Bureau comptable de sa performance dans l'accomplissement de ces résultats. C'est précisément en insistant plus sur les résultats que sur les activités et en examinant la performance par rapport aux résultats prévus que le Conseil d'administration peut rendre la GAR plus efficace. En même temps, la GAR permet aux responsables de la gestion des programmes d'utiliser les ressources avec souplesse pour atteindre ces résultats.

Enseignements pour l'avenir

20. L'expérience acquise par le BIT en matière de gestion axée sur les résultats montre qu'il est nécessaire de continuer à améliorer la mise en œuvre de ce mode de gestion et fournit quelques pistes précieuses pour l'avenir.

Premier enseignement: les contributions des mandants à l'obtention des résultats devraient être intégrées plus systématiquement dans le cadre de référence du programme

21. Aucun résultat concret ne saurait être obtenu sans la participation des mandants de l'OIT. Le Bureau n'a pas le pouvoir de modifier les politiques, et l'aide qu'il apporte aux mandants pour l'élaboration et la mise en œuvre de ces dernières ne saurait remplacer ni la volonté ni les ressources des acteurs directement concernés. En ce sens, on peut affirmer que les résultats que le Bureau cherche à atteindre sont largement le fait des mandants, souvent épaulés par d'autres partenaires.
22. L'appropriation des résultats procure aux intéressés un sentiment de légitimité extrêmement motivant qui est à lui seul un gage de réussite. Cette leçon – l'une des plus précieuses que l'on ait pu tirer des activités menées dans le domaine du développement – exerce une influence décisive sur l'orientation de l'aide au développement et la réforme du système des Nations Unies et inspire directement la conception des PPTD.
23. La contribution des mandants à l'obtention des résultats ne dispense pas le Bureau de concentrer ses efforts sur les résultats escomptés dans l'immédiat. Par tout un travail de sensibilisation, d'information et de services, le Bureau peut, si les conditions sont favorables, contribuer largement à un changement d'orientation et à une mise en œuvre efficace des politiques. Sa mission est de mettre les ressources limitées dont il dispose au service de tout ce qui paraît offrir les meilleures possibilités de changement.
24. Le Bureau a toujours rappelé que le fonctionnement tripartite assure à l'Organisation un avantage comparatif dans toutes ses activités. L'accent mis sur les résultats dans le cadre de la GAR montre que cet avantage peut encore être accru. La mise au point des PPTD, en particulier, montre clairement que les activités menées par l'OIT dans les pays gagneraient à s'appuyer sur des indications plus précises, de la part des mandants et des autres partenaires, sur ce que sont leurs priorités en matière de réforme et d'action. Une participation plus active de leur part permettrait en outre de mieux cibler l'action, d'en renforcer l'impact, le Bureau pouvant quant à lui réserver les ressources limitées dont il dispose à des objectifs réalisables.

25. La participation à l'échelon local des mandants et des organismes des Nations Unies partenaires de l'OIT revêt une importance particulière dans le nouveau cadre d'aide au développement qui se dessine au niveau des pays.
26. Conscient qu'il est nécessaire que les mandants puissent s'impliquer de manière plus active, en particulier au niveau national, dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats, le Bureau a demandé une aide extrabudgétaire pour la planification des PPTD, qui constitue le fondement de la coopération technique. Le Bureau a récemment reçu une réponse positive des Pays-Bas pour le lancement d'un projet visant à promouvoir la participation des mandants à l'élaboration et à l'évaluation des PPTD dans un certain nombre de pays. Le renforcement des capacités en matière de PPTD – tant pour le personnel du Bureau que pour les mandants – est également au cœur du nouvel accord-cadre de partenariat entre le ministère du Développement international (DFID) du Royaume-Uni et l'OIT, actuellement à l'examen.

Deuxième enseignement: le Bureau devrait axer ses efforts sur les objectifs prioritaires et proposer des solutions cohérentes

27. Les rapports sur l'exécution du programme et les évaluations de programmes ont bien montré qu'il importe que les programmes de l'Organisation soient mieux ciblés, tout en tenant compte des problèmes de capacités, de masse critique et de cohérence.
28. Ce travail de ciblage n'est pas toujours facile à réaliser. L'OIT, avec son vaste mandat, sa structure tripartite et ses responsabilités aux niveaux national, régional et mondial, reçoit de nombreuses demandes d'aide pour de multiples questions sociales et relatives au travail. Désireux de répondre à toutes les demandes pour ne pas décevoir les mandants, dont les besoins sont bien réels et les attentes légitimes, les responsables des programmes préfèrent souvent faire du «saupoudrage» de ressources.
29. Le morcellement des activités accroît par ailleurs le risque que les politiques et les programmes proposés par l'Organisation soient mal coordonnés, voire en contradiction les uns avec les autres. Le Bureau s'est beaucoup investi pour montrer que cohérence et intégration des activités sont synonymes de gain d'efficacité et a introduit des mesures de planification, de programmation et de budgétisation visant à favoriser l'établissement de priorités et une action concertée, notamment dans le cadre des PPTD.
30. Cette nécessité d'assurer le ciblage des activités et la cohérence des politiques a des conséquences aussi bien pour les programmes extérieurs que pour les programmes du siège. L'une des principales difficultés est de parvenir à cibler les ressources destinées à appuyer les PPTD là où l'impact peut être le plus significatif. La planification des PPTD avec l'aide d'IRIS permet déjà de résoudre en partie cette difficulté, mais il faut encore progresser dans cette voie. Une autre difficulté est de planifier le travail de recherche et les produits concrets en fonction des besoins des pays. Cette question a été au cœur des préoccupations lors de l'élaboration des Propositions de programme et de budget pour 2008-09, avec notamment la révision des indicateurs et des stratégies sur la base d'une exploitation du retour d'informations des régions. Enfin, le travail de coordination mené dans l'ensemble du Bureau est renforcé, l'objectif étant d'éviter morcellements et chevauchements, notamment en ce qui concerne la recherche, les statistiques et les publications.

Troisième enseignement: la responsabilité des directeurs de programme doit être élargie et mieux définie

31. La mise en œuvre de la GAR s'est accompagnée au sein du Bureau d'un important changement dans la conception de la responsabilité. L'obligation de résultat faite aux directeurs de programme est en train d'être renforcée, mais des efforts sont encore nécessaires.
32. La création des secteurs techniques et la rationalisation de la structure des départements ont permis de mieux définir la responsabilité des directeurs de programme dans l'accomplissement des résultats inscrits dans le programme et budget. Le système IRIS facilite l'allocation des ressources à l'ensemble de ces résultats et aux PPTD et permet aux responsables du siège et des bureaux extérieurs de déterminer précisément les contributions de leurs unités respectives à l'action commune et à l'aide fournie aux pays.
33. Les responsables des programmes sont évidemment tenus de rentabiliser au mieux les ressources, étant entendu qu'il faut expliciter les objectifs et les critères d'évaluation. Les contraintes budgétaires ont rendu nécessaire une gestion plus rigoureuse des budgets pour les voyages et les services contractuels. L'assignation aux responsables d'une «obligation d'efficacité» plus explicite serait de nature à permettre une application plus systématique de ce train de mesures.
34. La responsabilité des directeurs à l'égard de la performance de leur programme peut également être élargie. L'introduction d'indicateurs de performance plus mesurables dans le programme et budget pour 2008-09 sera certainement utile à cet égard. Ces indicateurs sont en effet plus clairement axés sur les résultats sur lesquels le Bureau a une véritable maîtrise et dont les directeurs de programme peuvent être rendus comptables. Il faudrait que ces indicateurs puissent se traduire, de proche en proche, en autant d'objectifs de performance et de plans de travail pour les différentes unités et pour chaque fonctionnaire en particulier.
35. La stratégie en matière de ressources humaines adoptée en novembre 2005 prévoit que le système de gestion de la performance mette l'accent sur la performance des responsables des programmes. Cette orientation sera la pierre angulaire du renforcement des responsabilités.

Quatrième enseignement: les indicateurs de performance apportent une solution incomplète aux problèmes de mesure

36. La GAR nécessite un important changement dans la conception des comptes rendus sur la performance; pour les organisations, il ne s'agit plus seulement de fournir des informations sur les moyens (les budgets), sur les activités et sur les produits (services consultatifs, publications, réunions), mais de justifier leur action en déterminant dans quelle mesure elle contribue à la réalisation des résultats spécifiés.
37. La mesure de la performance et les comptes rendus sur les résultats n'ont rien de scientifique. Outre qu'il faut souvent des années pour atteindre les résultats économiques et sociaux à l'accomplissement desquels l'OIT contribue, et que cela ne peut généralement se faire sans les interventions de divers partenaires, de nombreux facteurs externes (instabilité politique, catastrophes naturelles, mesures prises par d'autres acteurs institutionnels) entrent aussi en ligne de compte. D'où la difficulté qu'il y a à pouvoir déterminer avec suffisamment de certitude qu'une réalisation donnée – par exemple le recul du travail des

enfants dans tel pays ou telle région – est le résultat de telle ou telle intervention du Bureau. Il est par ailleurs difficile de rendre compte, dans des comptes rendus couvrant une période de deux ans, d'une action qui ne porte ses fruits qu'après de nombreuses années.

38. Les indicateurs permettent de résoudre ces problèmes de mesure et de compte rendu. Comme les cibles à atteindre dans un délai déterminé, les indicateurs sont des outils destinés à permettre aux responsables des programmes et aux organes directeurs de savoir avec suffisamment de certitude si les résultats escomptés sont effectivement atteints. Le Bureau a toutefois eu du mal à élaborer des indicateurs qui donnent satisfaction au Conseil d'administration. Un examen détaillé des indicateurs de l'OIT a été effectué dans le cadre de la préparation du programme et budget pour 2008-09 et a permis de trouver l'explication de certains des problèmes évoqués plus haut. Pour résumer, ces problèmes tiennent principalement au fait que l'on essaie de mettre trop d'éléments dans les indicateurs, ces derniers n'ayant plus alors la précision nécessaire pour permettre d'établir un compte rendu fiable. Cette tentation est bien compréhensible. En effet, les responsables des programmes veulent pouvoir promettre une performance qui, parce qu'elle semble importante, permette d'attirer des ressources. Dans la mesure où les indicateurs prévus pour la période 2008-09 sont fondés sur la formation, des listes de vérification et d'autres outils, ainsi que sur les conseils aux directeurs de programmes, ils devraient se rapprocher des critères SMART fréquemment préconisés⁶.
39. Une autre explication des difficultés rencontrées avec les indicateurs tient à ce que l'on part du principe qu'ils doivent permettre de mesurer toute la performance du BIT, et cela dans un cadre biennal. Il ressort des débats du Conseil d'administration sur la nécessité de mettre au point des indicateurs plus qualitatifs qu'il faut des moyens pour faire face à la complexité de la réforme des politiques de l'Organisation et évaluer la performance sur des durées plus réalistes. Le seul moyen d'y parvenir est de réformer le cycle de programmation et de mieux distinguer entre évaluation et mesure de la performance.
40. L'un des principaux traits qui distinguent la mesure de la performance de l'évaluation tient à ce que cette dernière nécessite un examen rigoureux des résultats prévus et l'assignation du rôle joué par les divers intervenants, alors que la mesure de la performance vise davantage à rendre compte des progrès accomplis dans l'accomplissement des résultats prévus qu'à déterminer si ces résultats ont vraiment été atteints et à définir les contributions respectives des divers acteurs. Etant donné la nature des activités du Bureau, il est important que le système d'établissement de rapports sur les résultats obtenus intègre des éléments relevant aussi bien l'évaluation que de la mesure de la performance.

Cinquième enseignement: il faut approfondir le processus de changement organisationnel

41. L'application de la GAR, dans le contexte spécifique de l'Organisation, se heurte à divers risques et difficultés qu'il conviendrait d'aborder par une approche plus systématique du changement organisationnel.
42. Le fait que la mesure des résultats porte sur une période de deux ans peut inciter les responsables à privilégier les résultats à court terme, alors même que les objectifs de l'OIT nécessitent un engagement soutenu et durable. Ce problème est examiné plus loin dans le cadre de l'examen du cycle de programmation.

⁶ Les indicateurs SMART sont généralement considérés comme spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps.

43. La mise en œuvre de politiques cohérentes sur les questions relatives au travail et les questions sociales nécessite une contribution de la part des différentes unités du Bureau; il faut par conséquent que les secteurs techniques, le siège et les bureaux extérieurs adoptent des méthodes de travail fondées sur la participation. Même si cela est difficile, les systèmes de gestion devraient récompenser l'action concertée et le travail d'équipe.
44. La compétence et la loyauté du personnel du Bureau, qui est fortement motivé par les objectifs de l'Organisation, permettent de parer aux risques et aux difficultés évoqués plus haut.
45. Les principales mesures destinées à promouvoir le changement organisationnel ont jusqu'à présent porté sur les instruments et la formation. IRIS offre de plus en plus de moyens d'améliorer la planification fonctionnelle des activités et de contrôler l'utilisation des ressources. Le Programme d'amélioration des méthodes de gestion et de l'aptitude à diriger (MLDP) touche aujourd'hui un grand nombre de cadres opérationnels. L'offre de formation dans le domaine de la GAR – notamment pour l'élaboration des indicateurs et des PPTD – est de plus en plus riche. Toutes ces mesures sont précieuses et méritent d'être poursuivies et renforcées, mais elles ne suffisent pas. Sans un système d'incitations bien conçu, la formation peut rester sans effets, ce qui ne peut que susciter la frustration des bénéficiaires.
46. L'un des thèmes récurrents dans les débats du Conseil d'administration concernant la GAR est la nécessité de mettre en place une culture des résultats, ce qui aiderait le Bureau à systématiquement axer ses efforts sur les résultats concrets et favoriserait l'action commune ainsi que le partage des responsabilités. La mise en place d'une telle culture comporte de nombreuses exigences et nécessite un effort soutenu. Pour ne donner qu'un exemple des mesures qui seraient nécessaires, la planification de carrière devrait valoriser le fait d'avoir acquis une expérience dans divers départements et diverses régions et d'avoir collaboré avec chacun des trois mandants, sans empêcher pour autant la spécialisation et l'approfondissement d'un domaine particulier. La mise en place d'une stratégie cohérente pour l'introduction d'une culture des résultats est une question fondamentale pour l'avenir de la GAR au BIT.
47. Conformément au mandat et à la vision de l'Organisation, les fonctionnaires du BIT s'emploient à favoriser le dialogue, à asseoir la crédibilité de l'Organisation, à s'adapter aux réalités locales et à promouvoir les intérêts des mandants. Il faut valoriser la contribution de ces éléments «intangibles» aux résultats. Ce qui peut être privilégié, c'est la volonté de changer et de saisir à cette fin toutes les opportunités qui se présentent. Le rôle des mandants dans ce processus ne doit pas être sous-estimé, notamment lorsqu'il s'agit de s'accorder sur la meilleure manière de rentabiliser les ressources limitées de l'Organisation.
48. A court terme, l'appui le plus efficace à l'instauration d'une culture des résultats viendra du nouveau système de gestion de la performance qui doit être introduit, conformément à la stratégie en matière de ressources humaines. Cela permettra d'établir un lien plus étroit entre la planification des activités axée sur les résultats et les activités quotidiennes.
49. Un Comité consultatif pour le changement organisationnel a été institué pour appuyer l'action future. Il fait rapport au Directeur général et tous les services du Bureau y sont représentés. Un fonctionnaire principal en charge du changement institutionnel a été nommé au sein du Département de la programmation et de la gestion du changement. Les principales activités ont pour l'instant visé à obtenir des conseils extérieurs et des informations sur les programmes de changement organisationnel des autres organisations du système des Nations Unies et des administrations nationales. Les activités futures comporteront un examen des responsabilités et des pouvoirs au sein du Bureau, ainsi

qu'une étude approfondie, qui sera menée avec un appui extérieur, sur les mesures à prendre pour résoudre les problèmes posés par le renforcement de la GAR. L'étude mettra l'accent sur la culture de l'organisation, les capacités disponibles pour favoriser le changement et les données requises pour mesurer les résultats.

Feuille de route pour l'application de la GAR

50. Pour poser les prochains jalons dans l'application de la GAR, le Conseil d'administration a demandé l'élaboration d'une feuille de route faisant ressortir l'articulation des différentes composantes de la GAR et définissant les étapes assorties d'échéances précises à l'aune desquelles il sera possible d'évaluer les progrès. La présente section contient une description des éléments composant cette feuille de route, suivie d'un tableau récapitulant les étapes dont il est question.
51. La demande du Conseil d'administration a entraîné le réexamen des différentes phases qui ont débouché sur la situation actuelle, mettant en lumière ce qui a déjà été fait et ce qu'il reste à accomplir. Il ne s'agit pas, avec ce retour en arrière sur l'application de la GAR au BIT, de prétendre que des étapes particulières de ces six premières années ont été planifiées à l'avance: en fait, si un plan d'action avait été fixé de manière stricte pour les premières années de la GAR, il aurait pu freiner les progrès plutôt qu'il ne les aurait favorisés. Il ne fait pas de doute que la souplesse était alors nécessaire pour résoudre les problèmes, saisir les occasions qui se présentaient et respecter les priorités définies par le Conseil d'administration. A titre d'exemple, on peut citer les programmes par pays de promotion du travail décent, une innovation essentielle pour accomplir de nouveaux progrès, mais il a fallu en faire l'expérience pour s'en rendre compte. Un cadre rigide aurait pu entraver l'un des prolongements du rapport intitulé *S'affranchir de la pauvreté par le travail*⁷ – le Sommet extraordinaire de l'Union africaine et son suivi –, ou la suite donnée aux travaux de la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation dans le rapport intitulé *Une mondialisation juste. Le rôle de l'OIT*⁸. La feuille de route devrait par conséquent être mise à jour régulièrement et appliquée de manière souple.
52. Le reste de la présente section passe en revue les différentes phases de la mise en œuvre de la GAR au BIT en insistant sur la troisième, qui couvre la période restante du cadre stratégique pour 2006-2009. Ces phases sont récapitulées dans le tableau qui figure à la fin de cette partie.

Phase 1. Introduction de la budgétisation stratégique (1999-2001)

53. Durant la seconde moitié des années quatre-vingt-dix, la nécessité d'un changement au BIT est devenue manifeste. Le budget ordinaire stagnait depuis des années et les ressources extrabudgétaires ne cessaient de s'amenuiser. Le contexte dans lequel le Bureau travaillait était de plus en plus assujéti aux lois de la concurrence. L'OIT était souvent considérée comme une organisation repliée sur elle-même, dont les compétences étaient respectées dans certains domaines précis mais qui ne faisait pas partie des organisations influentes. Confrontée à l'évolution rapide des systèmes nationaux de relations professionnelles, de protection sociale et de développement, l'OIT avait du mal à bien se

⁷ Rapport du Directeur général, Conférence internationale du Travail, 91^e session, juin 2003.

⁸ Rapport du Directeur général, Conférence internationale du Travail, 92^e session, juin 2004.

positionner pour relever les défis qu'elle allait inévitablement devoir affronter. Au niveau interne, le Bureau était cloisonné et ses systèmes administratifs avaient besoin d'être modernisés. Le Directeur général élu en 1998 pour entrer en fonctions en 1999 s'était engagé à appliquer un programme de réforme stratégique.

- 54.** Le nouveau Directeur général proposait des changements ambitieux pour le BIT, comme il l'indiquait au premier paragraphe de l'introduction de ses Propositions de programme et de budget pour 2000-01, présentées dans les tout premiers jours de son mandat en mars 1999:

La nouvelle présentation du budget met en marche un processus d'établissement stratégique du budget à la suite de la session de novembre 1998 du Conseil d'administration. Elle s'écarte de la structure antérieure basée sur 39 grands programmes pour être centrée sur quatre objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels correspondants.

- 55.** Suite à la publication du rapport du Directeur général sur *Un travail décent* et à l'examen de celui-ci par la Conférence internationale du Travail à sa session de juin 1999, il est devenu évident que l'organe de gouvernance et la haute direction étaient d'accord sur l'orientation fondamentale que devait prendre l'Organisation et sur la nécessité d'un changement organisationnel favorisant un renouveau et une réorientation des activités du Bureau. Cette identité de vues a été un grand pas en avant. Elle a permis des changements rapides au niveau interne et a marqué le début d'un repositionnement de l'Organisation sur la scène internationale.

- 56.** Les mesures ci-après ont été rapidement prises:

- création d'une équipe de direction chargée d'assurer la coordination sur le fond;
- restructuration du Bureau en fonction des quatre objectifs stratégiques;
- lancement de huit programmes focaux pour encourager l'innovation;
- élaboration d'une nouvelle stratégie en matière de ressources humaines;
- vérifications externes dans des domaines de gestion spécifiques;
- introduction de nouvelles procédures pour la planification, la budgétisation, l'évaluation et l'établissement de rapports, à savoir:
 - application d'une programmation axée sur les résultats à tous les documents de rapport concernant la planification, la programmation et la mise en œuvre, à commencer par le programme et budget pour 2000-01;
 - mise en place, en 2000, d'un cadre stratégique pour la période 2002-2005 sur le thème «Intégration du travail décent»;
 - adoption, également en 2000, d'une stratégie d'évaluation préconisant des évaluations de tous les programmes focaux et de la budgétisation stratégique durant la période couverte par le cadre stratégique.

- 57.** Des mesures ont également été prises pour améliorer l'efficacité et faire des économies de façon à dégager des ressources aux fins de la prestation de services améliorés aux mandants. C'est ainsi que des unités d'appui à la gestion ont été créées dans les secteurs techniques. Ces unités fournissent des services d'appui à la planification de programmes, à l'évaluation et à l'établissement de rapports, ainsi qu'à l'administration financière et à la gestion des ressources humaines. La centralisation au niveau sectoriel a offert les moyens d'améliorer l'efficacité, l'efficacité et la coordination. Par ailleurs, il a été possible de faire

une économie d'un million de dollars sur les services d'appui administratif aux réunions sectorielles et sur les frais de voyage des participants.

58. Au cours de cette première phase, l'application de la GAR était évidemment soumise à un certain nombre de limitations. Premièrement, elle consistait seulement en une budgétisation stratégique (que l'on dénommerait maintenant budgétisation axée sur les résultats) et ne concernait pas tous les principes de cette approche de la gestion. Deuxièmement, des problèmes de mesure et d'attribution se sont posés s'agissant des indicateurs de performance qui avaient été mis au point et des rapports qui faisaient état des performances. Troisièmement, l'établissement de rapports financiers stratégiques était fortement limité par les systèmes financiers du Bureau. Quatrièmement, chaque nouveau secteur technique menait souvent ses opérations dans le cadre de son propre mandat, si bien que la promotion de l'intégration des politiques et de la collaboration demeurait une nécessité.
59. Dès le début, le Bureau avait été averti par des experts extérieurs et des fonctionnaires nationaux expérimentés que la mise en œuvre de la GAR exigeait le déploiement d'efforts soutenus et devait faire l'objet d'un examen et d'une amélioration internes constants. La budgétisation stratégique a eu le mérite de mettre certains problèmes en lumière et d'encourager la recherche de solutions.

Phase 2. Consolidation de la budgétisation stratégique et amélioration des performances (2002-2005)

60. Après cette période initiale, les fondements conceptuels du travail décent ont encore été renforcés. Les demandes de services adressées à l'OIT se sont multipliées, tant au niveau international que dans les pays. Les ressources extrabudgétaires étaient en hausse tout comme les prestations dans le cadre de la coopération technique. Comme dans le cas de l'Agenda du travail décent dans son ensemble, il y a eu une période de consolidation de la budgétisation stratégique au titre du cadre stratégique pour 2002-2005.
61. La période 2002-2005 a été marquée par des mesures importantes visant à réduire les ressources administratives et à poursuivre la recherche de gains d'efficacité et la maîtrise des dépenses. En 2004-05, des gains d'efficacité réalisés dans le domaine de l'information au BIT, en particulier dans la diffusion de publications, ajoutés à une rationalisation des services internes d'édition et de traduction, ont permis une baisse, en dollars constants, de 7 pour cent des ressources consacrées aux services d'appui. Une diminution des ressources d'appui aux organes directeurs, de quelque 3 pour cent en dollars constants, a été obtenue en réduisant d'un quart le nombre et la longueur des documents du Conseil d'administration. D'autres économies et gains d'efficacité ont été générés dans des secteurs tels que celui des voyages, dont le budget total pour le Bureau a reculé de 16 pour cent sur deux périodes biennales. Un directeur exécutif responsable des services de gestion et d'administration a été nommé pour réaliser des synergies et des gains d'efficacité plus importants dans ce secteur.
62. Très tôt durant cette période, on s'est attaqué aux problèmes mentionnés plus haut. Le programme et budget pour 2004-05 prévoyait un certain nombre d'innovations et établissait un programme de nouvelles améliorations.
63. Le programme et budget pour 2004-05 a mis davantage l'accent sur les régions. Les caractéristiques et les priorités de celles-ci étaient présentées de façon plus détaillée et selon une nouvelle formule. Les liens avec les objectifs stratégiques ont été rendus plus explicites. Cela a été possible grâce à une procédure de programmation améliorée dans le

cadre de laquelle les priorités régionales ont été établies très tôt. Ces améliorations ont renforcé l'impact d'un transfert substantiel de ressources du siège vers les régions.

64. Une mesure prise en parallèle a consisté en une plus grande intégration dans le programme et budget des propositions d'activités à financer par des ressources extrabudgétaires. Cette innovation a préparé le terrain pour la programmation par pays qui s'est concrétisée par le lancement des PPTD, ces programmes devenus par la suite les principaux mécanismes de prestation de services de l'OIT dans les pays.
65. Le programme et budget pour 2006-07 poursuit le processus de consolidation. Il prévoit un niveau supplémentaire de résultats, celui des résultats escomptés. Pour la première fois, des graphiques présentent pour chaque région les dépenses stratégiques estimées pour chaque objectif stratégique, tant pour le budget ordinaire que pour les ressources extrabudgétaires. En outre, la répartition régionale est indiquée pour chaque objectif stratégique.
66. Les efforts déployés à partir de 1999 pour réaliser des économies et des gains d'efficacité se sont poursuivis à plusieurs niveaux. Outre quelque 2 millions de dollars économisés grâce à une structure de grades plus équilibrée, toute une série d'autres mesures d'économie directes ont été incorporées dans le budget. Le budget de 2006-07 a par ailleurs absorbé environ 6 millions de dollars d'augmentations de coûts.
67. Le programme et budget pour 2006-07 marque l'avènement d'un changement majeur dans les mécanismes de programmation qui a été rendu possible par le nouveau système IRIS du BIT. Grâce à ce système, une procédure beaucoup plus transparente permet à tous les membres du personnel du BIT de prendre connaissance des propositions de toutes les unités, au fur et à mesure de leur élaboration, et de formuler des observations à leur sujet. Les ressources sont liées de manière stratégique aux résultats escomptés, ce qui favorise l'établissement de budgets communs et l'exécution de programmes sur le mode de la collaboration entre plusieurs secteurs et régions. La procédure a été encore améliorée pour l'élaboration des Propositions de programme et de budget pour 2008-09, en particulier sur la base des renseignements recueillis dans le cadre des PPTD préliminaires.
68. Une autre grande étape a été l'adoption en novembre 2002 d'un cadre d'évaluation de l'OIT, au titre duquel des progrès considérables ont été accomplis sur le plan de la méthodologie et de la pratique, notamment par des évaluations des programmes focaux. Ces travaux ont posé les fondements de la politique d'évaluation de grande portée et du cadre stratégique approuvés par le Conseil d'administration en novembre 2005.
69. L'avantage important de la GAR, c'est qu'elle a contribué à l'intégration des questions d'égalité hommes-femmes dans le programme et budget par des moyens identifiables. Les audits dans ce domaine, qui sont des instruments axés sur les résultats, ont amélioré la prise en compte de ces questions dans les travaux de l'OIT et révèlent un fort potentiel dans le domaine plus général du développement.
70. Pour consolider la GAR, des mesures ont été prises afin d'augmenter globalement l'efficacité du Bureau. On compte parmi celles-ci l'initiative de l'équipe de direction visant à renforcer la gestion en vue d'améliorer la prestation de services et les résultats, le renforcement des mesures en vue d'une action intégrée portant sur plusieurs secteurs et régions, le mouvement en faveur d'une cohérence des politiques et la formulation de politiques ciblées s'agissant de la recherche et des publications. Les progrès réalisés sont manifestes à de nombreux égards et vont de l'augmentation des prestations dans le cadre de la coopération technique au renforcement de la collaboration dans l'exécution des PPTD.

Phase 3. Une feuille de route avec des échéances et des étapes précises (2006-2009)

71. La budgétisation stratégique a surtout visé à améliorer la pertinence et l'efficacité du programme de travail du Bureau en utilisant les techniques de budgétisation et d'établissement de rapports axées sur les résultats. Les principaux instruments en ont été le programme et budget et les rapports sur l'exécution du programme et, plus récemment, les PPTD. L'accent a été mis sur une définition transparente des priorités, des performances mesurables, et l'efficacité budgétaire.
72. La prochaine étape, qui doit permettre une application pleine et entière de la GAR, pourrait consister en une action sur quatre fronts principaux: une approche plus globale et intégrée de la stratégie en matière de gestion; une approche plus systématique de la gestion des performances et de la mise en jeu de la responsabilité; la réforme du cycle de programmation; enfin, un examen de la structure extérieure.

Des stratégies intégrées en matière de gestion

73. Le Bureau a déjà mené à bien plusieurs exercices d'élaboration de stratégies, et cette tendance s'est accélérée depuis peu: des stratégies ont en effet été adoptées ou sont en préparation en ce qui concerne les ressources humaines, les technologies de l'information, la mobilisation de ressources, le partage des connaissances et l'évaluation. Ces stratégies incorporent certains éléments d'un cadre axé sur les résultats, sans reprendre systématiquement la terminologie de la GAR. Les relations entre ces stratégies n'ont pas été systématiquement définies et examinées pour s'assurer qu'elles forment un plan de gestion complet et cohérent. C'est là un grand défi à relever à l'avenir.
74. Une stratégie explique ce qu'il faut faire pour atteindre un résultat donné. Il faut donc qu'elle commence par spécifier les résultats à atteindre, comme cela a été fait par exemple pour la stratégie en matière de ressources humaines approuvée récemment. La stratégie peut ensuite être examinée sous l'angle du degré de priorité à accorder aux résultats attendus, mais aussi de l'efficacité et du coût des mesures proposées pour les atteindre.
75. En ce qui concerne les stratégies, la première étape de la GAR pourrait consister à inclure, dans toutes les stratégies proposées en matière de gestion, un cadre de résultats explicite utilisant une approche et une terminologie communes.
76. La programmation et la budgétisation sont au cœur de la GAR, mais certaines composantes de la gestion des ressources humaines, des technologies de l'information et de la communication, et de l'échange de connaissances fournissent un appui essentiel à ce mode de gestion. A mesure que le Bureau élabore et applique des stratégies dans chacun de ces domaines, les liens entre les différentes stratégies et leur contribution à la GAR devront être précisés.
77. Etant donné ce besoin de cohérence des stratégies, la deuxième étape pourrait consister à identifier de manière explicite les liens existants dans et entre toutes les stratégies de gestion du Bureau, en considérant d'abord les stratégies une à une puis en récapitulant l'ensemble.
78. La troisième étape pourrait être l'élaboration d'une stratégie de partage des connaissances. Sur ce point, les travaux ont déjà commencé.

Systèmes pour une performance renforcée et une gestion responsable

- 79.** Avec un système de gestion axée sur les résultats, on attend très précisément des responsables des programmes qu'ils accomplissent les résultats convenus. La création d'un environnement favorable dans lequel ces responsables ont à la fois la charge d'accomplir ces résultats et les moyens nécessaires à cet effet est donc une étape importante vers une plus grande efficacité. La mise en jeu de la responsabilité n'a de sens que si elle s'applique à ceux qui ont qualité pour agir. Les systèmes censés assurer une gestion responsable devraient comprendre des mesures de la performance de la gestion qui aident les chefs responsables et les directeurs principaux à évaluer l'efficacité avec laquelle les responsabilités sont assumées et les ressources sont employées. Ces systèmes devraient viser à identifier et utiliser les enseignements tirés de l'expérience.
- 80.** La GAR offre une très grande flexibilité en matière de gestion dans le cadre de responsabilités bien définies. Le programme et budget établit les cibles à atteindre en matière de performance. Le rapport sur l'exécution du programme nécessite des rapports établis en tenant compte de ces cibles. Le Règlement financier, les Règles de gestion financière et le Statut du personnel donnent des orientations faisant autorité sur les questions relatives aux ressources financières et humaines, et les circulaires internes contiennent des prescriptions détaillées concernant ces questions et d'autres. Quant aux audits externes et internes et aux évaluations indépendantes, ils permettent un contrôle général.
- 81.** Le système institutionnel, en premier lieu l'équipe de direction et les équipes de gestion sectorielles et régionales, met l'accent sur la performance et la coordination. Les processus internes comme la préparation du programme et budget prévoient des examens de l'utilisation des ressources et des structures de gestion. IRIS fournit aux responsables des informations beaucoup plus détaillées et stratégiques, et son potentiel commence à peine à être exploité. Le programme d'amélioration des méthodes de gestion et de l'aptitude à diriger et d'autres programmes de formation offrent aux responsables un ensemble de ressources pour le développement des compétences essentielles, y compris pour la GAR.
- 82.** Les fondements de la GAR sont donc posés et ils ont déjà eu un impact sur la gestion au sein du Bureau. La GAR a permis de détourner les responsables du souci exclusif des rapports à établir sur les moyens mis en œuvre et les activités et de les encourager à se concentrer sur des résultats concrets et mesurables. Avec l'amélioration des outils disponibles, les responsables sont de plus en plus à même d'identifier l'importance stratégique de leurs programmes et actions, par exemple en les plaçant dans le cadre des PPTD. Cependant, ils appliquent plus ou moins les techniques axées sur les résultats. Il faut une approche plus systématique et globale de la GAR avec l'appui des outils de gestion de la performance à l'échelle du Bureau et une aide sur le plan de l'organisation.
- 83.** Les orientations qui sont données actuellement aux responsables insistent en général davantage sur l'application de règles que sur une bonne compréhension des objectifs qui justifient ces règles ou des effets que leur non-application peut avoir sur l'exécution et sur les coûts en temps et en argent pour le Bureau. Une approche axée sur les résultats plus incitative permettrait de présenter les priorités du Bureau de manière plus positive et d'évaluer les programmes dans le temps. Cette approche pourrait comprendre aussi bien des cibles en matière d'efficacité que des objectifs plus concrets comme le développement des connaissances, le soutien aux PPTD ou les contributions à une collaboration entre secteurs. Elle pourrait aussi comprendre une refonte du système d'évaluation du travail du personnel du BIT, en insistant sur la performance des responsables.

- 84.** La question de l'application d'un nouveau système de gestion des performances du personnel est urgente et sera prioritaire, mais il faut attendre d'acquérir de l'expérience pour procéder à certains des changements envisagés. C'est pourquoi il est proposé, après l'examen entrepris par HRD des bonnes pratiques en matière de gestion des performances, de tester des applications pilotes dans un petit nombre d'unités de programmes qui auront été sélectionnées.
- 85.** Avec l'introduction d'IRIS, certaines procédures administratives ont suffisamment changé pour justifier la révision d'un grand nombre de circulaires internes du BIT. C'est aussi le moment de réviser les dispositions obsolètes, de préciser les orientations qui sont données et de moderniser la structure des circulaires. Ce travail, qui a déjà commencé et qui repose sur un petit nombre de départements, devrait être une des priorités de 2007. L'une des étapes proposées pour 2008 est l'achèvement de la mise au point d'un système entièrement révisé de circulaires internes.
- 86.** Un autre domaine où les systèmes de gestion doivent être améliorés est celui de la planification du travail au sein de chaque unité opérationnelle et entre plusieurs unités opérationnelles. La planification du travail est importante par sa contribution à une utilisation effective et efficiente des ressources. Elle est également nécessaire en tant qu'appui aux systèmes de gestion des performances. Cette planification touche aujourd'hui toutes les unités du Bureau, mais il n'y a pas pour l'instant de modèle commun ni de soutien informatique central pour ces plans de travail. Le Bureau a commencé à réfléchir à des outils qui seraient susceptibles d'enrichir IRIS, dans un premier temps pour les projets de coopération technique. Des étapes sont proposées pour l'introduction de normes et de systèmes de planification du travail qui s'appliqueraient à l'ensemble du Bureau.
- 87.** Dans la période à venir, des PPTD seront en cours dans la majorité des Etats Membres. Le pourcentage des dépenses totales de l'OIT qui sont consacrées aux programmes par pays de promotion du travail décent est donc appelé à augmenter. Dans le même temps, une nouvelle procédure d'assurance qualité sera appliquée pour évaluer les propositions de PPTD. Une autoévaluation et une évaluation périodiques des PPTD sont également envisagées. La première évaluation de ce genre est inscrite à l'ordre du jour de la commission⁹.

Réforme du cycle de programmation

- 88.** Le cycle de programmation (cadre stratégique, préparation du programme et budget, suivi et compte rendu de l'exécution du programme, évaluation) établit un cadre de gouvernance et de gestion globales des programmes de l'OIT. En principe, le cycle de programmation exploite les enseignements tirés de l'exécution et de l'évaluation du programme en cours aux fins de la planification d'un cadre d'action à moyen terme, puis de la formulation de propositions concrètes pour le programme et budget. La chronologie des documents clés et la teneur de ces documents sont déterminants pour le succès de la GAR.
- 89.** Le cycle de programmation actuel obéit à un certain nombre de prescriptions énoncées dans le Règlement de la Conférence internationale du Travail et dans le Règlement financier, notamment le système de budgétisation biennal et son processus d'approbation sur une année. De ce fait, la préparation du programme et budget démarre au début de la première année de la période biennale précédente, c'est-à-dire à un moment où les informations relatives à l'exécution des programmes en cours sont minimales. Cette contrainte étant posée, il est tout de même possible de rendre le cycle de programmation moins coûteux et plus efficace:

⁹ Document GB.297/PFA/2/3.

- La plupart du temps, les résultats des programmes de l'OIT s'étendent sur une période plus longue que les deux ans de l'exercice biennal, alors que les cibles relatives à la performance sont fixées pour un exercice. Cela affaiblit le rôle du rapport sur l'exécution du programme et fait que le rôle du rapport à mi-parcours n'est pas clair. Réformer le cadre stratégique offrirait la possibilité d'évaluer les progrès sur une plus longue période.
 - Le rapport sur l'exécution du programme, présenté à chaque période biennale, est beaucoup trop axé sur la performance à court terme. L'existence d'un rapport sur l'exécution du programme à mi-parcours accentue ce problème, alors qu'aucun rapport ne couvre la performance à long terme dans une perspective stratégique. Dans le même ordre d'idées qu'un cadre stratégique réformé, il devrait être possible de concevoir un système de compte rendu de l'exécution du programme offrant à la fois une perspective stratégique à long terme et une perspective concrète et financière à plus court terme pour chaque période biennale. A supposer qu'un nouveau rapport offrant une évaluation plus poussée et à plus long terme soit nécessaire, on pourrait contrebalancer l'établissement de ce nouveau rapport par la suppression du rapport d'exécution à mi-parcours.
 - Les régions examinent le programme de l'OIT tous les quatre ans dans le cadre de réunions régionales. Il y a un lien de plus en plus étroit avec le processus de planification et de budgétisation appliqué à l'échelle du Bureau. L'Agenda décennal du travail décent pour l'Hémisphère, récemment adopté par la Réunion régionale pour les Amériques, met en évidence le fort potentiel qui existe dans chaque région concernant une méthode de planification et d'établissement de rapports axée sur les résultats et à plus long terme. Les conclusions de la quatorzième Réunion régionale asiatique établissent la Décennie asiatique du travail décent, dont l'objectif est de contribuer à faire du travail décent une réalité d'ici à 2015, ce qui coïnciderait avec la date cible de la plupart des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Ces perspectives de planification à plus long terme qui se dessinent dans les régions, associées à l'adoption du travail décent comme objectif mondial à réaliser parallèlement aux OMD, indiquent qu'il est nécessaire que l'OIT adopte un cadre de planification général à plus long terme.
- 90.** Pour la réforme du cycle de programmation, il importe de prendre en considération la charge de travail que représentent la planification, la programmation et la présentation de rapports pour le Bureau et le Conseil d'administration. Il est facile de multiplier les besoins liés aux initiatives relatives à la GAR. Les différents départements du BIT contribuent au cadre stratégique tous les quatre ans, aux propositions de programme et de budget tous les deux ans et aux rapports sur l'exécution du programme tous les ans. Ils contribuent en outre aux PPTD, aux rapports sur la coopération technique, aux évaluations et vérifications, et à divers rapports occasionnels établis à des fins administratives ou pour différentes commissions du Conseil d'administration. Parmi toutes les mesures proposées ci-après, la rationalisation des règles de planification, programmation et présentation de rapports est à prendre sérieusement en considération.
- 91.** Il est primordial, pour la réforme du cycle de programmation, d'adopter une démarche nouvelle pour l'élaboration du cadre stratégique, actuellement établi pour une période allant jusqu'à 2009. Repenser ce cadre permettrait de revoir l'objet, la durée et le calendrier de la planification à moyen terme. On pourrait alors tenir compte des faits nouveaux mis en relief aux réunions régionales, d'autant plus que l'expérience en matière de PPTD progresse, et l'on pourrait également s'appuyer sur les diverses étapes de la GAR précédemment citées. Le cadre serait établi pour une période supérieure à quatre ans, pouvant par exemple se terminer en 2015, en concordance avec le processus des OMD.

92. Avant même de revoir le cycle de programmation, il est possible de jeter les bases d'un examen et d'une évaluation plus réalistes des programmes de l'OIT, notamment en y associant plus étroitement les commissions et comités du Conseil d'administration. A l'heure actuelle, la plupart des évaluations sont soumises à la Commission du programme, du budget et de l'administration, bien que d'autres commissions aient fait entendre qu'elles avaient elles aussi un rôle à jouer. Parallèlement, un grand nombre d'examen de programmes et de stratégies sont soumis à d'autres commissions. Parmi les exemples récents les plus importants, on citera notamment les suivants: *Mise en œuvre de l'Agenda global pour l'emploi: Stratégies d'emploi pour les programmes par pays pour un travail décent: concepts, approches et outils pour la mise en œuvre de l'Agenda global pour l'emploi* (document GB.295/ESP/1/1); *Mise en œuvre* (document GB.295/ESP/1/2); *Modalités suggérées pour l'évaluation de l'Agenda global pour l'emploi dans le contexte des programmes de promotion du travail décent par pays* (document GB.295/ESP/1/3); *Etat d'avancement de l'application de la Stratégie globale en matière de sécurité et de santé au travail* (document GB.291/ESP/4); *Campagne mondiale sur la sécurité sociale et la couverture pour tous: rapport d'activité* (document GB.289/ESP/5); *Examen du programme pilote de l'OIT sur le travail décent* (document GB.288/ESP/5); *Coopération technique et programmes par pays pour un travail décent* (document GB.295/TC/1); *Evaluation thématique: le VIH/SIDA et le monde du travail* (document GB.295/TC/2); *Programme de coopération technique de l'OIT pour 2004-05* (document GB.294/TC/1); *Rapport d'évaluation thématique: l'égalité entre hommes et femmes dans la coopération technique* (document GB.292/TC/1); *Amélioration des activités normatives de l'OIT: grandes lignes d'une orientation stratégique future concernant les normes et la mise en œuvre des politiques et procédures normatives* (document GB.294/LILS/4); *Cadre d'évaluation des programmes d'action sectoriels* (document GB.295/STM/4). En outre, la Conférence internationale du Travail examine un certain nombre de programmes et de stratégies dans le cadre de ses discussions plus générales sur les questions ayant trait au travail et les questions sociales. Elle l'a fait, par exemple, sur les thèmes suivants: *Le rôle de l'OIT en matière de coopération technique* (95^e session); *Emploi des jeunes: les voies d'accès à un travail décent* (93^e session); *Résolution concernant le tripartisme et le dialogue social* (90^e session). Tant le Conseil d'administration que la Conférence internationale du Travail incluent souvent des listes de mesures de suivi demandées au Bureau.

93. Les examens des programmes et des stratégies futures effectués par le Conseil d'administration et la Conférence internationale du Travail sont généralement plus ciblés et beaucoup plus approfondis que les discussions de la Commission du programme, du budget et de l'administration, qui portent sur le programme de l'OIT dans son ensemble. Ces examens ont un réel impact sur l'allocation de ressources et les activités futures, comme en attestent les rapports de suivi établis par le Bureau. Toutefois, en l'état actuel des choses, ils présentent plusieurs lacunes:

- il n'existe aucun plan ou dispositif global qui permette de s'assurer que tous les programmes de l'OIT font systématiquement l'objet d'un examen;
- le cadre des résultats des différents examens n'est pas toujours clair;
- les éléments sur lesquels reposent les examens sont habituellement entièrement préparés par le département qui est responsable du programme concerné, sans que l'on ait les moyens de s'assurer que le mandat, les éléments d'information et l'analyse répondent à des critères d'évaluation minimaux;
- les incidences financières des conclusions sont rarement mentionnées ou examinées. Ainsi, le Bureau doit fréquemment répondre à des demandes visant un renforcement général de tel ou tel programme ou activité, qui ne donnent pas d'estimation du

montant des ressources nécessaires ni d'indication sur l'éventuelle provenance de ces ressources ni sur les résultats à atteindre.

94. Le Conseil d'administration a déjà entamé des discussions sur les améliorations possibles concernant la structure de ses commissions et comités et le rôle de certains d'entre eux. Les considérations ci-dessus peuvent être utiles en la matière et permettre d'aboutir rapidement à un système qui pourrait contribuer efficacement à la GAR. Ce système pourrait prévoir un calendrier pour l'examen de tous les résultats (immédiats et intermédiaires) inscrits dans le programme et budget, des critères pour les évaluations prescrites et l'indication des éventuelles incidences financières.
95. Il serait judicieux d'établir un lien entre ces considérations et les discussions actuelles sur la réforme de la Conférence internationale du Travail et du Conseil d'administration, ainsi que la nécessité de mettre en place une forme d'examen périodique des progrès globaux accomplis dans le cadre de la promotion du travail décent et des objectifs stratégiques de l'OIT.

Réexamen de la structure extérieure

96. Le Directeur général a pris l'engagement de réexaminer la structure extérieure de l'OIT en vue d'assurer des prestations de services plus efficaces et plus rationnelles, de rendre plus visible la présence de l'Organisation et d'améliorer la cohérence au sein du système des Nations Unies. La question essentielle est de savoir comment renforcer l'appui opérationnel que l'OIT apporte aux pays pour la promotion du travail décent en assurant la pleine participation des mandants et partenaires de l'Organisation. Cette question est étroitement liée au soutien des PPTD, qui sont l'outil principal pour traduire en actes au niveau national l'Agenda du travail décent de l'OIT et qui constituent sa contribution principale aux plans stratégiques nationaux dans l'optique d'un système des Nations Unies unifié.
- A l'heure actuelle, la structure extérieure de l'OIT est organisée en trois niveaux et s'articule autour des bureaux régionaux, des bureaux sous-régionaux et des bureaux de l'OIT, les équipes multidisciplinaires d'experts techniques étant concentrées dans les bureaux sous-régionaux. L'OIT est également présente dans certains pays au titre d'accords spéciaux.
 - Diverses innovations ont récemment été testées dans les bureaux extérieurs, comme le recours plus fréquent à des correspondants nationaux (en Europe centrale et orientale) et l'affectation d'un nombre limité de spécialistes techniques à certains grands bureaux de pays (par exemple au Brésil, au Mexique et au Nigéria).
 - Les pays dans lesquels l'OIT ne possède pas à l'heure actuelle de bureau, mais où un PPTD important est mis en œuvre, peuvent bénéficier d'une présence accrue de l'Organisation par le biais, par exemple, du détachement d'un responsable technique du BIT auprès de l'équipe de pays des Nations Unies (comme c'est le cas actuellement au Mozambique).
 - Avant de procéder à un examen de la structure extérieure de l'OIT, il faut en premier lieu s'interroger sur la manière dont l'Organisation peut, dans la limite de ses ressources et en tenant compte du caractère unique de sa structure et de son mandat ainsi que des spécificités régionales, sous-régionales et nationales, configurer au mieux ses services extérieurs pour répondre aux besoins actuels et aux nécessités futures. Cet examen doit prendre en compte les évolutions en matière de développement, la reconfiguration de la structure extérieure du système des Nations Unies et la mesure dans laquelle il est possible, grâce à une harmonisation plus

efficace, de fournir de meilleurs services à un moindre coût pour assurer l'exécution des programmes.

97. Il convient d'examiner les quatre questions interdépendantes suivantes:

- i) Capacité technique et masse critique: l'un des points importants est de savoir comment l'OIT peut mettre au service des mandants et de l'Agenda du travail décent la masse critique d'experts et de compétences techniques nécessaire. Cette question doit être examinée à la lumière des méthodes de travail employées tant dans les régions qu'au siège. Les bureaux extérieurs de l'OIT doivent apporter un soutien adéquat aux mandants quels que soient leur lieu d'implantation ou la zone géographique qu'ils desservent.
- ii) Représentation et structures: un réexamen de la structure extérieure ne saurait se limiter à une analyse de la localisation des bureaux. Il faut en effet examiner non seulement où ils sont implantés mais également quels services clés on leur demande de fournir et s'ils répondent à cette demande en utilisant de manière optimale les ressources budgétaires restreintes de l'OIT.
- iii) Prestation de services efficace et rationnelle: il convient d'examiner en détail quelles sont les combinaisons optimales pour assurer une prestation de services efficace et rationnelle. Il faut à ce propos tenir compte par avance des responsabilités accrues que devront assumer les bureaux extérieurs dans le cadre de leur participation à la programmation d'autres organismes des Nations Unies et à la mise en œuvre de programmes en coopération avec eux, et aussi de la mobilisation de ressources au niveau local. Parmi les mesures pouvant générer des économies, on peut envisager notamment la mise à la disposition des bureaux extérieurs de certaines fonctionnalités d'IRIS, la délocalisation de services administratifs vers des centres où les coûts sont moins élevés, la participation aux services communs du système des Nations Unies, la participation aux travaux du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) sur la mise en commun de locaux et de services, un recours accru à des correspondants nationaux, et la participation à des réseaux de partage des connaissances.
- iv) Capacités adéquates pour l'établissement de réseaux et de partenariats: les bureaux extérieurs de l'OIT devraient être en mesure d'entretenir des liens avec les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs, avec les programmes, fonds et agences du système des Nations Unies, avec d'autres partenaires bilatéraux ou multilatéraux, avec les institutions financières internationales et la société civile. La structure extérieure de l'OIT devrait pleinement refléter sa nature tripartite et les compétences spécifiques de l'Organisation ainsi que la structure de gouvernance qui lui est propre.

98. Les critères à partir desquels l'examen de la structure extérieure sera effectué auront une incidence déterminante sur les résultats de cet examen. Compte tenu de l'analyse qui précède, les critères suivants sont proposés:

- i) Analyse des relations, fonctions techniques et fonctions administratives clés des bureaux extérieurs de l'OIT et examen des modes opératoires actuels en vue de dégager des solutions optimales.
- ii) Examen de la meilleure manière d'assurer une masse critique de soutien technique aux mandants dans les régions et dans les pays en tenant compte du nombre, de la répartition et des méthodes de travail des spécialistes techniques; cette analyse devrait comporter un examen des modalités actuelles du soutien technique fourni par les

services du siège aux bureaux extérieurs et des propositions en vue d'optimiser la collaboration et l'attribution des tâches.

- iii) Examen des niveaux et modalités de financement actuels des bureaux extérieurs de l'OIT en tenant compte des diverses sources de financement disponibles à partir du budget ordinaire et de contributions extrabudgétaires.
- iv) Examen approfondi de la structure actuelle des bureaux de l'OIT en trois niveaux afin de vérifier si elle est bien adaptée pour fournir de manière efficace et rationnelle les services que requièrent les mandants dans le cadre des PPTD et compte tenu de la reconfiguration actuellement en cours de la structure extérieure du système des Nations Unies. Il convient de prendre dûment en considération la nécessité d'une harmonisation plus étroite entre les bureaux extérieurs des principaux partenaires de l'OIT au sein du système des Nations Unies et les bureaux extérieurs de l'OIT afin que ceux-ci puissent fournir de meilleurs services à un moindre coût, sans négliger de prendre en compte les questions relatives à la sécurité du personnel et à la garantie des privilèges et immunités nécessaires pour permettre au Bureau de travailler de manière efficace dans les pays concernés.
- v) L'unification du système des Nations Unies et l'instauration du programme par pays unique des Nations Unies entraînent la mise en place progressive de nouveaux arrangements qui nécessitent d'envisager les diverses formes de soutien que l'OIT pourrait apporter.
- vi) Dans le cadre des plans actuels visant à étendre l'utilisation de certaines fonctionnalités d'IRIS aux bureaux extérieurs, il convient d'envisager des mesures permettant d'assurer à ces derniers les fonctions d'appui administratif plus efficaces dont ils auront besoin à différents niveaux.

99. Si le Conseil d'administration s'accorde sur les critères de réexamen de la structure extérieure, un rapport sera présenté au Conseil d'administration en novembre 2007. Compte tenu du fait que le réexamen n'en serait qu'au stade préliminaire en mars 2007, aucune hypothèse n'a encore été formulée pour les propositions de programme et de budget pour 2008-09.

Principales étapes de la GAR

100. Le tableau ci-dessous résume les étapes examinées plus haut tout en fournissant des informations complémentaires sur certaines des échéances proposées.

Feuille de route pour l'application de la GAR au BIT: principales étapes

Phase 1. Introduction de la budgétisation stratégique

Cadre stratégique/ P&B	Année	Principales étapes de la GAR	
P&B 1998-99	1999	Adoption de la budgétisation stratégique en tant que politique générale du Bureau (paragr. 54).	
		Publication du rapport du Directeur général intitulé <i>Un travail décent</i> ; consensus sur l'Agenda du travail décent et les quatre objectifs stratégiques au sein du Conseil d'administration et de la Conférence (paragr. 55).	
		Adoption du premier programme et budget stratégique (2000-01) (paragr. 56).	
		Création d'une équipe de direction (paragr. 56).	
		Réorganisation du Bureau en quatre secteurs correspondant aux quatre objectifs stratégiques (paragr. 56).	
		Création des programmes focaux (paragr. 56).	
P&B 2000-01	2000	Adoption de mesures pour une performance accrue et une réduction des coûts en vue de libérer des ressources et d'améliorer en conséquence le service rendu aux mandants. Création des unités d'appui à la gestion dans les secteurs techniques. Des économies de un million de dollars sont réalisées sur l'appui administratif aux réunions sectorielles et les frais de voyage des participants (paragr. 57).	
		Le cadre stratégique pour la période 2002-2005 (<i>Intégration du travail décent</i>) instaure des indicateurs et des stratégies pour chaque objectif opérationnel. Définition des indicateurs et cibles pour 2000-01 (paragr. 56).	
		Approbation de la stratégie d'évaluation: une évaluation des programmes focaux et de la budgétisation stratégique est programmée pour 2002-2005 (paragr. 56).	
		2001	Adoption du programme et budget pour 2002-03; augmentation du budget des programmes techniques au siège de 2,7 millions de dollars grâce à une réduction des frais d'administration. Modifications majeures dans la présentation et la perspective du P&B: introduction d'activités intersectorielles (égalité entre hommes et femmes et appui opérationnel intersectoriel pour le travail décent notamment) (paragr. 56-57).
			2002

Phase 2. Consolidation de la budgétisation stratégique et amélioration des performances

Cadre stratégique/ P&B	Année	Principales étapes de la GAR
Cadre stratégique 2002-2005	P&B 2002-03	2002 Approbation du cadre d'évaluation; examen par la Commission du programme, du budget et de l'administration des premières évaluations de programmes focaux (paragr. 56).
		2003 Adoption du programme et budget pour 2004-05; augmentation de 6,8 millions de dollars des budgets des régions; le renforcement de la programmation par pays est annoncé (programmes par pays de promotion du travail décent – PPTD); intégration accrue des ressources extrabudgétaires (paragr. 61-63). Initiative pour renforcer la gestion en vue d'améliorer la prestation de services et les résultats (paragr. 70). Le schéma théorique d'IRIS inclut le cadre stratégique et la programmation par pays (paragr. 67).
	P&B 2004-05	2004 Le programme et budget pour 2006-07 est élaboré au moyen d'IRIS, et une attention accrue est accordée aux régions: introduction de la mise en relation stratégique des ressources avec les résultats, renforcement de la transparence (paragr. 67). Les gains d'efficacité libèrent des ressources pour les programmes techniques et les régions malgré un budget à croissance zéro en termes réels (réduction du nombre et du volume des documents du Conseil d'administration, réduction des budgets pour l'appui administratif, des frais de voyage, aménagement de la structure hiérarchique, enregistrement numérique pour l'élaboration du compte rendu provisoire des séances plénières de la Conférence, etc.) (paragr. 61). Désignation d'un directeur exécutif responsable des services de gestion et d'administration (paragr. 61).
Cadre stratégique 2002-2005		2004 Une circulaire du BIT énonce les principes de base des PPTD et donne le coup d'envoi à leur élaboration (paragr. 64). Le cadre stratégique pour 2006-2009 introduit l'échelon des résultats dans le cadre de programmation du BIT et fournit davantage de détails sur les indicateurs (paragr. 65).
		2005 IRIS est «mis en production» et permet l'utilisation lors des transactions de codes budgétaires spécifiques pour les différents pays et stratégies (paragr. 67). Elaboration des premiers PPTD. Introduction dans IRIS des fonctions relatives à ces programmes (paragr. 67).

Phase 3. De la budgétisation stratégique à la GAR

Cadre stratégique/ P&B	Année	Principales étapes de la GAR
Cadre stratégique 2006-2009	2005	<p>Evaluation indépendante de l'application par le Bureau de la budgétisation stratégique dans le cadre de la GAR (paragr. 3).</p> <p>Le Conseil d'administration approuve une nouvelle politique et stratégie d'évaluation en novembre 2005 (paragr. 68).</p> <p>Le Conseil d'administration approuve la stratégie révisée en matière de ressources humaines en novembre 2005 (paragr. 73).</p> <p>Création du Sous-comité des technologies de l'information et de la communication de la Commission du programme, du budget et de l'administration.</p> <p>Création du Comité consultatif pour le changement organisationnel (paragr. 49).</p>
	P&B 2006-07 (1 ^{er} semestre)	<p>2006 (1^{er} semestre)</p> <p>Le Conseil d'administration adopte un cadre pour les travaux futurs sur la GAR (mars).</p> <p>La Conférence réexamine le rôle de l'OIT en matière de coopération technique dans la perspective de la promotion du travail décent par les programmes extérieurs et les programmes par pays (juin).</p>
	2006 (nov.)	<p>Le Conseil d'administration examine la stratégie visant à améliorer de façon continue la GAR au BIT, notamment la feuille de route pour l'application de la GAR, en parallèle avec l'aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2008-09 (paragr. 102).</p> <p><i>Intégration des stratégies de gestion</i></p>
	2007	<p>Approbation d'une stratégie axée sur les résultats pour 2007-2009 en ce qui concerne les technologies de l'information (paragr. 73).</p> <p>Approbation d'une stratégie axée sur les résultats en ce qui concerne le partage des connaissances et les travaux de recherche (paragr. 78).</p>
	2008	<p>Adoption d'une méthode et d'une terminologie communes pour l'élaboration de toutes les stratégies au sein du BIT (paragr. 75).</p>
	2009	<p>Toutes les stratégies ont été révisées, elles respectent la méthode et la terminologie communes et elles s'inscrivent dans un cadre de résultats explicite. Les relations entre les différentes stratégies au sein du Bureau sont définies explicitement (paragr. 77).</p> <p><i>Systèmes pour une performance renforcée et une gestion responsable</i></p>
	2007	<p>Des PPTD sont en cours dans un nombre croissant d'Etats Membres. Ces programmes sont soumis à une procédure d'assurance qualité et à des évaluations périodiques (paragr. 87).</p> <p>Introduction d'un nouveau système de gestion et de mesure de la performance (paragr. 83).</p> <p>Des normes applicables à la planification du travail sont publiées (paragr. 86).</p>
	2008	<p>Des PPTD sont en cours dans un nombre donné d'Etats Membres (paragr. 87).</p> <p>Formulation d'un modèle informatisé commun pour les plans de travail des unités opérationnelles (paragr. 86).</p> <p>Des mesures de la performance relevant de la GAR sont introduites à l'essai dans certains programmes techniques, régions et services de gestion et d'administration (paragr. 84).</p> <p>Un système entièrement révisé entre en vigueur en ce qui concerne les circulaires administratives internes (paragr. 85).</p>
	2009	<p>Utilisation par la plus grande partie des unités opérationnelles du Bureau des normes et du modèle pour la planification du travail (paragr. 86).</p> <p>Des cibles en matière d'efficience et des objectifs fondamentaux sont établis pour un nombre croissant de programmes techniques, de régions et de services de gestion et d'administration (paragr. 83).</p>
	Cadre stratégique 2006-2009	

Cadre stratégique/ P&B	Année	Principales étapes de la GAR
		<i>Réforme du cycle de programmation</i>
	2007	La révision du cycle de programmation est approuvée et comprend un examen des objectifs, de la durée et de la périodicité de la planification à moyen terme (paragr. 90-91).
	2008	Le cadre stratégique est remanié et sa périodicité est adaptée compte tenu du cycle de programmation révisé (paragr. 91). Le Conseil d'administration approuve un plan général pour la présentation des rapports sur l'exécution du programme qui fait le lien avec les examens effectués en son sein et les évaluations indépendantes (paragr. 92-93).
		<i>Réexamen de la structure extérieure</i>
	2006 (nov.)	Définition des critères applicables à l'examen de la structure extérieure qui sera effectué en 2007 (paragr. 97).
	2007	L'examen de la structure extérieure est achevé et ses conclusions sont présentées au Conseil d'administration en novembre 2007 (paragr. 96-97).
	2008	Début de l'application des recommandations issues de l'examen de la structure extérieure (paragr. 99).

101. Les modalités de la GAR évoluent partout dans le monde, et il ne fait pas de doute qu'elles seront amenées à se modifier encore au BIT. Les étapes définies ci-dessus devraient faire l'objet d'examens et de mises à jour périodiques. Il est proposé, à dater de novembre 2008, de rendre compte tous les deux ans des progrès réalisés dans le franchissement des étapes inscrites sur la feuille de route.

102. *La Commission du programme, du budget et de l'administration voudra sans doute inviter le Conseil d'administration à:*

- a) approuver la stratégie pour une gestion axée sur les résultats au BIT, telle que définie dans le présent document, compte tenu des observations formulées par les membres de la commission pendant la discussion de ce point de son ordre du jour;*
- b) demander au Directeur général de rendre compte en novembre 2008 des progrès réalisés dans le franchissement des étapes définies dans la stratégie, dans le contexte du prochain cadre stratégique;*
- c) approuver l'ensemble de critères proposé pour l'examen de la structure extérieure de l'OIT et inviter le Directeur général à lui présenter les conclusions de cet examen en novembre 2007.*

Genève, le 17 octobre 2006.

Point appelant une décision: paragraphe 102.