



NEUVIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Cadre stratégique pour 2006-2009
(et aperçu préliminaire des Propositions
de programme et de budget pour 2006-07)**Faire du travail décent un objectif mondial***Table des matières*

	<i>Page</i>
Introduction	1
Partie I: Mandat et priorités	3
Un cadre stratégique modulable pour le travail décent.....	3
Faire du travail décent un objectif mondial	6
Mobiliser le tripartisme, le dialogue social et les normes internationales du travail aux fins d'une mondialisation juste	7
Renforcer le rôle de l'OIT en tant qu'acteur régional et mondial	8
Investir dans l'efficacité de l'OIT.....	10
Gestion axée sur les résultats.....	11
Renforcer le cadre stratégique	12
Décider de l'action à mener.....	12
Partie II: Renforcement des capacités institutionnelles.....	13
Capacités stratégiques essentielles	13
Promotion du partenariat	13
Renforcement des capacités en matière d'analyse et de statistiques	15
Partage et gestion des connaissances et de l'information	16
Renforcement des stratégies de communication pour la promotion du travail décent	17
Capacités dans le domaine de la gestion.....	18

Intégration des ressources de la coopération technique.....	18
Amélioration des capacités et compétences du personnel	19
Contrôle	20
Investissements et infrastructure.....	20
Améliorer au moindre coût les technologies de l'information	20
Parc de locaux et sécurité	21
Financement des coûts à moyen terme	21
Partie III: Aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2006-07	22
Les grandes lignes des propositions de programme et de budget	22
Objectifs stratégiques, objectifs opérationnels, résultats et indicateurs proposés pour le programme et budget 2006-07.....	23
Objectif général: le travail décent en tant qu'objectif mondial.....	23
Contexte et réponse de l'OIT.....	23
Objectif stratégique n° 1: Promouvoir et mettre en œuvre les normes et les principes et droits fondamentaux au travail.....	24
Contexte et réponse de l'OIT.....	24
Objectif opérationnel 1a: Normes et principes et droits fondamentaux au travail	24
Objectif opérationnel 1b: Action normative	25
Objectif stratégique n° 2: Accroître les possibilités pour les femmes et pour les hommes d'obtenir un emploi et un revenu convenables	25
Contexte et réponse de l'OIT.....	25
Objectif opérationnel 2a: Emploi, marchés du travail, compétences et employabilité	26
Objectif opérationnel 2b: Création d'emplois	27
Objectif stratégique n° 3: Accroître l'étendue et l'efficacité de la protection sociale pour tous	28
Contexte et réponse de l'OIT.....	28
Objectif opérationnel 3a: Elargissement de la couverture de sécurité sociale....	29
Objectif opérationnel 3b: Protection effective des travailleurs	30
Objectif stratégique n° 4: Renforcer le tripartisme et le dialogue social	31
Contexte et réponse de l'OIT.....	31
Objectif opérationnel 4a: Renforcer les capacités des partenaires sociaux	31
Objectif opérationnel 4b: Gouvernements et institutions de dialogue social	32
Objectif opérationnel 4c: Développer le dialogue social au niveau sectoriel pour améliorer les résultats dans les domaines social et du travail à l'échelon mondial	32
Innovations dans les propositions de programme et de budget	33
Objectifs transversaux	33
Une mondialisation juste	33
S'affranchir de la pauvreté par le travail	33
Faire progresser l'égalité entre les sexes	34
Renforcer l'influence des normes internationales du travail sur le développement	34

Accroître l'influence des partenaires sociaux, du dialogue social et du tripartisme	34
Initiatives focales.....	34
Informations budgétaires transparentes	35
Le budget de l'OIT en perspective	35
Les tendances du budget ordinaire de l'OIT.....	35
Davantage de services avec moins de ressources	37
Pression accrue sur le budget de l'Organisation.....	37
Le niveau du budget ordinaire	38

Introduction

1. Le cadre stratégique est un instrument clé dans le processus de budgétisation stratégique lancé par le BIT avec le programme et budget pour 2000-01. C'est un cadre structurant qui indique les priorités à moyen terme et les principales stratégies à appliquer pour accomplir le mandat de l'OIT dans le contexte de la mondialisation. En tant que tel, c'est la première étape dans le cycle de planification, de budgétisation et d'exécution du programme, d'établissement de rapports sur le programme et de son évaluation en fonction des résultats. Le cadre stratégique fait le point des capacités disponibles et de la façon de les exploiter pour atteindre ces objectifs. Il fournit, par conséquent, une base au Conseil d'administration pour faire des recommandations au Bureau concernant l'orientation du programme et budget et il est une boussole pour son exécution dans un monde qui évolue rapidement. La discussion du cadre stratégique facilitera considérablement la mise au point des Propositions de programme et de budget pour 2006-07. Afin de rendre aisée la préparation de ces propositions, un plan d'ensemble et des informations générales sont fournis dans la partie III du présent document.
2. Il est ressorti de la discussion du premier cadre stratégique par le Conseil d'administration que, dans un monde incertain, un plan à moyen terme rigide n'est d'aucune utilité¹. L'idée d'un cadre répond à la nécessité d'exécuter le programme avec souplesse en appliquant des paramètres qui expriment les grandes priorités de l'Organisation. Dans un processus continu, le cadre stratégique est donc l'étape où l'Organisation prend le temps et occupe l'espace nécessaires pour considérer ses activités avec du recul. Le programme et budget biennal et les rapports annuels sur l'exécution du programme fournissent d'autres occasions d'évaluer les progrès accomplis. Ces documents ont été pris en compte pour la préparation du cadre stratégique pour 2006-2009.
3. Ce cadre stratégique s'appuie sur le raisonnement développé dans le premier cadre, qui couvre la période allant de 2002 à 2005. Les larges consultations, tant officielles qu'officieuses, menées précocement avec les mandants et à travers le Bureau, à commencer par la discussion, en novembre 2003, d'un document préliminaire² à la Commission du programme, du budget et de l'administration, ont confirmé que l'approche du premier cadre stratégique, déterminée par le Conseil d'administration à sa 279^e session, en novembre 2000, reste pertinente. Par conséquent, ce deuxième cadre stratégique ne propose pas une approche entièrement nouvelle mais s'appuie sur un cadre établi dont la perspective générale est pleinement valable. Ces deux cadres constituent le point de départ de nos activités futures.
4. Pour la période allant jusqu'à la fin de 2005, le thème du cadre stratégique est l'intégration du travail décent. En novembre 2003, le Conseil d'administration a vigoureusement réaffirmé l'Agenda pour le travail décent et les quatre objectifs stratégiques tels qu'ils sont exposés dans le cadre stratégique pour 2002-2005. Le présent cadre stratégique vise, par conséquent, à approfondir le consensus tripartite existant en développant plusieurs des concepts et domaines d'activité qui ont pris de l'importance au cours des quatre dernières années. En novembre 2003, les membres du Conseil d'administration ont été nombreux à demander qu'il soit tenu pleinement compte de la résolution de la Conférence concernant le tripartisme et le dialogue social (2002) et de la discussion des rapports du Directeur général à la Conférence internationale du Travail intitulés *Réduire le déficit de travail décent – Un défi mondial* (2002) et *S'affranchir de la pauvreté par le travail* (2003), et que

¹ Document GB.279/PFA/6.

² Documents GB.288/PFA/10 et GB.288/9/1.

le rapport de la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation soit pris en considération.

5. La discussion, à la session de 2004 de la Conférence internationale du Travail, du rapport du Directeur général intitulé *Une mondialisation juste: le rôle de l'OIT* – rapport qui a reçu un appui massif – a également révélé l'intérêt marqué des mandants de l'OIT dans le monde entier pour le thème du travail décent en tant qu'objectif mondial. C'est pourquoi il est proposé de faire du travail décent en tant qu'objectif mondial le thème intégrateur qui guidera l'action de l'OIT pendant la prochaine période, ce concept devant être progressivement mis en œuvre depuis le niveau national (programmes par pays sur le travail décent) jusqu'au niveau international (Déclaration du Millénaire, objectifs du Millénaire pour le développement, documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté).
6. Le deuxième cadre stratégique vise, en faisant du travail décent un objectif mondial, à améliorer les chances, pour les femmes et pour les hommes, d'obtenir un travail décent et productif dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine. Il s'articule autour des quatre objectifs stratégiques, à savoir: promouvoir et mettre en œuvre les normes et les principes et droits fondamentaux au travail, accroître les possibilités pour les femmes et pour les hommes d'obtenir un emploi et un revenu convenables, accroître l'étendue et l'efficacité de la protection sociale pour tous, et renforcer le tripartisme et le dialogue social. Comme le précédent cadre stratégique, il souligne l'importance de politiques intégrées tirant sur les quatre fils de la connaissance pour susciter des synergies renforçant l'objectif global, qui est de faire du travail décent un objectif mondial. Il est peut-être utile de se représenter le cadre stratégique comme une matrice dans laquelle plusieurs thèmes intégrateurs ou objectifs intersectoriels, comme l'égalité entre hommes et femmes, peuvent être passés dans les quatre fils de chaîne ou objectifs. C'est la contribution de l'OIT à des politiques nationales de développement plus cohérentes ainsi qu'à une plus grande convergence et une meilleure synergie des conseils prodigués au niveau international en matière de politique macroéconomique, commerciale, du travail, sociale et d'investissement. Un engagement tripartite accru de l'OIT en faveur d'une plus grande cohérence au niveau national et d'une meilleure convergence des politiques prônées au niveau international, l'accent étant mis sur l'emploi et la création d'entreprises, peut contribuer de manière significative à une mondialisation juste créant des opportunités pour tous.
7. Outre les grandes questions de fond, comme l'effort continu à fournir pour assurer l'égalité entre hommes et femmes, le cadre stratégique identifie également comme une priorité à moyen terme un investissement dans l'efficacité de l'OIT. L'un des enseignements du cadre stratégique pour 2002-2005 est que la demande de services de l'OIT a régulièrement dépassé les capacités disponibles, en dépit d'une rationalisation constante et d'économies continues sur les coûts. Dans plusieurs domaines, la pression sur les ressources du Bureau a maintenant atteint un degré au-delà duquel le service aux mandants pourrait être mis en péril. Le cadre stratégique tâche de relever le défi qui consiste à équilibrer les besoins et les ressources et propose des moyens pour renforcer l'efficacité de l'OIT afin de préserver le volume et la qualité des services fournis à ses mandants.
8. Le présent document comprend trois parties. La partie I souligne la pertinence chaque jour plus manifeste du mandat de l'OIT dans le nouveau contexte international et propose une série de priorités pour la période 2006-2009. La partie II examine comment renforcer les capacités de l'OIT pour accomplir ses objectifs. La partie III présente les grandes lignes des Propositions de programme et de budget pour 2006-07, avec une nouvelle formulation des résultats opérationnels. Des informations budgétaires générales sont fournies. Les vues exprimées par le Conseil d'administration guideront le Bureau lorsqu'il mettra

définitivement au point les propositions de programme et de budget qui seront soumises à la Commission du programme, du budget et de l'administration en mars 2005.

Partie I: Mandat et priorités

Un cadre stratégique modulable pour le travail décent

9. Le cadre stratégique pour 2006-2009 présente les priorités de l'Organisation pour les années à venir; il est utile de commencer par tirer les leçons de l'expérience du premier cadre stratégique. Le présent cadre poursuit la stratégie à quatre volets établie en 2002-2005, à savoir construire le concept du travail décent, développer l'intégration et la cohérence au sein du BIT, intégrer le travail décent dans les politiques préconisées pour l'économie mondiale, et créer les conditions du travail décent au niveau national.
10. L'OIT a élaboré, par un consensus tripartite, trois concepts interdépendants qui orientent ses priorités à moyen terme:
 - l'Agenda pour le travail décent – un instrument favorisant le développement et l'intégration sociale;
 - un emploi productif pour les femmes et pour les hommes – la voie royale pour s'affranchir de la pauvreté;
 - une mondialisation plus juste – un moyen d'assurer la stabilité au niveau mondial et la hausse du niveau de vie.
11. Les réactions, des mandants notamment, donnent à penser que ces concepts expriment de manière simple les perceptions, les besoins et les pressions politiques que, de plus en plus, les femmes et les hommes exercent sur leurs dirigeants partout dans le monde. Ces concepts sont l'expression de la mission de l'OIT – très ancienne et pourtant tournée vers l'avenir – qui est de relier les valeurs et les idéaux aux demandes et aux préoccupations actuelles des familles et des collectivités. Comme le Directeur général l'a indiqué à la Conférence internationale du Travail en 2004, «nous devons rester une institution qui place les valeurs au cœur de son action, car c'est la source de notre légitimité. L'OIT a toujours cherché à trouver un espace, a toujours été une voix pour la justice sociale à différents moments de l'histoire. Nous sommes parvenus à cela par le dialogue et le consensus, et nous pouvons être fiers de l'OIT aujourd'hui et de son histoire.»
12. Depuis le rapport du Directeur général soumis à la Conférence internationale du Travail en 1999, plusieurs rapports et publications ont étudié à fond les implications sur le plan des politiques et les applications du travail décent dans des environnements divers. Le Bureau a réformé ses méthodes de programmation en introduisant des techniques de gestion axées sur les résultats. Cette réforme a été facilitée par l'amélioration des procédures de consultation et de collaboration, mais l'intégration des programmes de l'OIT n'est pas terminée. Les perspectives dégagées par la Commission mondiale et les orientations du Conseil d'administration et de la Conférence internationale du Travail ont renforcé le rôle de l'OIT dans la définition d'une dimension sociale de l'économie mondiale.
13. L'Agenda pour le travail décent guide l'action tripartite conduite par l'OIT dans chaque pays avec le gouvernement et les organisations d'employeurs et de travailleurs, qui œuvrent ensemble, avec l'appui du Bureau, à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques visant à promouvoir les composantes du travail décent. Dans plusieurs pays, l'action de l'OIT a commencé par être organisée dans le cadre du programme national pour

le travail décent, en appuyant les politiques et les priorités nationales des mandants. En tant que concept unificateur, le travail décent modèle l'élaboration des politiques par l'OIT et ses services dans beaucoup de contextes différents. Il importe en particulier de mettre l'accent sur la promotion de l'égalité entre hommes et femmes en tant que partie intégrante de l'Agenda pour le travail décent, car la non-discrimination et l'égalité de chances et de traitement dans l'emploi et la profession sont des principes de base de la justice sociale, de même qu'un moyen d'améliorer l'efficacité et d'éviter l'exclusion dans les sociétés du monde entier.

14. Le principal message du rapport intitulé *S'affranchir de la pauvreté par le travail*, à savoir que l'emploi productif est le seul moyen viable de s'affranchir de la pauvreté, fait des adeptes. Il étaye bien des politiques nationales fondées sur des initiatives de développement communautaires et locales. C'est la contribution de l'OIT aux politiques à mener pour que l'objectif du Millénaire pour le développement (OMD) qui consiste à réduire de moitié la pauvreté soit atteint, et aux stratégies à mettre en œuvre pour y parvenir. Les participants au Sommet extraordinaire des chefs d'Etat et de gouvernement de l'Union africaine sur l'emploi et la lutte contre la pauvreté en Afrique, convoqué en septembre 2004 à Ouagadougou, ont exprimé un soutien franc et massif à cette approche. Les réunions de la Commission du travail et des affaires sociales – une commission tripartite de l'Union africaine –, des ministres des Finances ainsi que des partenaires sociaux des pays africains ont préparé le sommet. Un document faisant le point des questions de fond à partir des contributions, compilées par le BIT, de 15 institutions internationales montre qu'il est possible de prendre des mesures concrètes pour assurer la cohérence des politiques. Le BIT participe activement au suivi des recommandations du sommet.
15. L'Agenda pour le travail décent a recueilli le soutien de plusieurs réunions au sommet tenues dans la région des Amériques. Depuis la XIII^e Conférence interaméricaine des ministres du Travail de l'Organisation des Etats américains jusqu'au Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement de l'Union européenne, d'Amérique latine et des Caraïbes, les dirigeants ont reconnu que le travail décent est la clé de la réduction de la pauvreté et du progrès social. Lors d'un sommet spécial (Nuevo León, Mexique, janvier 2004), les chefs d'Etat et de gouvernement des Amériques ont fait la déclaration suivante: «Nous sommes attachés aux principes du travail décent proclamés par l'Organisation internationale du Travail et, convaincus que le respect des droits et de la dignité des travailleurs est un élément essentiel pour lutter contre la pauvreté et assurer un développement social et économique durable pour nos peuples, nous nous attacherons à appliquer la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail.»
16. Le rapport de la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation ouvre à l'OIT de nouvelles perspectives d'action. C'est un appel équilibré en faveur d'une action intégrée et cohérente pour que la mondialisation fonctionne pour tous, qui met en relief le rôle fondamental du travail et de l'emploi dans la manière dont les gens perçoivent l'impact de la mondialisation sur leur vie. Depuis son lancement en février 2004, le rapport a reçu un large appui de milieux très divers³. La participation de plus de 20 chefs d'Etat et de gouvernement au lancement à New York, la veille de l'ouverture de la session de l'Assemblée générale de cette année, du rapport par les coprésidents montre que le rôle de l'OIT en tant que partenaire apprécié dans l'effort qui est déployé pour atteindre les OMD est de mieux en mieux reconnu. Le secrétariat de l'Organisation des Nations Unies a distribué le rapport en tant que document officiel de l'Assemblée générale.

³ Voir le document GB.291/WP/SDG/1: Suite à donner au rapport de la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation: prochaines étapes.

- 17.** Le fait de considérer les défis de la mondialisation à travers le prisme du travail décent permet à l'OIT de répondre à une préoccupation très importante qui est présente dans toutes les sociétés. «Donnez-moi une chance d'obtenir un emploi convenable»; aujourd'hui, des hommes et des femmes formulent cette revendication dans le monde entier. La réponse de l'OIT est qu'il faut créer des entreprises, investir et maintenir la productivité, tout en créant des emplois convenables et en assurant une protection sociale et l'employabilité – le respect des droits des travailleurs, la pratique du dialogue social et le tripartisme venant sceller le tout. La structure tripartite de l'OIT, enracinée dans la connaissance du travail et de la société et dans les réseaux professionnels et sociaux, nous permet de rassembler de multiples acteurs qui commencent à former une communauté mondiale attachée à rendre la mondialisation plus juste. L'expérience de la Commission mondiale prouve qu'il est possible de trouver un terrain d'entente entre des personnalités ayant des opinions, un vécu et des intérêts différents. Cette expérience peut être renouvelée à une plus grande échelle. Comme le Secrétaire général Kofi Annan l'a déclaré le 20 septembre à propos du rapport de la Commission mondiale, «la création d'emplois, la protection des droits fondamentaux au travail, le renforcement de la protection sociale et l'élargissement du dialogue social sont des éléments clés pour une mondialisation qui encourage non seulement la réforme économique, mais aussi le progrès social»⁴.
- 18.** Pour avancer, l'OIT doit exercer pleinement le mandat que lui confère sa Constitution – et notamment la Déclaration de Philadelphie⁵, plus que jamais pertinente aujourd'hui – en ce qui concerne les politiques sociale, économique et du travail et leurs relations réciproques.
- 19.** Seule organisation internationale tripartite, l'OIT est exceptionnellement bien placée pour combiner la connaissance et l'expérience pratiques de l'entreprise et du lieu de travail qu'elle tire d'organisations représentant des millions d'entreprises et des centaines de millions de travailleurs et de travailleuses, et les instruments de politique économique et sociale des gouvernements.
- 20.** Le mandat de l'OIT est donc clair, et l'on peut résumer ainsi les priorités: «faire du travail décent un objectif mondial». Un moyen important d'y parvenir consiste à mobiliser les mandants tripartites de l'OIT pour rendre la mondialisation plus juste, en commençant au

⁴ Le texte intégral de cette déclaration se trouve sur le site: <http://www.un.org/News/Press/docs/2004/sgsm9487.doc.htm>.

⁵ L'article II de la Déclaration de Philadelphie déclare que «Convaincue que l'expérience a pleinement démontré le bien-fondé de la Déclaration contenue dans la Constitution de l'Organisation internationale du Travail, et d'après laquelle une paix durable ne peut être établie que sur la base de la justice sociale, la Conférence affirme que:

- tous les êtres humains, quelles que soient leur race, leur croyance ou leur sexe, ont le droit de poursuivre leur progrès matériel et leur développement spirituel dans la liberté et la dignité, dans la sécurité économique et avec des chances égales;
- la réalisation des conditions permettant d'aboutir à ce résultat doit constituer le but central de toute politique nationale et internationale;
- tous les programmes d'action et mesures prises sur le plan national et international, notamment dans le domaine économique et financier, doivent être appréciés de ce point de vue et acceptés seulement dans la mesure où ils apparaissent de nature à favoriser et non à entraver l'accomplissement de cet objectif fondamental;
- il incombe à l'Organisation internationale du Travail d'examiner et de considérer à la lumière de cet objectif fondamental, dans le domaine international, tous les programmes d'action et mesures d'ordre économique et financier;
- en s'acquittant des tâches qui lui sont confiées, l'Organisation internationale du Travail, après avoir tenu compte de tous les facteurs économiques et financiers pertinents, a qualité pour inclure dans ses décisions et recommandations toutes dispositions qu'elle juge appropriées.»

niveau local. Les réseaux des ministres du Travail, de l'Emploi et des Affaires sociales, des organisations d'employeurs et de travailleurs, appuyés par les services du Bureau, ont une grande portée et exercent une influence.

21. En outre, leur rôle dans l'économie et dans la société est étayé par les normes internationales du travail de l'OIT, qui représentent l'une des séries de principes les plus complètes pour une action concertée qui soient reconnues au niveau international, sur lesquelles s'appuyer pour relever les défis de la mondialisation.
22. Ensemble, la promotion du tripartisme, le dialogue social et les normes du travail sont un fondement solide pour renforcer la position de l'OIT sur l'échiquier mondial pendant les années cruciales à venir, alors que sont définies, aux niveaux national et international, de nouvelles formes de gouvernance de la mondialisation.
23. Investir dans l'efficacité de l'OIT est un élément clé de cette stratégie. Nous devons rassembler et augmenter nos ressources pour contribuer aux priorités étroitement liées que sont la réalisation d'une mondialisation juste et celle des objectifs fixés dans la Déclaration du Millénaire. En relevant ces défis de manière créative, l'OIT aura plus de facilité à fournir de meilleurs services aux mandants, à élargir les possibilités de partenariat constructif au sein du système multilatéral et à attirer un appui international de plus en plus net et des ressources de plus en plus importantes pour la coopération au service du développement. L'OIT doit prouver qu'elle est en mesure d'obtenir des résultats significatifs et de faire le meilleur usage des ressources publiques limitées. Grâce à la gestion axée sur les résultats, nous avons élevé les normes de performance et réduit les coûts. Il est possible de faire plus pour améliorer notre efficacité et notre responsabilité dans la gestion, et nous ne manquerons pas de le faire.

Faire du travail décent un objectif mondial

24. Faire du travail décent un objectif mondial, c'est là l'implication la plus profonde du message de la Commission mondiale. L'importance du travail – le prisme à travers lequel les gens perçoivent la mondialisation et son impact sur leur vie – est ainsi mise en avant. En reconnaissant que le travail décent, dans ses quatre dimensions stratégiques, est une exigence démocratique universelle des femmes et des hommes dans le monde et la meilleure recette de la stabilité et de la justice sociale dans toutes les sociétés, la commission a invité l'OIT à prendre la tête des efforts déployés pour agir sur le cours de la mondialisation.
25. Pour relever ce défi, plusieurs actions devront être engagées parallèlement. Il faudra améliorer l'efficacité des programmes en cours et des activités prescrites à l'OIT par son mandat, par exemple en renforçant le système des normes du travail, en conseillant et en aidant les mandants dans les domaines du développement des entreprises, de la politique de l'emploi ou encore de l'égalité entre hommes et femmes. Il faudra adopter une nouvelle approche des problèmes – agir, par exemple, au niveau des politiques pour réglementer les systèmes de production mondiaux, ou établir un socle socio-économique pour l'économie mondiale en faisant de la protection sociale de base un objectif essentiel de développement.
26. Faire du travail décent un objectif mondial implique la mise en place de processus favorisant les approches convergentes d'objectifs liés, pour une plus grande cohérence et une meilleure harmonie entre la politique économique et la politique sociale aux niveaux national et international. Cela appelle une action de sensibilisation vigoureuse et une meilleure gouvernance.

27. La cohérence doit commencer au niveau local pour s'étendre au niveau mondial. La valeur du dialogue social a été démontrée maintes fois et en maints endroits en tant que méthode permettant de développer la convergence des objectifs et des politiques. L'objectif d'une plus grande cohérence des politiques prend appui sur le dialogue, dont l'importance est cruciale. Plus les points de vue exprimés et les intérêts représentés seront nombreux lors de l'élaboration des politiques, plus les politiques seront équilibrées et auront de chances d'être appliquées en étant acceptées par les principaux acteurs.
28. De solides initiatives nationales sont en cours, par exemple, pour réaliser les OMD et pour adapter les stratégies de réduction de la pauvreté aux priorités locales dans les domaines social et de l'emploi. La coordination au niveau national des activités des organismes internationaux s'améliore.
29. En revanche, pour ce qui est de la convergence des politiques au niveau international pour réaliser les objectifs du développement durable, le besoin de politiques plus intégrées et équilibrées dans les domaines économique, social et de l'environnement se fait plus que jamais sentir, alors que la mondialisation économique s'accélère. C'était là un message fondamental du Sommet de Johannesburg. C'est un domaine où l'action du système multilatéral laisse à désirer. Il y a là à l'évidence une possibilité encore jamais expérimentée de mieux travailler ensemble et de faire en sorte que le tout soit plus important que la somme des parties.
30. Entre autres initiatives pour assurer la cohérence des politiques, la commission demande aux organisations internationales compétentes d'œuvrer ensemble à la réalisation d'une croissance durable, au développement des investissements et à la création d'emplois. Cela répondrait à une revendication politique importante dans tous les pays et prouverait la capacité du système multilatéral de trouver des solutions novatrices aux multiples incertitudes auxquelles se heurtent les travailleurs, les familles, les entreprises et les collectivités. Si l'on considère le système multilatéral, on peut se demander pourquoi les organisations internationales ne font pas converger concrètement leurs connaissances et leur expérience des politiques pour donner aux individus, aux familles et aux collectivités une chance d'obtenir des emplois convenables.

Mobiliser le tripartisme, le dialogue social et les normes internationales du travail aux fins d'une mondialisation juste

31. Notre Constitution donne à l'OIT une place particulière dans le système multilatéral. Parce que les gouvernements, les employeurs et les travailleurs travaillent de concert, nos actions reposent sur une compréhension approfondie des réalités du monde du travail, et notre Organisation jouit d'un degré de représentation et d'appui bien plus élevé que ce n'est le cas pour de simples organisations intergouvernementales. En outre, l'OIT est animée des valeurs et des principes de justice sociale, qui confèrent un fondement éthique aux réponses que nous apportons aux transformations profondes engendrées par la mondialisation.
32. Le tripartisme est l'élément déterminant qui peut ouvrir la voie à une mondialisation juste. Le dialogue social et le tripartisme ont été centrés sur les questions concernant le lieu de travail, la productivité, les salaires et les conditions de travail. Cette activité fondamentale occupe une place centrale dans les fonctions de l'OIT et enregistre, à de nombreux égards, un regain d'importance compte tenu de la rapidité avec laquelle le monde du travail évolue. Le nouveau défi à relever est de concrétiser l'importance du tripartisme et de faire de ce dernier un instrument capital pour parvenir à une communauté mondiale stable en garantissant une meilleure représentativité dans le cadre de l'élaboration des politiques aux

niveaux national et international. Pour parvenir à concilier les notions de compétitivité et de justice sociale dans le cadre de l'économie mondiale, il faut une forte représentation de la diversité des voix du monde du travail et une capacité renouvelée de contribuer à l'élaboration de politiques qui créent des opportunités pour tous et notamment les femmes et les hommes qui travaillent dans le secteur informel de l'économie dans les pays en développement. A cette fin, la promotion de l'esprit d'entreprise, la création d'entreprises et l'instauration d'un environnement qui soit propice aux investissements productifs sont des éléments centraux dans le cadre de l'Agenda pour le travail décent de l'OIT. Les acteurs du monde du travail, représentés par le tripartisme, devront de plus en plus développer le dialogue et la coopération avec d'autres groupes de la société afin de constituer des coalitions à haut degré de représentativité qui permettront d'amener le changement nécessaire pour mettre en place une mondialisation juste.

33. L'autorité de l'OIT réside dans les normes internationales du travail. Celles-ci constituent la pièce maîtresse de la bonne gouvernance et d'un développement socio-économique équilibré. On s'accorde de plus en plus à reconnaître la contribution positive des normes du travail et des droits des travailleurs à l'efficacité des entreprises, à la productivité de la main-d'œuvre et à une répartition équitable des bénéfices de la croissance économique. Outre le fait d'orienter l'action des Etats Membres et d'influer sur le contenu des traités internationaux, elles sont une source de référence pour les initiatives privées indépendantes. Il faut poursuivre les efforts pour renforcer la cohérence et l'impact du corpus des normes du travail qui sous-tendent l'Agenda du travail décent et améliorer le mécanisme de contrôle.
34. L'instauration d'un environnement propice à la création d'emplois décents tient à des questions telles que l'accès équitable aux marchés, la réduction de la dette, les conditionnalités financières et l'aide accrue nécessaire pour appuyer les pays en développement dans leurs efforts nationaux. Il ne peut y avoir de bonne gouvernance nationale sans bonne gouvernance mondiale. L'OIT devra se faire entendre en tant que partenaire du système multilatéral pour encourager la quête d'un modèle de développement mondial plus équitable et viable fondé sur l'importance du travail décent dans la vie des gens.
35. L'OIT, forte de son expérience tripartite, doit continuer de se rendre disponible pour aider les pays tant développés qu'en développement à faire face à la situation économique et sociale complexe que représente la transition d'une économie centralisée et planifiée à une économie de marché. L'Organisation doit également être en mesure de se pencher sur des questions intéressant spécifiquement les pays développés telles que celles des sociétés vieillissantes, de la réforme des pensions, de l'externalisation ou de la délocalisation.

Renforcer le rôle de l'OIT en tant qu'acteur régional et mondial

36. Sur toutes ces questions, le dialogue social et le tripartisme peuvent aider dans une large mesure à trouver une approche équilibrée. Le type d'approche qui consiste à résoudre les problèmes à l'échelon mondial et que l'OIT, grâce à la diversité et à la représentativité de ses Membres, s'attache à mettre au point suscite beaucoup d'engouement à l'heure actuelle. Le dialogue sur la recherche de solutions pratiques par diverses parties prenantes animées de valeurs et de principes communs est un moyen de parvenir au changement et à la stabilité.
37. Pour que le travail décent devienne un objectif mondial, l'OIT doit mettre en place des partenariats entre des acteurs qui ont les mêmes attentes et la même compréhension des choses. Ces partenariats doivent avoir des fondements solides aux niveaux national et

régional. Comme le souligne la Commission mondiale dans son rapport, la mondialisation commence au niveau local. Qui plus est, les décisions prises dans les institutions mondiales émanent des Etats Membres. Les politiques visant à promouvoir le travail décent en tant qu'objectif mondial doivent par conséquent reposer sur un dialogue national et régional entre les mandants de l'OIT et avec nos partenaires. Nous devons tirer des enseignements de la façon dont l'Union africaine a suivi, avec succès, cette approche pour le Sommet sur l'emploi et la réduction de la pauvreté en Afrique.

38. Les structures régionales de l'OIT jouent par conséquent un rôle important dans le renforcement de la position de l'Organisation pour l'élaboration des politiques en vue d'une mondialisation juste. Au cours de ce cycle de réunions régionales, l'Agenda pour le travail décent a été régulièrement enrichi des perspectives, spécificités et moyens d'action dont disposent nos mandants au niveau régional.
39. La 10^e Réunion régionale africaine qui s'est tenue à Addis-Abeba en décembre 2003 a marqué le début d'un nouveau partenariat plus étroit avec l'Union africaine, qui a conduit l'OIT à s'engager pleinement pour le Sommet extraordinaire de Ouagadougou sur l'emploi et la réduction de la pauvreté, organisé en septembre 2004. Les cinq priorités des mandants africains sont la lutte contre la pauvreté par le biais de la promotion de l'emploi et de la protection sociale, la lutte contre le VIH/SIDA par le biais d'une action menée sur le lieu de travail, le dialogue social en tant qu'instrument de bonne gouvernance, la reconstruction après les crises et la dimension sociale de l'intégration régionale. La dimension sociale de l'intégration régionale est une priorité dans les Amériques. A cet égard, à la suite de la 15^e Réunion régionale des Amériques, qui s'est tenue à Lima en décembre 2002, la collaboration avec l'Organisation des Etats américains et d'autres structures régionales comme le MERCOSUR s'est considérablement renforcée. Dans ce contexte, la Conférence interaméricaine des ministres du Travail, qui s'est tenue à Bahia (Brésil) en octobre 2003, a permis de définir un plan d'action pour l'Agenda du travail décent dans les Amériques et a, de ce fait, revêtu une importance particulière.
40. La 13^e Réunion régionale asienne, qui s'est tenue en 2001, a innové avec l'idée de mettre en place des programmes par pays sur le travail décent, lesquels deviennent aujourd'hui dans le monde entier un moyen d'intégrer les activités de l'OIT au niveau national. Le programme de l'OIT pour l'Asie et le Pacifique sera affiné au cours de la réunion régionale qui se tiendra en 2005. Les travaux de l'OIT avec les mandants des Etats arabes, l'Organisation arabe du travail et le Conseil de coopération du Golfe vont également dans le sens de la contribution que les politiques intégrées en faveur du travail décent peuvent apporter à des questions essentielles comme le chômage des jeunes, la prise en compte des personnes handicapées, la représentation accrue des femmes dans la main-d'œuvre, la diversification et le développement des entreprises, et le respect des principes et des droits fondamentaux au travail. Le Conseil d'administration a accordé une attention particulière à la situation des travailleurs palestiniens dans les territoires occupés et à l'appui que le Bureau peut leur apporter dans le cadre de la coopération technique pour faire face à la situation difficile dans laquelle ils vivent en permanence. Une conférence devrait être organisée au Moyen-Orient en 2005 pour examiner le rapport de la Commission mondiale.
41. La 7^e Réunion régionale européenne, qui doit avoir lieu en février 2005 à Budapest, devrait jouer un rôle important. Les membres de l'Union européenne élargie et les autres Etats Membres de l'OIT dans la région devraient mettre au point un ordre du jour économique et social commun fondé sur le travail décent en tant qu'objectif mondial. Des relations particulièrement étroites ont été établies avec la Commission européenne dans le cadre de la stratégie de Lisbonne et de ses politiques de coopération pour le développement. La commission a donné au Conseil de l'Europe et au Parlement européen un avis très favorable concernant le rapport sur une mondialisation juste.

42. Un élément important de la stratégie de l'OIT pour mieux se faire entendre au niveau mondial dans les cinq années à venir sera de faire en sorte que l'objectif du travail décent pour tous continue d'être pris en compte dans les structures d'intégration économique régionales et sous-régionales. Les structures et activités de l'OIT constituent un moyen essentiel d'intégrer une dimension sociale dans leurs politiques et leurs engagements.
43. Le cours de la mondialisation n'est pas déterminé par les seuls gouvernements. Ce qu'il faut, ce sont des mécanismes qui, comme l'OIT, fassent évoluer la communauté internationale des instances exclusivement intergouvernementales à ce que la Commission mondiale appelle une nouvelle communauté mondiale d'acteurs divers. Les gouvernements, les entreprises, les syndicats, les parlements, les pouvoirs locaux, les organisations internationales privées, les mouvements de consommateurs et les coopératives internationales, les organisations de citoyens et tant d'autres doivent agir ensemble. La commission laisse entendre que c'est peut-être l'endroit et le lieu d'organiser un forum de la politique de mondialisation, qui réunisse les divers acteurs de la nouvelle communauté mondiale. L'OIT pourrait contribuer à l'organisation de ce forum avec d'autres organisations internationales intéressées. Le moment venu, cela pourrait aboutir à une manifestation mondiale dans le cadre de laquelle divers acteurs se focaliseraient sur la nécessité de faire du travail décent un objectif mondial.
44. Lors de la discussion du rapport du Directeur général à la session de 2004 de la Conférence internationale du Travail, les délégués ont largement appuyé les six principaux domaines d'action dans lesquels l'Organisation est bien placée pour faire avancer ces questions:
- des politiques nationales pour faire face à la mondialisation;
 - le travail décent dans les systèmes de production mondiaux;
 - le dialogue pour la cohérence des politiques mondiales;
 - la construction d'un socle socio-économique pour l'économie mondiale;
 - un cadre multilatéral pour les mouvements transfrontières de personnes;
 - le renforcement du système des normes internationales du travail.
45. Il s'agit là d'objectifs à moyen terme très importants qui doivent permettre à l'Organisation de définir des domaines prioritaires dans lesquels un Agenda du travail décent intégré peut contribuer à mieux faire connaître l'OIT, ses mandants, les valeurs et les objectifs de l'Organisation et, partant, à accroître leur influence. Ces objectifs constituent un programme qui permet à l'OIT de jouer un rôle déterminant quant à la forme que peut prendre la mondialisation, sur la base de son vaste mandat, mais aussi dans le cadre des orientations qu'elle fournit aux mandants sur le terrain et de la coopération technique.

Investir dans l'efficacité de l'OIT

46. Faire du travail décent un objectif mondial est un défi qui doit être relevé par l'ensemble des mandants et par le Bureau. Ce dernier est prêt à aider les mandants, individuellement ou dans le cadre d'une collaboration tripartite, à se doter des moyens d'influer sur les politiques économiques et sociales. Une combinaison des connaissances et des réseaux des mandants avec les capacités techniques du Bureau en matière de promotion du travail décent doit permettre d'influer de manière tangible sur la formulation des politiques nationales et internationales.

47. Les politiques évoluent à un rythme difficilement prévisible, mais l'Organisation va continuer de travailler avec les institutions nationales, régionales et mondiales intéressées afin de promouvoir la faisabilité d'initiatives visant à placer le travail décent au cœur des politiques de développement, de la lutte contre la pauvreté et d'une mondialisation équitable, ainsi que la mise en place d'instruments permettant d'évaluer les premiers résultats de cette orientation.
48. Pour que le Bureau soit en mesure d'assumer au mieux les responsabilités qui lui incombent au sein de l'Organisation, il importe qu'il puisse collaborer avec les mandants, dans les pays mais aussi au niveau international. Cette collaboration suppose à son tour qu'il engage régulièrement des consultations avec les mandants et noue des relations étroites avec les autres acteurs du développement. Il faut pour cela mobiliser plus efficacement nos ressources, au siège et sur le terrain, par le biais des programmes par pays pour un travail décent. Les informations comparatives et les données internationales sont nos principaux outils pour conseiller les mandants et encadrer l'action menée dans les pays. Le BIT doit veiller à ce que ses personnels possèdent les compétences nécessaires pour produire le savoir de qualité sur lequel reposent son action et sa crédibilité. Il est essentiel à cet égard de trouver un juste équilibre et une bonne synergie entre ces deux impératifs – assurer une forte présence dans les régions et veiller à ce que le siège dispose de toutes les capacités nécessaires.
49. Les objectifs de l'OIT ont une portée mondiale, mais la définition des priorités et la mise en œuvre doivent tenir compte de la spécificité du contexte régional, national ou local. L'OIT est résolue à améliorer l'efficacité et le rendement de ses activités à tous les niveaux. Pendant la période 2006-2009, nous continuerons de mettre l'accent sur une planification et une exécution des programmes décentralisées, que le siège encadrera efficacement en s'efforçant d'introduire progressivement les programmes par pays pour un travail décent dans autant de pays que nos capacités nous le permettront.
50. Les programmes par pays pour un travail décent seront le principal instrument pour assurer la planification, la programmation, le suivi et les comptes rendus des activités de l'OIT sur le terrain. Ils seront introduits dans l'ensemble des structures extérieures en 2004-05. Ces programmes permettent de délimiter le rôle de l'OIT parmi les activités de programmation mises en œuvre par l'ensemble du système des Nations Unies au niveau des pays, comme le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), ainsi que les stratégies d'allègement de la dette ou de lutte contre la pauvreté. Les programmes par pays, conformément au cadre stratégique de l'OIT, définissent des objectifs à court et à moyen terme en fonction des caractéristiques des pays et des priorités des mandants. A la demande des intéressés, ils concrétisent le cadre stratégique de l'OIT dans un contexte national précis. Elaborés et mis en œuvre avec la participation active des mandants, ils sont financés par le budget ordinaire au siège et sur le terrain, sans préjudice des ressources extrabudgétaires.

Gestion axée sur les résultats

51. La gestion axée sur les résultats est un instrument que l'OIT utilise depuis 2000 pour concrétiser son principal objectif, la promotion du travail décent, par un cadre d'action quadriennal cohérent ainsi que par un programme et budget biennal. Elle s'appuie également sur des rapports d'exécution annuels et des évaluations régulières. La gestion stratégique est un instrument de gouvernance qui permet aux organes directeurs de définir les grandes orientations du programme et budget de l'Organisation, et qui sert également à évaluer les résultats en fonction des objectifs visés.

52. L'OIT travaille avec d'autres organisations des Nations Unies à mettre en place et à perfectionner la gestion axée sur les résultats. Un récent rapport du Corps commun d'inspection (CCI) sur la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies⁶ propose un bilan très utile des expériences menées jusqu'à aujourd'hui. Il recense notamment les principales techniques de gestion permettant une efficacité accrue – formulation des objectifs et des résultats escomptés, sur la base d'indicateurs appropriés et de cibles précises permettant d'apprécier lesdits résultats, suivi régulier des progrès réalisés, analyse des résultats par rapport aux cibles, évaluations périodiques permettant d'enrichir l'information sur le déroulement des activités, entre autres. Le rapport insiste également sur la nécessité d'assigner clairement les responsabilités, eu égard aux résultats visés, et d'aligner les structures de l'Organisation sur les objectifs poursuivis. 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.

Renforcer le cadre stratégique

53. Pour tenir compte de l'avis formulé par le Conseil d'administration et pour renforcer le contenu opérationnel du cadre stratégique et améliorer la mesure des résultats, on s'est attaché à prolonger et à affiner le cadre logique adopté pour la période 2002-2005. Une plus grande transparence en matière d'affectation des crédits a par ailleurs été demandée, notamment pour les ressources destinées aux régions et aux activités intersectorielles.

54. Le cadre stratégique proposé pour la période 2006-2009 ajoute au cadre logique une dimension supplémentaire, à savoir les résultats opérationnels, c'est-à-dire les résultats que l'Organisation se propose d'atteindre et de mesurer dans le moyen terme, dans le cadre de ses activités. Le résultat opérationnel est ce que l'on escompte de la mise en œuvre du programme dans le cadre d'un objectif opérationnel donné. Axé sur une composante donnée de l'un des objectifs stratégiques, il doit également permettre de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des cinq objectifs communs – mondialisation juste, réduction de la pauvreté, renforcement de l'égalité entre les sexes, du tripartisme, et du respect des normes internationales du travail.

55. Chaque résultat est complété par une série d'indicateurs et de cibles (dont il est rendu compte en détail dans le programme et budget prévu pour la période considérée). Ces cibles seront définies de manière plus stricte et seront également plus facilement mesurables qu'auparavant. Les indicateurs intègrent un ensemble de mesures, portant notamment sur les aspects qualitatifs. Le nouveau cadre et les grandes lignes des Propositions de programme et de budget pour 2006-07 sont examinés en détail dans la partie III. Le cadre stratégique détermine également l'organisation du Bureau; pour des raisons pratiques, cette organisation ne correspondra toutefois pas strictement à la hiérarchie des objectifs stratégiques, des objectifs opérationnels et des résultats opérationnels.

Décider de l'action à mener

56. La gestion axée sur les résultats nous a appris à regarder autour de nous et à apprécier notre action à l'aune des répercussions qu'elle peut avoir sur la vie des travailleurs et des travailleuses. Pour obtenir de bons résultats, il faut utiliser des systèmes, des outils et une infrastructure de pointe. Au cours des dernières années, le BIT, soucieux d'atteindre des objectifs à très court terme et ne disposant à cette fin que de ressources limitées, n'a pas

⁶ *Managing for results in the UN system*. 2004. Corps commun d'inspection, Nations Unies.

suffisamment investi dans la mise en valeur des ressources humaines, dans les technologies de l'information et de la communication, dans le parc de locaux et dans la sécurité. Les investissements effectués récemment grâce à l'excédent budgétaire de 2000-01 ont permis de combler en partie ces lacunes, mais l'Organisation doit désormais viser à assurer la pérennité de son action en s'appuyant sur une analyse rigoureuse et stratégique des avantages et des coûts.

57. L'OIT doit aller résolument de l'avant et régler ses ambitions sur les moyens dont elle dispose. Elle n'a pas actuellement les ressources nécessaires pour répondre à toutes les requêtes de ses mandants. Confrontée à une demande croissante, l'OIT doit définir des priorités, concentrer ses efforts, éviter toute dispersion et fournir des produits de qualité, en s'appuyant sur son vaste mandat. Si elle évolue trop lentement, à l'heure où la mondialisation progresse à pas de géant, elle risque de manquer l'occasion de fournir une contribution que certains considèrent comme décisive. Il faut toutefois agir en tenant compte des moyens à disposition, d'où l'importance d'une réflexion stratégique.

Partie II: Renforcement des capacités institutionnelles

58. L'existence de pratiques de gestion et de capacités institutionnelles adéquates semble indispensable à la réalisation du mandat de l'OIT et à la prise en main des défis énumérés dans le présent cadre stratégique. L'Organisation devra disposer pour cela d'un personnel très qualifié et bien formé ainsi que de systèmes et d'infrastructures modernes propres à fournir les outils et créer l'environnement nécessaires à la réalisation de ses objectifs, au siège et dans chacun des bureaux extérieurs.
59. Pendant la période 2002-2005, grâce à des ressources issues des excédents pour 1998-99 et 2000-01, l'Organisation a pu commencer à pallier un certain nombre d'insuffisances en matière de capacités, insuffisances qui tendaient depuis des années à s'accroître. S'il n'avait pas été décidé ainsi de consacrer une partie importante des excédents au renforcement des capacités, ces lacunes seraient encore plus marquées aujourd'hui. Cependant, compte tenu du niveau relativement limité des allocations du budget ordinaire consacrées à des postes comme les technologies de l'information et de la communication, la gestion et la mise en valeur des ressources humaines et les bâtiments et les infrastructures, les choses n'ont pas été sans difficulté.
60. Pour renforcer ces capacités et faire en sorte que l'OIT atteigne en matière de gestion et d'organisation le degré d'excellence nécessaire à l'accomplissement de son mandat et de ses objectifs prioritaires, il conviendra, au cours de la période stratégique à venir, de porter une attention extrême et soutenue aux équipements et à la mise en valeur des ressources humaines. Des investissements supplémentaires seront nécessaires dans ces domaines.

Capacités stratégiques essentielles

Promotion du partenariat

61. L'Agenda pour le travail décent apporte sa pierre au développement économique, environnemental et social durable auquel appelle la Déclaration du Millénaire. La Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation souligne du reste dans ses rapports le caractère essentiel, dans la perspective d'une mondialisation plus juste, d'un engagement de la communauté internationale en faveur du travail décent. Or, de la même façon que la Déclaration de Philadelphie établit que les politiques sociales ne peuvent suffire à assurer le progrès social, il semble impossible de faire du travail décent un moteur pour le développement au seul moyen des politiques de l'emploi. Les objectifs stratégiques

de l'OIT constituent certes un apport non négligeable à l'«effort important et soutenu» auquel appelle la Déclaration du Millénaire⁷ avec l'affirmation suivante: «La mondialisation ne sera donc profitable à tous, de façon équitable, que si un effort important et soutenu est consenti pour bâtir un avenir commun fondé sur la condition que nous partageons en tant qu'êtres humains, dans toute sa diversité.» Cependant, les objectifs en matière de travail décent doivent pousser l'OIT à associer son action à celle d'autres organisations et institutions.

- 62.** En tant qu'organisation créée dans la logique même du partenariat, l'OIT est bien placée pour intégrer et appliquer le principe de la convergence des politiques. A ces fins, l'OIT doit s'employer à mettre son action en synergie avec celle de ses partenaires stratégiques. Tout naturellement, la promotion du partenariat concernera en premier lieu les organisations dont le mandat présente des points d'intersection avec celui de l'OIT. Ainsi, l'OIT collabore depuis longtemps avec la FAO, l'OMS, l'UNESCO et l'ONUDI sur des aspects tels que l'emploi et le développement rural, la santé et la sécurité au travail, le passage entre formation et vie active et le développement industriel et la promotion de l'esprit d'entreprise. Ces relations devraient être approfondies et gagner en efficacité. Jusqu'à présent, les relations avec les autres organisations constituaient une fonction distincte, mais il conviendrait désormais que la plupart des fonctions au sein du Bureau intègrent une stratégie pour le partenariat. Cette nouvelle approche devra s'appuyer notamment sur des notes d'orientation et autres documents visant à expliquer les orientations privilégiées par l'OIT et à les mettre en relation avec celles des partenaires stratégiques de l'Organisation.
- 63.** En tant qu'observateur auprès du Comité monétaire et financier international du FMI et du Comité du développement de la Banque mondiale et du FMI, l'OIT a la possibilité d'assister à des discussions de politique générale de grande envergure. Les mandats tripartites de l'OIT et le Bureau doivent continuer de s'appliquer à ce que l'Agenda pour le travail décent, qui bénéficie désormais d'un appui considérable aux plans national, régional et international, transparaisse dûment dans les recommandations du FMI et de la Banque mondiale⁸. Depuis quelques années, il ne fait pas de doute du reste que les mandats de ces organisations partenaires, notamment les pays en développement mais aussi de nombreux pays développés, sont largement gagnés par certaines thèses, à savoir que l'emploi permet de vaincre la pauvreté de façon durable, que le travail décent est un moteur pour le développement et qu'une mondialisation plus juste est nécessaire. Cette évolution ouvre sans conteste la voie à un renforcement de la coopération avec les partenaires intéressés.
- 64.** Les relations avec le PNUD et la CNUCED revêtent une importance considérable pour l'OIT et pourraient encore être approfondies dans le cas de certains domaines d'action communs importants. Cette affirmation vaut aussi pour les relations avec la FIDA, le PNUE, le Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat) et l'UNICEF, de même que pour les relations avec l'Institut mondial de recherche sur l'économie du développement (WIDER), l'Institut de recherche des Nations Unies pour le

⁷ Voir adresse suivante pour le texte intégral: <http://www.un.org/french/millenaire/ares552f.htm>.

⁸ Voir à cet égard le paragraphe 17 du communiqué publié par la réunion ministérielle du Groupe des 24 le 1^{er} octobre 2004: «Les ministres saluent le rapport de la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation, qui formule des recommandations en vue d'une prise en compte de l'emploi en tant qu'élément essentiel pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et le succès de l'action entreprise en vue du développement. Ils soulignent le rôle de l'emploi dans la lutte contre la pauvreté et invitent les institutions de Bretton Woods à appeler l'attention sur l'importance de la création d'emplois dans leurs programmes et leurs recommandations sur la politique à suivre.» Voir à l'adresse <http://www.g24.org/09-04ENG.pdf>.

développement social (UNRISD) et l'Université des Nations Unies, en ce qui concerne la recherche cette fois.

65. Les liens avec l'Union interparlementaire et les assemblées parlementaires régionales se sont affermis au cours des dernières années et devraient encore être renforcés compte tenu du rôle joué par les parlements dans l'adoption des conventions et de l'influence qu'ils peuvent avoir sur le plan politique pour la mise en œuvre au plan national de l'Agenda pour le travail décent. De même, les autorités locales jouent un rôle essentiel dans l'application aux plans local et national des programmes par pays pour un travail décent. Une relation plus systématique et productive devrait être établie avec l'organisation nouvellement créée sous l'appellation Cités et Gouvernements locaux unis (CGLU)⁹.
66. Il est apparu que la participation régulière de l'OIT au Forum économique mondial et au Forum social mondial ainsi qu'à d'autres manifestations portant sur des questions intéressant l'OIT constituait une bonne source d'informations et de contacts pour l'Organisation, qui pouvait de plus à ces occasions présenter les différentes dimensions de l'Agenda pour le travail décent. Cette participation doit se poursuivre.
67. Le Bureau s'emploiera bien entendu à poursuivre et à renforcer dans la mesure du possible sa coopération ancienne et fructueuse avec plusieurs associations internationales regroupant des spécialistes de domaines intéressant directement l'OIT, telles que l'Alliance coopérative internationale (ACI), l'Association internationale de la sécurité sociale (AISS) et l'Association internationale de relations professionnelles (AIRP).

Renforcement des capacités en matière d'analyse et de statistiques

68. Pour pouvoir répondre aux besoins des mandants et influencer sur les grandes orientations adoptées aux plans mondial et national, l'OIT doit disposer de travaux de recherche de qualité et de données statistiques exhaustives et ventilées par sexe. L'OIT, parce qu'elle peut exploiter le potentiel du réseau tripartite mondial et celui d'instituts de recherche répartis partout dans le monde, devrait occuper une place de tout premier plan dans la production de connaissances, d'informations et d'analyses sur les questions d'actualité relatives au monde du travail. L'Organisation joue un rôle de catalyseur dans la constitution de réseaux de connaissances autour de ces aspects, et elle doit veiller à ce que les activités de recherche, d'analyse des politiques et de coopération technique se renforcent les unes les autres et débouchent sur des recommandations aussi fiables que possible sur la politique à mener. Pour cela, elle doit notamment mener à bien, sur les questions relatives au travail, des travaux d'analyse comparative faisant largement appel aux statistiques. L'Institut international d'études sociales pourrait jouer un rôle essentiel à cet égard s'il renforce ses relations avec les secteurs techniques et les régions¹⁰.
69. Tout travail de recherche de qualité nécessitera une base statistique adéquate sur les questions intéressant l'OIT. Il faut en effet des données statistiques fiables, complètes et accessibles, reflétant les principaux aspects couverts par l'Agenda pour le travail décent, pour étayer les décisions et les débats sur la politique à suivre et permettre d'évaluer les progrès accomplis. Des statistiques de qualité sont nécessaires pour procéder à des évaluations, effectuer des analyses justes et diffuser le message de l'OIT auprès d'un public élargi. Il semble donc nécessaire de renforcer la base statistique de l'Agenda pour le travail décent, avec des données sur des aspects essentiels tels que l'égalité entre les sexes,

⁹ Voir adresse: http://www.lgib.gov.uk/index_fr.htm.

¹⁰ Voir document INS.B.XLVI/1.

la sécurité, la représentation et le niveau de vie. Au cours de la période 2002-2005, des ressources issues des excédents ont été affectées au renforcement des capacités de l'OIT en matière statistique, et cette politique doit se poursuivre en 2006-2009 avec une meilleure organisation et une intensification de l'appui apporté aux activités entreprises au niveau national, c'est-à-dire au niveau d'où sont issues les informations. Les tâches liées aux statistiques et à la collecte de données relèvent pour l'heure de services différents au sein du Bureau. Ces activités doivent être intégrées au sein d'une structure unifiée, tant sur le plan politique que sur le plan administratif, qui soit conforme à la fois aux besoins prioritaires et aux exigences techniques des secteurs et des régions.

70. L'OIT devrait appliquer une stratégie à trois volets. Tout d'abord, les activités visant l'amélioration des connaissances, l'analyse des politiques et la compilation de données statistiques devraient refléter plus fidèlement les programmes d'action en cours. Il conviendrait d'améliorer la coordination des activités statistiques entreprises par différents services du Bureau de manière à renforcer la capacité en la matière et d'accroître l'assistance visant à aider les pays à perfectionner leurs activités statistiques. Il devrait être dûment rendu compte de l'apport des normes internationales du travail et du dialogue social dans ces domaines.
71. En deuxième lieu, l'OIT devrait renforcer sa capacité interne pour ce qui touche aux recherches sur les politiques à mener, à la fois aux fins de l'élaboration d'études de première main, mais aussi et surtout en vue de recueillir, orienter et exploiter les capacités de partenaires extérieurs tels que les groupes de réflexion, instituts de recherche, universités et autres réseaux de connaissances qui travaillent sur des questions intéressant l'OIT dans les différentes régions du monde. Ce renforcement doit concerner la capacité en matière de recherche de toutes les unités importantes, notamment au niveau des régions, et doit être décentralisé mais coordonné. Il devrait avoir un impact important sur les critères de recrutement, puisque le Bureau devra pouvoir disposer d'un corps de fonctionnaires plus jeunes détenant des compétences techniques de haut niveau dans chacune des principales disciplines qui l'intéressent. Il convient de promouvoir activement les relations de travail et les échanges avec des établissements universitaires et des instituts de recherche. L'Institut international d'études sociales a un rôle particulier à jouer à cet égard.
72. En troisième lieu, l'OIT doit améliorer la qualité et l'impact de sa stratégie en matière de recherche et d'orientation. Les rapports devraient être produits en nombre limité mais gagner en importance, avec notamment un rapport «phare» portant sur un thème d'actualité, qui paraîtrait à intervalles réguliers et serait élaboré par une équipe multidisciplinaire spécialisée. En complément, des notes d'orientation plus concises devraient paraître sur des sujets importants. Les publications devraient être établies sous des types et formes variés à l'intention de publics divers, et il devrait être fait recours largement à Internet. Toutes les publications importantes du BIT devraient faire l'objet d'une évaluation collégiale avant parution. En outre, le BIT devrait diffuser régulièrement un bulletin d'information électronique portant sur les événements récents ou à venir en matière de recherche.

Partage et gestion des connaissances et de l'information

73. Pour rester au premier plan pour ce qui touche aux connaissances sur le monde du travail et avoir une influence véritable sur les débats d'orientation aux plans international et national, l'OIT doit se doter de stratégies adaptées en matière de partage et de gestion des connaissances. L'expérience et les connaissances accumulées par l'OIT constituent une richesse qu'il convient de préserver et d'exploiter aux fins de l'élaboration des activités futures et pour mieux répondre aux besoins des mandants. L'adoption d'une méthode intégrée et systématique pour la gestion de la masse d'informations accumulée par l'OIT,

mais aussi des nombreux produits élaborés en son sein, permettrait de renforcer les capacités de l'Organisation. En effet, une telle méthode pourrait garantir la prestation de services d'une qualité accrue, plus adéquats sur le plan opérationnel, elle limiterait les risques de chevauchement d'activités, elle accélérerait le déroulement des opérations et elle faciliterait la diffusion des connaissances. Le partage des connaissances rapprocherait les bureaux extérieurs et les unités du siège et permettrait d'assurer que les services et produits de l'OIT sont véritablement en adéquation avec les réalités locales et dûment personnalisés. L'adoption d'une méthode adaptée améliorerait en outre la qualité des relations de partenariat, au sein du Bureau tout d'abord, mais aussi avec l'extérieur du fait de la constitution de réseaux du savoir.

74. Toute stratégie pour le partage et la gestion des connaissances devra s'appuyer sur des ressources humaines et des processus et techniques adaptés. Pendant la période 2006-2009, le Bureau devrait viser les objectifs suivants:

- renforcer et organiser de façon systématique les connaissances accumulées par l'Organisation sur le monde du travail de manière à faciliter l'accès à cette information et sa diffusion;
- mettre à disposition, sous des formes variées, la somme de connaissances pratiques importante détenue par les mandants de l'OIT eux-mêmes, notamment des informations par région et par pays;
- garantir l'accès des mandants et du public en général à des bases de données comparatives sur les indicateurs et les politiques du travail décent;
- élaborer de nouveaux systèmes et outils pour le partage des connaissances, notamment des cercles spécialisés.

Le Centre international de formation de Turin apportera sa contribution à l'amélioration des capacités du Bureau. Le Centre travaille en étroite coopération avec les mandants de l'OIT pour développer leur faculté de jouer un rôle efficace dans le développement économique et social. Sa compétence à cet égard sera très précieuse en ce qu'elle facilitera le développement des systèmes de gestion des connaissances et les reliera aux besoins des mandants. L'intégration continue des capacités du Centre de Turin et de celles du Bureau facilitera l'élaboration d'une stratégie de partage et de gestion des connaissances à l'échelle du Bureau. Le Centre fournit également, en collaboration avec l'École des cadres du système des Nations Unies – qui partage son campus –, des services de formation au personnel du système des Nations Unies et d'autres organismes internationaux. Cette fonction facilitera grandement la réalisation des objectifs que sont l'élargissement des partenariats et le renforcement des capacités du personnel.

Renforcement des stratégies de communication pour la promotion du travail décent

75. L'existence d'une stratégie et de moyens adéquats en matière de communication revêt une importance vitale pour la promotion de l'Agenda pour le travail décent. Pour commencer, le Bureau doit fournir aux mandants, notamment aux membres du Conseil d'administration, des informations accessibles et présentées en temps opportun sur les activités de l'Organisation. Une politique adéquate en matière de communication permettra aussi à l'OIT de toucher partout dans le monde un public élargi, souvent peu au fait de la nature de l'OIT, de ses valeurs et de son action. Pour amener la communauté internationale à promouvoir le travail décent, il faut que l'ensemble des mandants s'emploient à partager l'information qu'ils détiennent et à faire connaître leur expérience et les progrès qu'ils ont enregistrés, autant d'éléments essentiels en vue d'une action concertée au sein de

l'Organisation. En outre, l'OIT doit veiller à diffuser son message à la fois auprès des publics non spécialisés et des partenaires plus spécialisés détenant des connaissances particulières.

- 76.** L'OIT doit se doter d'une culture de la communication, c'est-à-dire s'appliquer à diffuser, en temps opportun et en plusieurs langues, des informations précises et concises, en faisant appel selon le cas à des moyens divers (publications, services d'information, bases de données, sites Internet, médias). Il conviendrait d'associer une stratégie de communication à tous les grands domaines d'action de l'OIT et de faire d'Internet le principal moyen pour la diffusion des connaissances et des produits de l'OIT. Ce dernier impératif devrait avoir une influence sur la nature des produits élaborés par l'Organisation qui présentent des informations et des analyses sur les grandes tendances en matière de travail. La mise en valeur des ressources humaines au sein du BIT doit viser à titre prioritaire la mise à jour des compétences des fonctionnaires en matière de communication, notamment en ce qui concerne les relations avec la presse écrite et les moyens de radiodiffusion, les compétences en matière de rédaction, aux fins de l'élaboration de documents destinés à Internet en particulier, l'expression orale en public et l'utilisation des moyens visuels. L'instauration d'une nouvelle culture de la communication est essentielle pour l'avenir de l'OIT. La question de la communication devrait être prise en compte au stade de la planification pour toutes les activités importantes.

Capacités dans le domaine de la gestion

Intégration des ressources de la coopération technique

- 77.** Au cours des six dernières années, les ressources extrabudgétaires consacrées aux activités de coopération technique ont augmenté plus vite que le budget ordinaire de l'OIT. En 2002-03, l'Organisation a alloué à ces activités des ressources extrabudgétaires d'un montant de 227 millions de dollars, soit 52,3 pour cent du budget ordinaire pour 2002-03, ou encore 34,3 pour cent des ressources totales (budget ordinaire et contributions extrabudgétaires) dont elle dispose. A titre de comparaison, ces pourcentages étaient respectivement de 31,4 pour cent et 25,6 pour cent en 1996-97.
- 78.** Trois mesures ont été introduites ces dernières années pour mieux gérer les ressources affectées à la coopération technique:
- intégration du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires dans le budget stratégique de l'OIT à compter de la période 2004-05;
 - poursuite de la décentralisation, vers les bureaux extérieurs, de la responsabilité principale en matière de mise en œuvre des activités de coopération technique;
 - transparence accrue des procédures d'établissement et d'approbation des propositions de coopération technique.
- 79.** L'intégration des activités extrabudgétaires aux activités du budget ordinaire, dont témoignent ces mesures, sera poursuivie en 2006-2009 en mettant l'accent sur les points suivants:
- poursuite du renforcement des capacités techniques et de gestion des bureaux extérieurs concernant la mise en œuvre des activités de l'OIT grâce à l'amélioration des compétences de base de l'Organisation dans toutes les régions, notamment en matière de formulation de projets et de mobilisation de ressources au niveau local;

- pleine application des programmes nationaux relatifs au travail décent afin de mieux faire correspondre les ressources extrabudgétaires aux priorités des mandants des Etats Membres, et meilleure coordination avec l'aide au développement;
- meilleure prise en compte, dans les propositions de programme et de budget, des orientations de base applicables aux ressources extrabudgétaires, en vue d'une discussion au sein du Conseil d'administration et de la formulation d'avis par ce dernier.

Amélioration des capacités et compétences du personnel

- 80.** D'ici 2009, près de 50 pour cent des cadres (P5 et au-dessus) et du personnel d'appui auront pris leur retraite, ce qui va entraîner une perte considérable de savoirs institutionnels et d'expérience. Gérer les ressources humaines dans une organisation complexe et multiforme comme l'OIT nécessite de trouver un équilibre entre, d'une part, la continuité, la stabilité et le dévouement que suppose un parcours professionnel sûr et bien balisé et, d'autre part, une approche dynamique et souple qui permette au personnel de s'adapter à l'évolution des besoins de l'Organisation. Les départs à la retraite offrent la possibilité de donner effet, pour le recrutement du personnel hautement qualifié, à l'engagement pris par le Directeur général de mettre en place une structure hiérarchique plus adaptée et d'améliorer la parité entre les sexes et l'équilibre géographique ¹¹.
- 81.** Relever ces défis exigera un investissement considérable en matière de capacité du personnel, et ce dans trois domaines principaux: prospection et recrutement, formation initiale et continue, organisation des carrières et planification de la relève.
- 82.** Des plans de recrutement dynamiques seront établis dans chaque grande unité sur la base des besoins en matière de connaissances et de compétences et des priorités en matière de gestion des ressources humaines touchant à l'âge, à la structure hiérarchique, à la parité entre les sexes, à la diversité nationale et à la mobilité du personnel. Tout en prenant acte des réalités de la concurrence en matière de recrutement de personnel de qualité, il devrait être possible à moyen terme d'abaisser le point moyen de la structure hiérarchique de l'OIT, pour mieux répartir le personnel dans les différentes catégories d'âge et d'expérience, que cela n'a été le cas depuis plusieurs années. D'ici le début de 2006, de nouvelles procédures de prospection et de recrutement permettant de pourvoir les postes dans un délai de cinq mois à compter de la publication de l'avis de vacance auront été mises en place. Les principes de transparence et d'avancement au mérite seront appliqués conformément aux priorités de l'OIT en matière de gestion des ressources humaines.
- 83.** Les principes en matière de formation et de perfectionnement utilisés à l'échelle des Nations Unies seront appliqués. La formation initiale et continue sera assurée en apportant au personnel les compétences de base (ensemble du personnel), les compétences liées au grade et les compétences techniques (correspondant à un poste particulier) nécessaires pour réaliser les objectifs stratégiques de l'OIT. Des ressources d'un montant équivalant à 2 pour cent des dépenses de personnel financées par le budget ordinaire seront affectées, au cours de la période 2006-07, à la formation et au perfectionnement, conformément aux principes directeurs adoptés. Le Centre de Turin jouera un rôle essentiel dans le renforcement des capacités et dans l'apprentissage et le perfectionnement du personnel.

¹¹ Voir document GB.291/PFA/17.

Contrôle

- 84.** Ces dernières années, les fonctions de contrôle du Bureau ont été considérablement renforcées. Un cadre d'évaluation a été élaboré et six des huit programmes focaux ont fait l'objet d'une évaluation, l'évaluation des deux autres étant prévue pour 2005. Le système de budgétisation stratégique de l'OIT fera également l'objet d'une évaluation en 2005. Le Bureau de l'audit interne fait désormais rapport directement au Conseil d'administration, dont il est indépendant, et l'utilisation d'un système d'analyse des risques et la publication d'un manuel d'audit interne ont permis de renforcer ses systèmes et procédures internes. Toutefois, les fonctions d'évaluation et d'audit du Bureau devraient être renforcées. La budgétisation et la gestion axées sur les résultats nécessitent des moyens pour examiner en profondeur les programmes et les thématiques, pour tirer les enseignements de l'expérience acquise et les diffuser, et pour éclairer la prise de décisions touchant au budget et à la gestion.
- 85.** Au Bureau, l'évaluation des projets est actuellement distincte de celle des programmes, ce qui affaiblit le principe d'un budget intégré couvrant toutes les sources de financement. Le Conseil d'administration a estimé que les évaluations devraient être plus indépendantes et a également insisté sur la nécessité de disposer d'une fonction d'audit traditionnel forte, assortie de capacités d'enquête suffisantes. Le renforcement des moyens de gestion axée sur les résultats imposera de mettre en place des systèmes décentralisés de contrôle des résultats et d'autoévaluation. Les systèmes comptables devraient être renforcés, y compris, si nécessaire, par une réforme des structures et la formation du personnel d'encadrement.
- 86.** Un système complet de contrôle et d'évaluation devrait être en place d'ici la fin de 2007; il devrait présenter les caractéristiques suivantes: renforcement des orientations et de l'appui stratégique au niveau central; accroissement marqué de l'indépendance; décentralisation des moyens au niveau des programmes techniques et des régions; établissement d'un lien clair avec l'établissement de rapports sur les résultats obtenus et l'autoévaluation. En outre, un rapport annuel, résumant les activités d'évaluation, les principales conclusions et recommandations des évaluations et des activités de suivi ainsi que les activités prévues, pourrait être soumis au Conseil d'administration afin que celui-ci donne de nouvelles directives.

Investissements et infrastructure

Améliorer au moindre coût les technologies de l'information

- 87.** Les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle clé en aidant l'OIT à réaliser ses objectifs stratégiques et à mieux servir ses mandants. La combinaison de l'informatique et des télécommunications permet d'améliorer l'accès aux connaissances et leur diffusion, de moderniser les méthodes de travail et d'améliorer le service rendu.
- 88.** L'infrastructure globale des télécommunications de l'OIT (siège et bureaux extérieurs) devrait être renforcée progressivement afin d'assurer la continuité des services actuels (par exemple courrier électronique, Intranet) et le bon fonctionnement des nouvelles applications (par exemple le système intégré d'information sur les ressources – IRIS), dont le Bureau dépend de plus en plus pour servir ses mandants et améliorer l'efficacité administrative. Par exemple, le déploiement du système IRIS et des systèmes de gestion électronique des documents et de gestion du site Web dans tous les bureaux de l'OIT devrait être achevé avant la fin de 2007. La visioconférence doit être plus largement utilisée en 2006-2009 et être considérée comme un substitut viable aux voyages. Cette

évolution entraînera le développement de services comme la communication téléphonique par Internet et la visioconférence d'ordinateur à ordinateur.

89. Il conviendra de mettre en place une infrastructure technologique suffisante, mais peu coûteuse, qui tienne compte de toutes les technologies de l'information, anciennes et nouvelles, et des besoins de l'ensemble des bureaux, pris individuellement ou collectivement, en matière de gestion de l'information. Le BIT continuera à évaluer les options envisageables afin de créer pour toutes ces technologies un environnement sûr, facile à gérer et évolutif. Les futures décisions devront être compatibles avec la stratégie des Nations Unies sur les technologies de l'information et de la communication.

Parc de locaux et sécurité

90. Les budgets successifs à croissance zéro, ainsi que le souci d'améliorer les services fournis aux mandants, ont entraîné une réduction importante des dépenses consacrées à l'entretien et à la sécurité des bâtiments. Les nouveaux engagements pris en matière de sécurité du personnel et des mandants, compte tenu des menaces croissantes et des manifestations d'hostilité à l'encontre des institutions internationales et de leurs fonctionnaires, ont aggravé cette situation.
91. La réduction des budgets d'entretien et de rénovation a entraîné des détériorations telles que les cabines d'interprétation et le matériel des salles de réunion du siège ne sont plus en état de fonctionner. Faute de crédits pour l'achat et la réparation du matériel, il a fallu louer à grands frais l'équipement nécessaire pour assurer les réunions des mandants. Nous sommes parvenus à un point où, pour des raisons de coût, de fonctionnalité et de sécurité, l'achat de nombreux matériels et équipements devient impératif¹².

Financement des coûts à moyen terme

92. Au cours des dix dernières années, la réduction régulière, en valeur réelle, du budget ordinaire, et la volonté d'assurer la bonne exécution des programmes ont eu des répercussions négatives sur l'entretien des locaux et du matériel de l'OIT. Des mesures doivent maintenant être prises dans deux domaines pour améliorer les services rendus aux mandants et, dans certains cas, prévenir leur dégradation. Outre l'investissement majeur qu'a constitué le nouveau système intégré d'information sur les ressources (IRIS), il serait prudent de prévoir un système de mise à jour permanente des technologies de l'information et de la communication au siège et dans les bureaux extérieurs. La rénovation des locaux que possède ou que loue l'OIT, et la construction de nouveaux locaux, ne serait-ce que pour se conformer aux nouvelles normes en matière de santé et de sécurité, exigent de l'Organisation des investissements substantiels. Une stratégie étalée sur plusieurs périodes biennales serait la meilleure option pour financer ces dépenses au moyen de crédits réservés du budget ordinaire.
93. Un autre problème se pose, à savoir celui des obligations financières en matière d'assurance maladie après la cessation de service. La pratique du BIT consiste à traiter ce coût selon le principe de la comptabilisation au décaissement, c'est-à-dire en imputant sur le budget de l'exercice biennal le montant de la contribution du Bureau au moment où elle est échue. Les principes comptables généralement reconnus exigent maintenant qu'une

¹² Le Conseil d'administration, par l'intermédiaire de son Sous-comité du bâtiment, étudie actuellement un document relatif à l'examen du parc de locaux de l'OIT (document GB.291/PFA/BS/4). La Commission du programme, du budget et de l'administration est également en train d'examiner un document sur la sécurité et la sûreté du personnel et des locaux (document GB.291/PFA/5).

organisation fasse apparaître dans ses états financiers les obligations futures concernant les fonctionnaires à la retraite et le coût des prestations pour les fonctionnaires en activité. Au sein du système des Nations Unies, une minorité d'organisations ont établi des mécanismes de financement de cette obligation. La majorité d'entre elles suivent des procédures identiques à celles de l'OIT. Le secrétariat de l'Organisation des Nations Unies élabore actuellement, en vue de sa soumission à l'Assemblée générale, un document qui porte sur les modalités de prise en compte de ces coûts futurs, déjà élevés et qui ne cessent d'augmenter. D'après une étude actuarielle menée par un cabinet réputé connaissant bien ces questions, pour la période financière 2002-03, le montant maximal des obligations correspondant à la couverture maladie après la cessation de service pour la totalité des fonctionnaires du BIT qui sont ou qui seront à la retraite est évalué à 437 millions de dollars E.-U. Toute modification des pratiques comptables de l'OIT à cet égard ne pourra intervenir qu'après une décision prise à l'échelle du système des Nations Unies ¹³.

Partie III: Aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2006-07

Les grandes lignes des propositions de programme et de budget

- 94.** Les Propositions de programme et de budget du Directeur général pour 2006-07 seront présentées au Conseil d'administration en mars 2005. Conformément au cadre stratégique suggéré pour cette période, le programme qui est présenté ci-après dans ses grandes lignes comprend les quatre objectifs stratégiques ainsi que huit objectifs opérationnels et 22 résultats opérationnels. Les propositions de programme et de budget préciseront les résultats opérationnels avec des stratégies, des indicateurs et des cibles pour chaque période de deux ans, et un budget en rapport avec les résultats escomptés.
- 95.** Le présent exposé a été préparé à la demande du Conseil d'administration, qui a exprimé son souhait de discuter d'un aperçu préliminaire des propositions. Les propositions de programme et de budget finales tiendront compte des vues du Conseil d'administration concernant le cadre stratégique et les grandes lignes des propositions présentées ici. Cet aperçu préliminaire est forcément succinct, mais il fournit des informations et un contexte à partir desquels les mandants pourraient souhaiter fournir des orientations complémentaires.
- 96.** Les grandes lignes des propositions de programme et de budget comportent:
- pour chaque objectif stratégique, une brève section sur le contexte et la réponse de l'OIT, suivie des objectifs opérationnels pertinents, des résultats opérationnels proposés et d'une liste préliminaire des indicateurs en cours d'élaboration;
 - une brève description des innovations introduites dans les propositions de programme et de budget, y compris les changements apportés à la procédure d'élaboration de ces propositions, avec une plus grande transparence dans la présentation du budget.

¹³ Plusieurs rapports financiers et états financiers vérifiés, successifs, présentés à la Conférence internationale du Travail et au Conseil d'administration ont déjà fait mention de cette obligation.

Objectifs stratégiques, objectifs opérationnels, résultats et indicateurs proposés pour le programme et budget 2006-07

Objectif général: le travail décent en tant qu'objectif mondial

Contexte et réponse de l'OIT

97. La Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation, créée sous les auspices de l'OIT, a délivré un message qui vise à placer l'être humain au centre des politiques nationales et internationales, jusque-là trop étroitement axées sur les marchés. Elle a assigné à l'OIT la tâche de faire du travail décent un objectif mondial à atteindre par chaque pays et par l'ensemble de la communauté internationale. Certaines de ses recommandations tendent à améliorer la gouvernance mondiale, notamment en accordant plus d'importance aux normes internationales du travail et au dialogue social, et à renforcer les mesures prises à l'échelle internationale pour promouvoir l'emploi et la protection sociale.
98. Ces recommandations appellent des actions pour chacun des objectifs stratégiques. Elles impliquent aussi des actions intégrées dans plusieurs domaines, en vue notamment d'assurer une plus grande cohérence entre les mesures économiques et sociales de promotion du travail décent prises aux niveaux national, régional et international, y compris dans le cadre des stratégies de réduction de la pauvreté. Une plus grande prise de conscience de la nécessité de la cohérence des politiques et des mesures allant dans ce sens aussi bien à l'échelle nationale qu'aux niveaux régional et international est attendue. L'importance que revêtent les systèmes de production mondiaux incite l'OIT à réfléchir aux conditions à réunir pour que ces systèmes puissent devenir des promoteurs efficaces du travail décent. Ces efforts nécessiteront des informations et données statistiques pour analyser l'évolution de la situation en matière de travail décent et pour évaluer les effets des différentes mesures. Ce travail doit se fonder sur une approche commune et se faire en étroite coordination avec les régions et avec les activités menées pour chacun des objectifs stratégiques.

Résultat

Une plus grande cohérence entre les mesures économiques et sociales prises aux niveaux national, régional et international en faveur du travail décent, l'incorporation des objectifs et politiques de promotion du travail décent dans les stratégies de réduction de la pauvreté et dans les systèmes de production mondiaux et une meilleure information sur les niveaux et les déficits de travail décent dans le monde contribuent à faire du travail décent un objectif mondial.

Indicateurs en cours d'élaboration:

- les mandants et les partenaires multi-bilatéraux se mettent d'accord sur les mesures à prendre pour accroître la cohérence dans les principaux domaines de politique à l'échelle mondiale;
- les mandants se mettent d'accord sur la méthodologie à adopter pour examiner la situation en matière de travail décent, l'impact de la mondialisation et les trains de mesures prises au niveau national;
- les cibles du travail décent sont incorporées dans les politiques nationales et internationales de réduction de la pauvreté;
- les mandants sont mieux équipés pour intégrer les objectifs du travail décent dans les stratégies nationales de réduction de la pauvreté;
- les mandants et les acteurs nationaux et internationaux introduisent une dimension «travail décent» dans les mesures concernant les systèmes de production mondiaux;
- les mandants et d'autres organisations utilisent les données et les analyses du BIT relatives au travail décent pour l'élaboration de leurs politiques économiques et sociales.

Objectif stratégique n° 1: Promouvoir et mettre en œuvre les normes et les principes et droits fondamentaux au travail

Contexte et réponse de l'OIT

- 99.** Les principes et droits fondamentaux au travail énoncés dans la Déclaration de 1998 sont aujourd'hui bien établis comme un ensemble de conditions minimales et universelles constituant le «socle social» d'une économie en voie de mondialisation. Il en est résulté une forte augmentation du nombre de ratifications des conventions fondamentales. Partant, le nombre des pays qui ont besoin d'aide pour appliquer les normes qu'ils ont ratifiées et adoptées a augmenté. Le dialogue tripartite mené dans le cadre du contrôle de l'application des normes est une façon constructive de trouver des solutions aux problèmes et d'évaluer les progrès accomplis. La promotion continue des normes fondamentales doit faire une plus large place aux efforts consentis au niveau des pays et des régions. D'autres mesures spécifiques pourront être nécessaires en cas de violations graves et persistantes.
- 100.** La liste des conventions et recommandations à jour fournit un ensemble plus concis de normes du travail décent sur lequel l'effort de promotion pourrait se concentrer. Cela pourrait aussi renforcer le rôle des mécanismes de contrôle. Les approches mises en œuvre avec les normes du travail maritime et les normes concernant la sécurité et la santé au travail sont de bons exemples à suivre pour l'avenir.
- 101.** L'insistance renouvelée sur la nécessité d'apporter une aide pour l'application des normes internationales du travail a d'importantes implications. Elle appelle un renforcement des liens entre les normes et les politiques économiques et sociales de manière à tirer parti des normes du travail en tant qu'outils de promotion, de réalisation et d'évaluation du progrès économique et social.
- 102.** Il faudra redoubler d'efforts pour obtenir l'adhésion de toutes les organisations du système multilatéral aux principes et droits fondamentaux au travail. Les mandats multilatéraux devraient toujours être exercés conformément aux principes universellement acceptés et dans le respect des droits de l'homme.

Objectif opérationnel 1a: Normes et principes et droits fondamentaux au travail

- 103.** Les Etats Membres mettent en œuvre les principes et droits relatifs à la liberté syndicale et à la négociation collective, ainsi qu'à l'élimination du travail forcé, du travail des enfants et de la discrimination dans l'emploi et la profession.

Résultat 1a.1

Une meilleure application des principes et droits fondamentaux au travail

Les Etats Membres connaissent mieux la teneur des principes et droits fondamentaux au travail (liberté syndicale/négociation collective, élimination du travail forcé, du travail des enfants et de la discrimination) et prennent progressivement des mesures afin de les respecter, de les promouvoir et de les appliquer, y compris dans leurs politiques de développement national et de réduction de la pauvreté, leur législation et leur pratique nationales et les politiques et pratiques des organisations d'employeurs et de travailleurs et de leurs membres. Les mandats reçoivent des outils pratiques et des directives qui s'appuient sur des années d'expérience pratique d'une action efficace, tenant compte de la dimension hommes-femmes, pour soutenir l'application des principes et droits fondamentaux au travail.

Indicateurs en cours d'élaboration:

- actions menées en faveur de la liberté syndicale et de la négociation collective;
- politiques et programmes de lutte contre la discrimination fondée sur le sexe ou la race;

- plans d'action nationaux contre le travail forcé;
- nouveaux textes législatifs sur le travail forcé et la traite d'êtres humains;
- utilisation d'outils et de méthodes d'application des principes et droits fondamentaux au travail.

Résultat 1a.2

Les Etats Membres entreprennent des actions contre le travail des enfants conformément aux conventions fondamentales

Les Etats Membres entreprennent des actions ciblées contre le travail des enfants conformément aux conventions fondamentales, en donnant la priorité à l'élimination urgente des pires formes de travail des enfants et aux solutions de rechange à offrir aux enfants et à leurs familles. Ce résultat correspond au résultat escompté de l'action de l'OIT s'agissant de promouvoir les réponses nationales au problème du travail des enfants, l'accent étant mis sur les pires formes de travail des enfants et sur les besoins spécifiques des filles. Plus généralement, on attend des Etats Membres qu'ils entreprennent le type d'actions prévues dans les conventions fondamentales n^{os} 138 et 182 sur le travail des enfants et dans les recommandations pertinentes.

Indicateur en cours de développement:

- progrès réalisés en ce qui concerne l'application des conventions n^{os} 138 et 182 grâce à des mesures assorties de délais.

Objectif opérationnel 1b: Action normative

- 104.** Les normes internationales du travail et le processus de contrôle des normes ont une influence sur la législation et les politiques des Etats Membres en ce qui concerne la réalisation de l'objectif du travail décent et des objectifs de développement internationaux.

Résultat 1b

Une amélioration de l'impact des normes

Les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs des Etats Membres connaissent mieux les normes de l'OIT et sont en mesure d'améliorer leurs capacités et compétences de façon à pouvoir appliquer ces normes en fonction de leurs propres besoins et priorités nationales, en tenant compte des commentaires formulés par les organes de contrôle de l'OIT et avec l'aide du Bureau.

Indicateurs en cours d'élaboration:

- Etats Membres qui améliorent l'application des normes;
- Etats Membres qui améliorent l'application des normes relatives à la liberté syndicale;
- participants à la formation portant sur les normes de l'OIT;
- des mandants qui savent mieux comment promouvoir et soutenir les normes de l'OIT et dont les capacités en la matière sont renforcées;
- une amélioration constante du pourcentage de rapports traités dans les délais.

Objectif stratégique n^o 2: Accroître les possibilités pour les femmes et pour les hommes d'obtenir un emploi et un revenu convenables

Contexte et réponse de l'OIT

- 105.** Un emploi et un revenu convenables sont les pierres angulaires de l'intégration sociale et des améliorations durables du niveau de vie. Beaucoup ont pu saisir les chances offertes par la mondialisation, mais ceux pour qui de telles chances sont restées insaisissables sont beaucoup plus nombreux. C'est pourquoi il faut placer l'emploi au cœur de la politique

économique et sociale. Etant donné que les stratégies de réduction de la pauvreté sont le fer de lance des efforts nationaux et multilatéraux visant à concrétiser l'Objectif de développement pour le Millénaire, il est important de faire de l'emploi à la fois l'instrument et l'objectif des politiques locales, nationales, régionales et mondiales.

- 106.** L'arrivée massive des femmes sur les marchés du travail constitue une occasion unique de promouvoir l'égalité de traitement sur le lieu de travail, notamment en conciliant les conditions d'emploi et de travail avec les responsabilités parentales et familiales. Beaucoup de pays s'efforcent de trouver de meilleurs moyens d'assurer aux jeunes une transition facile de l'éducation et la formation au travail.
- 107.** L'Agenda global pour l'emploi (fondé sur des politiques macroéconomiques favorables telles que l'investissement à forte intensité d'emploi, la promotion des entreprises, notamment des petites entreprises et de l'esprit d'entreprise, et les politiques portant sur le marché du travail, les compétences et l'employabilité) offre un cadre global permettant de réexaminer les politiques de chaque pays et de fournir des services consultatifs et une assistance. Les politiques concernant l'entreprise peuvent promouvoir le travail décent dans un environnement politique et réglementaire approprié. En retour, les politiques du travail décent peuvent renforcer les entreprises. Le soutien tripartite à la responsabilité sociale des entreprises, y compris la Déclaration sur les entreprises multinationales, est essentiel à l'avènement du travail décent dans les entreprises.

Objectif opérationnel 2a: Emploi, marchés du travail, compétences et employabilité

- 108.** Les mandants de l'OIT adoptent et appliquent des politiques et programmes concernant l'emploi, le marché du travail et les compétences qui favorisent un emploi décent pour les femmes et les hommes.

Résultat 2a.1

L'emploi est au cœur des politiques économiques et sociales

Capacité accrue des mandants de l'OIT de placer l'emploi au cœur des politiques économiques et sociales afin de promouvoir une mondialisation juste et sans exclus et l'atténuation de la pauvreté.

Indicateurs en cours d'élaboration:

- diffusion d'indicateurs et d'analyses du marché du travail;
- diffusion des conclusions de la recherche par le biais de publications clés;
- adoption et mise en œuvre des stratégies et politiques de l'Agenda global pour l'emploi;
- adoption et mise en œuvre des politiques de l'emploi et du marché du travail.

Résultat 2a.2

Politiques et programmes pour le travail décent concernant les compétences et l'employabilité

Les mandants de l'OIT ont renforcé leur capacité de mettre au point et d'appliquer des politiques et programmes efficaces concernant les compétences et l'employabilité pour favoriser la productivité, l'inclusion sociale et le travail décent.

Indicateurs en cours d'élaboration:

- examen des politiques et des systèmes de formation incluant la dimension hommes-femmes;
- politiques et programmes efficaces concernant les compétences et l'employabilité.

Résultat 2a.3**Emploi des jeunes**

Les mandants de l'OIT ont amélioré les données, les méthodologies, les exemples de meilleures pratiques et le soutien technique en vue d'élaborer et d'appliquer des politiques et programmes intégrés, efficaces et qui profitent à tous, visant à promouvoir des possibilités pour les jeunes femmes et les jeunes hommes de trouver un travail décent et productif.

Indicateurs en cours d'élaboration:

- évaluations des problèmes liés à l'emploi des jeunes;
- adoption d'instruments et de stratégies permettant d'appliquer des politiques de l'emploi des jeunes tenant compte de la dimension hommes-femmes.

Objectif opérationnel 2b: Création d'emplois

- 109.** Les mandants de l'OIT sont mieux équipés pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer des politiques et programmes visant à promouvoir le travail décent et à réduire la pauvreté par le développement de l'entreprise et l'investissement à forte intensité d'emploi, compte tenu tout particulièrement des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables et touchés par les crises.

Résultat 2b.1**Création d'emplois par le développement de l'entreprise**

Capacité renforcée des mandants de l'OIT et d'autres partenaires et intermédiaires clés d'aider les entreprises, y compris les coopératives, à augmenter l'emploi et les revenus des femmes et des hommes en appliquant des instruments et des approches fondés sur les valeurs fondamentales de l'OIT.

Indicateurs en cours d'élaboration:

- utilisation des instruments de l'OIT pour améliorer le cadre réglementaire et politique à l'appui de l'emploi décent, par la création et la croissance de petites entreprises et de coopératives;
- utilisation des instruments de l'OIT pour fournir des services financiers et des possibilités de développement aux petites entreprises et coopératives;
- utilisation des instruments de l'OIT pour moderniser des entreprises et coopératives sectorielles et rurales.

Résultat 2b.2**Création d'emplois par des approches de l'investissement à forte intensité d'emploi**

Capacité renforcée des mandants et des principaux partenaires de l'OIT d'intégrer les préoccupations en matière de politique sociale et de politique de l'emploi dans la politique d'investissements publics et privés dans l'infrastructure et le secteur de la construction.

Indicateurs en cours d'élaboration:

- augmentation des investissements dans les programmes d'infrastructure à forte intensité d'emploi;
- application des approches de l'investissement à forte intensité d'emploi dans les pays touchés par les crises;
- programmes d'infrastructure et de construction ayant prouvé leur capacité de créer des emplois et du travail décent.

Résultat 2b.3

Le travail décent par le développement local: réduction de la pauvreté grâce à l'emploi et à la responsabilisation au niveau local

Capacité renforcée des mandants et des principaux partenaires de l'OIT d'appliquer des stratégies de développement local intégrées centrées sur l'emploi, permettant de réduire la pauvreté et de lutter contre l'exclusion sociale des femmes et des hommes, y compris dans l'économie informelle, urbaine et rurale.

Indicateurs en cours d'élaboration:

- les organisations mettent en commun leurs informations sur les stratégies de développement local;
- mise en place d'activités novatrices de développement économique local, de promotion de l'emploi et de création de revenus, y compris la microfinance, afin de réduire la pauvreté et l'exclusion sociale.

Objectif stratégique n° 3: Accroître l'étendue et l'efficacité de la protection sociale pour tous

Contexte et réponse de l'OIT

- 110.** L'absence d'une protection sociale et du travail adéquate est de plus en plus perçue comme un coût majeur pour la société et l'économie. A l'inverse, l'accès à la protection sociale et du travail est reconnu comme un moyen important de réduire la pauvreté, d'accroître la productivité de la main-d'œuvre, notamment dans les petites entreprises et le secteur agricole, et de faciliter le changement structurel. Le potentiel des systèmes de protection sociale et du travail, s'agissant de contribuer au bien-être, au rendement économique et à la stabilité sociale, peut être accru si on en améliore la conception, le financement et la gestion.
- 111.** L'OIT mène à bien une campagne mondiale en faveur de la protection sociale pour tous. La Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation préconise un socle socio-économique universel de droits, de protection sociale et d'emploi. Il s'agit de concevoir des politiques applicables sur le plan technique et financièrement viables permettant d'accroître l'étendue de la protection sociale, notamment en matière de santé et de pensions de retraite. Le travail décent dans les petites entreprises exige un niveau suffisant de protection sociale et du travail.
- 112.** Il est de plus en plus largement admis que des politiques cohérentes visant à améliorer les conditions de travail et le milieu de travail ont un rapport étroit avec la qualité des emplois et la stratégie concurrentielle de l'entreprise. La stratégie globale de l'OIT dans le domaine de la sécurité et la santé au travail fournit le cadre nécessaire à des systèmes nationaux de sécurité et de santé fondés sur les principes de prévention, de protection et d'indemnisation. Un salaire décent, l'aménagement du temps de travail, les moyens de concilier vie professionnelle et vie familiale et les conditions générales de travail deviennent des questions fondamentales, non seulement dans le cadre du dialogue social, mais aussi pour répondre aux aspirations des travailleurs et de leurs familles à une meilleure qualité de vie.
- 113.** Dans le cadre de la mise en œuvre du recueil de directives pratiques du BIT sur le VIH/SIDA et le monde du travail, l'OIT continuera de promouvoir des campagnes de prévention et des actions centrées sur le lieu de travail et de faciliter l'accès à un traitement et à des soins abordables, y compris par la mise en place de services de santé au travail. Comme l'a demandé la Conférence internationale du Travail, l'OIT donnera effet au plan d'action demandant une approche équitable pour les travailleurs migrants dans une économie mondialisée. L'assistance aux mandants tripartites portera principalement sur la mise au point d'un cadre multilatéral non contraignant, favorisant une approche de la migration de la main-d'œuvre fondée sur les droits.

Objectif opérationnel 3a: Elargissement de la couverture de sécurité sociale

- 114.** Les Etats Membres élargissent le champ d'application et les instruments de la sécurité sociale, y compris dans l'économie informelle, les zones rurales et pour les pauvres; ils améliorent et diversifient les prestations, renforcent la gouvernance et la gestion, améliorent les méthodes d'application des normes techniques de l'OIT, élaborent des politiques permettant de lutter contre les effets nocifs de l'insécurité sociale et économique et d'édifier un socle socio-économique pour tous les hommes et les femmes au cours de leurs différents cycles de vie.

Résultat 3a.1

Amélioration des politiques et des stratégies en vue d'étendre la protection sociale à tous

Les Etats Membres améliorent leurs politiques et stratégies pour instaurer une protection sociale de base qui assure l'accès aux soins de santé, garantit la sécurité du revenu, pourvoit à la sécurité et à la santé au travail et promeut l'inclusion sociale.

Indicateurs en cours d'élaboration:

- les Etats Membres adoptent et appliquent des politiques et des stratégies efficaces visant à renforcer et à étendre les régimes de sécurité sociale;
- les Etats Membres intègrent les activités relatives à la sécurité sociale, à la sécurité et à la santé et à la production de revenus dans l'économie informelle et les zones rurales, afin de réduire la pauvreté et l'exclusion sociale.

Résultat 3a.2

De meilleurs instruments et outils pour l'analyse et l'élaboration des politiques et une bonne gouvernance en matière de protection sociale

Les Etats Membres disposent des instruments techniques et analytiques, de la base de connaissances et des compétences nécessaires à l'élaboration et à l'application de politiques de protection sociale et ils gèrent mieux les régimes de protection sociale, y compris leur viabilité financière.

Indicateurs en cours d'élaboration:

- les Etats Membres améliorent leur capacité de mieux gérer la protection sociale;
- les Etats Membres utilisent des instruments, des méthodologies et des données qui tiennent compte de la dimension hommes-femmes, pour élaborer des politiques et améliorer la capacité de gestion et d'administration des systèmes de protection sociale.

Résultat 3a.3

Explorer le concept d'un socle socio-économique pour tous

Etudier le champ d'application possible d'un socle socio-économique de la protection sociale, des possibilités d'emploi, du revenu et du statut, en tant qu'objectif premier favorisant le progrès social et le travail décent.

Indicateurs en cours d'élaboration:

- des réunions tripartites examinent les instruments et politiques susceptibles d'instaurer un socle socio-économique;
- des politiques visant à instaurer un socle socio-économique sont mises au point et testées par les Etats Membres intéressés;
- les partenariats avec les institutions traitant de certains aspects d'un socle socio-économique sont étendus (par exemple éducation, santé).

Objectif opérationnel 3b: Protection effective des travailleurs

- 115.** Les mandants de l'OIT sont mieux à même de mettre au point et d'appliquer la protection des travailleurs au niveau national et à celui de l'entreprise, à la fois dans l'économie formelle et dans l'économie informelle, et de prendre des mesures efficaces afin de promouvoir une culture de la sécurité en tant que fondement d'un lieu de travail sain et sûr, ainsi que d'améliorer les conditions de sécurité et de santé et l'emploi, en accordant une attention particulière aux risques les plus graves sur le lieu de travail et aux groupes les plus vulnérables.

Résultat 3b.1

**Meilleure protection des travailleurs dans l'économie formelle
et dans l'économie informelle**

Les mandants renforcent leurs politiques et augmentent leur capacité de mettre en œuvre les principes et droits inscrits dans les normes internationales du travail pour promouvoir de meilleures conditions de travail et d'emploi ainsi que la sécurité et la santé.

Indicateurs en cours d'élaboration:

- meilleure connaissance par les mandants des principes clés contenus dans certaines conventions et recommandations;
- utilisation des instruments de l'OIT pour améliorer la qualité de la vie au travail, notamment dans l'économie informelle et les zones rurales;
- amélioration des systèmes nationaux de sécurité et de santé dans les Etats Membres;
- ratification et application des normes de l'OIT concernant la sécurité et la santé au travail, l'inspection du travail, les conditions de travail et d'emploi, y compris les salaires, la durée du travail et les moyens de concilier vie familiale et vie professionnelle.

Résultat 3b.2

Agenda pour une action tripartite sur les migrations

Les mandants participent davantage à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques et de pratiques efficaces fondées sur les droits et tenant compte de la dimension hommes-femmes pour gérer les migrations de main-d'œuvre conformément aux conclusions de la session de 2004 de la Conférence internationale du Travail.

Indicateur en cours d'élaboration:

- adoption par les Etats Membres de politiques et de programmes visant à protéger les droits et à assurer l'égalité de traitement des travailleurs et des travailleuses migrants et à lutter contre le trafic des migrants.

Résultat 3b.3

Plans nationaux de lutte contre le VIH/SIDA dans le monde du travail

Atténuer l'impact socio-économique du VIH/SIDA dans le monde du travail.

Indicateur en cours d'élaboration:

- les Etats Membres intègrent des éléments relatifs au lieu de travail dans leurs stratégies et plans d'action nationaux de lutte contre le VIH/SIDA dans l'économie formelle et l'économie informelle.

Objectif stratégique n° 4: Renforcer le tripartisme et le dialogue social

Contexte et réponse de l'OIT

- 116.** Le dialogue social est à la fois un objectif et un moyen de parvenir au travail décent. Pour réaliser le potentiel du dialogue social, il faut des organisations d'employeurs et de travailleurs fortes, représentatives et démocratiques, ayant la capacité d'y participer pleinement et efficacement, de même que des ministères du travail compétents. Toute aussi importante est la nécessité pour les gouvernements et les partenaires sociaux d'instaurer un environnement propice à la promotion du dialogue social. La liberté syndicale et les institutions de dialogue et de négociation collective sont des éléments essentiels pour conforter les droits fondamentaux des travailleurs et promouvoir le travail décent.
- 117.** Conformément à la résolution concernant le tripartisme et le dialogue social adoptée par la Conférence internationale du Travail en 2002, l'OIT va renforcer la capacité des mandants tripartites à s'engager dans le dialogue social et à l'utiliser comme outil pour résoudre les problèmes en mettant l'accent sur l'économie informelle et la réduction de la pauvreté.
- 118.** La relation de travail est un élément important de la gestion de l'évolution du marché du travail. En 2006, la Conférence internationale du Travail examinera un projet de recommandation sur le champ de la relation de travail à la suite de sa discussion de 2003.
- 119.** Une approche intégrée du dialogue social, de la législation du travail et de l'administration du travail sera adoptée pour offrir un cadre solide en vue d'une bonne gouvernance. La nouvelle approche des activités sectorielles se concentrera sur des programmes pratiques dans les pays, adaptés aux demandes des mandants, ainsi que sur des études globales visant à tenir compte de l'innovation technique, de l'intégration régionale et des autres questions relatives à la mondialisation.

Objectif opérationnel 4a: Renforcer les capacités des partenaires sociaux

- 120.** La représentation, les services et l'influence des partenaires sociaux sont renforcés.

Résultat 4a.1

Les organisations d'employeurs et de travailleurs sont plus utiles et présentent plus d'intérêt pour leurs membres actuels et potentiels

Les organisations d'employeurs et de travailleurs offrent des services nouveaux et de meilleure qualité répondant aux besoins de leurs affiliés et élargissent leur représentation.

Indicateurs en cours d'élaboration:

- organisations d'employeurs qui offrent des services nouveaux ou de meilleure qualité répondant aux besoins de leurs membres;
- organisations de travailleurs qui offrent des services nouveaux et de meilleure qualité.

Résultat 4a.2

Les partenaires sociaux influent sur les politiques socio-économiques et les politiques relatives à la gouvernance

Les organisations d'employeurs influent sur les politiques visant à créer un environnement favorable à la croissance économique et à la création d'emplois; les organisations de travailleurs apportent une contribution effective à un développement socio-économique équitable, durable et participatif.

Indicateurs en cours d'élaboration:

- organisations d'employeurs qui utilisent les outils et les conseils fournis par le BIT pour influencer sur les politiques à l'échelon national ou international;
- organisations de travailleurs qui fournissent une contribution effective à un développement socio-économique équitable, durable et participatif.

Objectif opérationnel 4b: Gouvernements et institutions de dialogue social

- 121.** Les cadres juridiques, les institutions, les mécanismes et les processus de dialogue social sont renforcés et utilisés.

Résultat 4b.1

La dimension sociale de l'intégration régionale est renforcée grâce à une utilisation efficace et avisée du dialogue social

Les processus d'intégration régionale incluent une dimension sociale plus forte, utilisant efficacement le dialogue social. Les mandants de l'OIT comprennent mieux les questions clés relatives aux processus d'intégration sociale et économique et sont à même d'influer sur eux par leur participation au processus du dialogue.

Indicateurs en cours d'élaboration:

- mandants tripartites dans les groupements régionaux ou sous-régionaux dont les capacités de participer au dialogue social sur les questions d'intégration régionale sont renforcées;
- mandants tripartites exerçant une influence sur des accords régionaux/sous-régionaux relatifs aux questions de politiques économiques et sociales qui intègrent la dimension hommes-femmes;
- une base de connaissances internationales sur les questions d'intégration régionale est mise au point.

Résultat 4b.2

Améliorer la gouvernance par l'intermédiaire du dialogue social, de la législation du travail et de l'administration du travail

Améliorer le lieu de travail, le marché du travail et la gouvernance économique et sociale au niveau national par l'intermédiaire du dialogue social, de la législation du travail et d'administrations du travail plus efficaces.

Indicateurs en cours d'élaboration:

- Etats Membres qui modernisent les ministères chargés du travail et améliorent les compétences des fonctionnaires;
- Etats Membres qui ont recours au tripartisme et au dialogue social en tant qu'outils de gouvernance économique et sociale;
- Etats Membres qui adoptent une législation fondée sur les normes de l'OIT avec la participation des partenaires sociaux;
- Etats Membres qui appliquent les conventions de l'OIT sur le dialogue social et l'administration du travail.

Objectif opérationnel 4c: Développer le dialogue social au niveau sectoriel pour améliorer les résultats dans les domaines social et du travail à l'échelon mondial

- 122.** Le rôle établi de l'OIT en tant que lieu du dialogue social à l'échelon international sur les questions spécifiques affectant différents secteurs est renforcé pour tenir compte de la dimension relative aux domaines social et du travail de l'intégration économique mondiale croissante.

Résultat 4c

Les résultats sont améliorés dans les domaines social et du travail dans des secteurs spécifiques

Les mandants ont recours au dialogue social pour améliorer les résultats dans les domaines social et du travail dans des secteurs économiques spécifiques et accroître ainsi les performances.

Indicateurs en cours d'élaboration:

- Etats Membres qui ont recours au dialogue social pour améliorer les résultats dans les domaines social et du travail dans des secteurs économiques spécifiques;
- Etats Membres qui ratifient la convention sur les normes du travail maritime (à adopter);
- Etats Membres qui ratifient la convention sur la pêche (à adopter);
- Etats Membres qui ratifient la convention (n° 185) sur les pièces d'identité des gens de mer (révisée), 2003;
- mandants qui prennent des mesures pour mettre en œuvre les recueils de directives pratiques sectoriels;
- mandants qui étudient des mécanismes visant à accroître les possibilités de travail décent dans le cadre des systèmes mondiaux de production.

Innovations dans les propositions de programme et de budget

Objectifs transversaux

- 123.** Les objectifs transversaux s'appuient sur les enseignements tirés concernant les moyens efficaces de faire connaître, de gérer et de décrire les thèmes communs à l'ensemble des objectifs stratégiques. Les objectifs transversaux permettent: *a)* de définir concrètement un résultat escompté; *b)* d'élaborer une stratégie à l'échelle du Bureau; et *c)* de déterminer des indicateurs d'avancement qui mesurent simultanément les progrès réalisés au titre d'un objectif transversal (tel que l'égalité entre les sexes ou l'éradication de la pauvreté) et ceux qui relèvent d'un objectif stratégique particulier (tel que l'amélioration des politiques de l'emploi dans les Etats Membres). Cela permet de réduire le morcellement des travaux et de favoriser une orientation plus claire et une meilleure intégration de sorte que les ressources limitées de l'OIT soient utilisées de manière optimale sans compromettre la transparence et la cohérence.
- 124.** Les propositions de programme et de budget comportent cinq objectifs transversaux qui ne sont que succinctement décrits ci-après, les stratégies et les indicateurs en étant encore au stade de l'élaboration.

Une mondialisation juste

- 125.** Des progrès sont accomplis sur la voie d'une mondialisation juste et sans exclus grâce à la mise au point et à l'application de politiques économiques et sociales plus cohérentes et intégrées aux niveaux local, national, régional et mondial, ainsi qu'à la promotion d'institutions axées sur la représentation, la participation et le dialogue qui permettent aux parties intéressées de prendre des mesures plus efficaces.

S'affranchir de la pauvreté par le travail

- 126.** Les objectifs du travail décent exercent une influence sur le débat et les stratégies de politique nationale et internationale visant à éradiquer la pauvreté. Les Etats Membres et les mandants de l'OIT sont mieux à même de concevoir, d'appliquer et d'évaluer des stratégies de réduction de la pauvreté qui combinent des programmes intégrés destinés à

créer des emplois, à générer des revenus et à élargir la protection sociale eu égard aux droits fondamentaux du travail, le renforcement et l'élargissement du dialogue social et une importance particulière accordée à la situation des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables.

Faire progresser l'égalité entre les sexes

- 127.** La stratégie de l'OIT sera axée sur les moyens de faire en sorte que les principes de l'égalité entre les sexes soient intégrés dans tous les domaines d'activité de l'OIT, que des résultats tangibles soient recherchés et que les mandats de l'OIT introduisent dans leurs politiques, leur législation, leurs programmes ou leurs institutions des changements concrets visant à améliorer notablement l'égalité entre hommes et femmes dans le monde du travail.

Renforcer l'influence des normes internationales du travail sur le développement

- 128.** L'impact des normes internationales du travail dans tous les Etats Membres se trouve renforcé par une plus grande intégration des normes dans les travaux techniques et les activités extérieures de l'OIT. Dans le même temps, l'utilité des normes pour le développement est encore accentuée par l'élaboration de nouvelles normes et la révision de norme existantes.

Accroître l'influence des partenaires sociaux, du dialogue social et du tripartisme

- 129.** L'OIT doit intervenir à plusieurs niveaux pour renforcer l'organisation des travailleurs et des employeurs et pour donner au dialogue social et au tripartisme une plus grande influence aux niveaux national et international. Le Bureau devrait être prêt à fournir une assistance sur demande pour améliorer la représentativité, les capacités et les connaissances des mandats. Cette assistance devrait aussi servir à soutenir leur participation effective au développement social et économique, ainsi qu'à tirer parti de leurs connaissances et de leurs expériences pour donner une impulsion à l'Agenda pour le travail décent. L'OIT devrait mieux intégrer le tripartisme et le dialogue social en tant que principes et outils dans son action visant à instaurer le travail décent. L'Organisation doit mieux sensibiliser la communauté pour le développement à la valeur que le tripartisme et le dialogue social peuvent ajouter à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques.

Initiatives focales

- 130.** Les nouveaux domaines d'activité ou ceux auxquels il faudrait donner une orientation nouvelle sont appuyés par des arrangements intersectoriels particuliers. Ainsi, c'est dans le cadre des Initiatives focales que le Bureau développera de nouvelles capacités techniques dans un domaine particulier. On pourrait prendre comme exemple les systèmes mondiaux de production, qui offriraient fondamentalement une perspective nouvelle de l'organisation du travail dans l'économie mondiale, en rassemblant les compétences techniques des régions et des quatre secteurs. Cette démarche repose sur l'expérience acquise au cours des derniers cycles budgétaires à la faveur des programmes focaux. Il est proposé de concentrer l'attention sur les nouveaux domaines d'activité qui demandent à être testés avant de faire partie intégrante des activités régulières de l'OIT. Les programmes focaux étaient conçus de façon moins structurée et il est envisagé d'intégrer la plupart des travaux qui s'y rattachent dans les activités en cours des différents secteurs.

- 131.** Les initiatives focales devraient permettre de démontrer de façon concrète la faisabilité de telle ou telle activité, de mettre au point des concepts, des politiques et des outils

réalisables, élaborés puis validés par le biais de réseaux de connaissances constitués des acteurs et chercheurs de diverses institutions, et enfin de mettre sur pied des partenariats avec les principaux acteurs dans leurs domaines respectifs. Les initiatives focales sont prises dans une unité technique mais sont financées et mises en œuvre à l'aide de ressources provenant de toutes les unités du Bureau et visent à mobiliser des ressources extrabudgétaires importantes. Ces initiatives ont été élaborées à partir des programmes focaux qui combinaient une unité administrative et un sujet précis. Le programme et budget 2006-07 comportera un nombre limité d'initiatives focales.

Informations budgétaires transparentes

132. Les propositions de programme et de budget contiendront, pour la première fois, une série de nouvelles informations budgétaires, présentées plus clairement et de façon plus rationnelle et méthodique, ce qui permettra d'analyser plus en détail les allocations financières au regard des priorités stratégiques. Cette transparence accrue résulte de l'utilisation du module Gestion stratégique du nouveau système IRIS, qui accroît sensiblement les possibilités de mise en commun des informations et par conséquent d'intégration des programmes entre les secteurs et les régions. Outre qu'il favorise une gestion plus efficace des ressources, ce module permettra de donner au Conseil d'administration un aperçu stratégique de l'allocation de ces ressources, dont les deux aspects principaux sont les suivants:

- une allocation des ressources par objectif stratégique et opérationnel, indiquant la contribution budgétaire directe de chaque secteur et de chaque région à chacun des objectifs;
- une allocation des ressources par région, indiquant les contributions budgétaires à chaque objectif stratégique et à chaque objectif opérationnel.

Le budget de l'OIT en perspective

133. Pour discuter du cadre stratégique de l'OIT pour 2006-2009 ainsi que des propositions préliminaires pour 2006-07, le Conseil d'administration voudra avoir une idée des ressources financières dont dispose l'Organisation, notamment celles de son budget ordinaire. Au cours des dernières périodes biennales, le Conseil d'administration et la Conférence ont adopté un budget à croissance zéro en termes réels. Comme le Directeur général l'a fait remarquer en plusieurs occasions (et particulièrement dans son message présentant le programme et budget pour 2004-05, qui a été examiné par le Conseil d'administration en mars 2003), le BIT est confronté à un dilemme difficile, à savoir une demande croissante de ses services qui va de pair avec le déclin de ses ressources. La situation actuelle n'est pas soutenable, car les coupes successives opérées dans les services d'appui essentiels et la pratique qui consiste à différer les investissements ont atteint une limite au-delà de laquelle l'Organisation se verra contrainte de réduire son soutien aux mandants. Les fonds excédentaires de 2000-01 ont permis de renforcer les services techniques et de réaliser certains investissements essentiels, notamment en matière de technologie de l'information et de sécurité, mais un plan d'investissement soutenu à long terme est nécessaire.

Les tendances du budget ordinaire de l'OIT

134. En termes réels, le niveau du budget ordinaire de l'OIT en 2004-05 est inférieur à celui de 1996-97. Cette situation est le prolongement d'une tendance qui a commencé beaucoup plus tôt, par un déclin en termes réels de 15,07 pour cent entre 1978-79 et 2004-05. Au

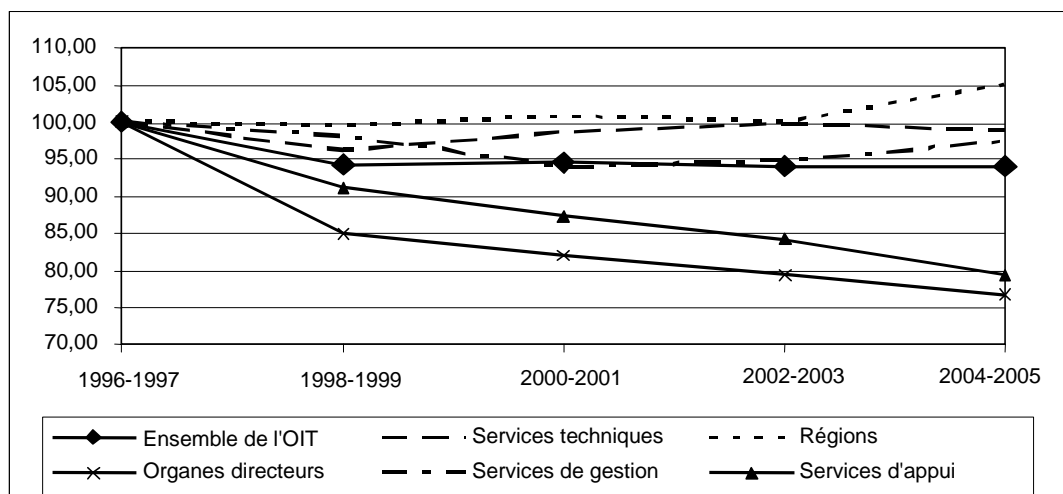
cours des cinq dernières périodes biennales (1996-97 à 2004-05), le budget ordinaire, calculé en dollars constants de 1994-95, a diminué de 5,8 pour cent. Les ressources affectées aux régions marquent une augmentation cumulée de 8,2 pour cent pendant la même période. Quant aux ressources allouées aux organes directeurs et aux services d'appui, elles ont chuté de 25 pour cent et de 23 pour cent respectivement, tandis que celles qui sont destinées aux services de gestion et aux services techniques ont baissé de 4,1 et de 0,8 pour cent respectivement. Au cours de ces cinq périodes biennales, un certain nombre de services ont été particulièrement touchés par la réduction des ressources, notamment les publications, l'administration interne et la programmation et la gestion.

Tableau 1. Tendances du budget ordinaire de l'OIT 2004-05/1996-97, en dollars constants de 1994-95 (en pourcentage)

Ensemble de l'OIT	-5,85
Services techniques	-0,81
Régions	8,25
Organes directeurs	-24,97
Services de gestion	-4,14
Services d'appui	-22,56

Source: Programme et budget de l'OIT. Calculs fondés sur les budgets biennaux approuvés, à l'exclusion des provisions affectées à l'augmentation des coûts et ajustement des taux de change.

Figure 1. Tendances du budget ordinaire de l'OIT et de ses composantes, en dollars constants 1994-95 (1996-97 = 100)



135. Entre 1996 et 2003, les budgets de l'ONU, de l'OMS et de la FAO sont restés à peu près stables en termes nominaux (dollars). Au cours de la même période, le budget nominal de l'OIT a baissé de 25 pour cent. Les fluctuations des taux de change et l'inflation ont un impact différent sur les diverses institutions du système, de sorte qu'il est difficile de procéder à une évaluation précise des niveaux réels du budget. En termes réels, celui de l'OIT a baissé de 5,85 pour cent (paragr. 134). En comparaison, les dépenses de consommation finale des administrations publiques dans sept grands pays de l'OCDE (qui

contribuent pour 70,2 pour cent au budget ordinaire de l'OIT) se sont accrues de 16,8 pour cent en termes réels entre 1996-97 et 2003¹⁴.

Davantage de services avec moins de ressources

- 136.** Au cours de la même période, l'OIT a exécuté un programme de services à ses mandants de plus en plus chargé. De nouvelles activités ont été introduites, relatives notamment au VIH/SIDA, à la réponse aux crises, et à la dimension sociale de la mondialisation; des travaux très importants ont été entrepris pour répondre aux demandes de la Conférence internationale du Travail concernant la réduction de la pauvreté, l'emploi des jeunes, les employeurs et les travailleurs de l'économie informelle, le dialogue social et le tripartisme, et les normes maritimes, pour ne citer que quelques thèmes. Des fonds de démarrage prélevés sur les excédents ont permis le lancement de certaines de ces activités. Certaines d'entre elles ont radicalement changé en nature; ainsi le programme des activités sectorielles a opéré une réduction radicale du nombre de ses réunions, et a fait un plus grand usage de l'Internet en matière de publications; tous les grands programmes sont désormais axés sur des résultats plus centrés et plus tangibles.
- 137.** L'augmentation de la visibilité de l'OIT s'est traduite par une couverture médiatique beaucoup plus large, par une multiplication par dix du nombre des visiteurs des pages de l'OIT sur l'Internet (entre juin 1999 et juin 2004) et par une croissance également importante du nombre des documents et des dossiers qui ont été mis sur l'Internet. L'OIT exécute un programme de coopération technique beaucoup plus vaste, puisque ses dépenses totales en 2004 sont estimées à 134 millions de dollars des Etats-Unis contre 78,2 millions en 1999 (soit un accroissement en valeur nominale de 71,4 pour cent). Nous savons que le coût du service du programme de coopération technique est plus élevé que les coûts standards de l'appui aux projets. Quant aux dépenses relatives aux cas de la liberté syndicale et concernant le travail forcé, elles ont également augmenté.

Pression accrue sur le budget de l'Organisation

- 138.** Au cours des dernières années, le Directeur général, répondant aux vœux du Conseil d'administration, a donné la priorité aux services techniques, notamment dans les régions. Compte tenu du fait que l'Organisation dispose d'un budget à croissance zéro en termes réels, ces augmentations ont dû être financées à partir des économies réalisées et de réductions opérées dans d'autres parties du budget. Les réductions successives infligées aux services d'appui, y compris au service des conférences et des réunions, ont désormais atteint une limite. Les investissements dans la maintenance et la restauration des bâtiments et des équipements qui n'ont pas été effectués pendant plusieurs années ne peuvent plus être différés dans un certain nombre de cas. Le BIT met au point une stratégie à moyen terme et s'efforcera d'obtenir un réapprovisionnement de son Fonds pour le bâtiment et le logement.
- 139.** La sécurité du personnel, des mandants, et des visiteurs des locaux du BIT a occasionné de nouvelles dépenses. Le respect des normes de sécurité appliquées à l'ONU dans tous les bureaux de l'OIT dans le monde exigera des ressources supplémentaires.
- 140.** Le coût du développement du Système intégré d'information sur les ressources (IRIS) a été financé par les fonds excédentaires de 2000-01. L'introduction effective de ce système, qui doit remplacer les systèmes actuels obsolètes, exigera un financement à plus long terme,

¹⁴ OCDE: Comptes nationaux trimestriels, 2004/2, tableau 1 b).

afin d'assurer les coûts de fonctionnement et de maintenance et d'éventuelles mises à niveau.

- 141.** La nécessité d'investir dans les bâtiments et l'équipement vient à un moment où les demandes d'assistance, de consultation, d'information et d'élaboration de politiques par les mandants imposent à l'OIT des exigences toujours plus grandes. Cela prouve que l'utilité des services du Bureau est reconnue, et l'on peut s'en réjouir, mais ses ressources sont sollicitées à un point tel qu'il devient indispensable de faire des choix clairs.

Le niveau du budget ordinaire

- 142.** L'OIT s'est engagée à poursuivre sa quête d'efficacité, à continuer de moderniser ses procédures, à faire des économies chaque fois et partout où cela est possible, et à mettre un terme à ses activités non prioritaires. Le déploiement du système IRIS entraînera une réorganisation des tâches et des fonctions qui permettra un meilleur contrôle des coûts et des gains d'efficacité; cependant, les coûts de fonctionnement de la technologie de l'information seront accrus. L'une des leçons de la budgétisation stratégique a été qu'il faut non seulement se préoccuper des priorités des programmes, mais aussi des questions de capacité.

- 143.** Le programme et budget pour 2004-05 a introduit un certain nombre de mesures de performance des fonctions d'appui et de gestion du Bureau. L'évaluation et la présentation de ces mesures fourniront des informations utiles susceptibles d'orienter la performance future et la mesure des résultats. L'impact des nouveaux systèmes de gestion de l'information sera plus évident lorsque la préparation du deuxième programme et budget pour ce cadre stratégique commencera en 2006.

- 144.** Si le statu quo est maintenu en ce qui concerne le niveau du budget, l'OIT devra faire face à la nécessité de procéder à des investissements essentiels et de réduire les activités du programme et les services aux mandants alors que la demande ne cesse de croître. Pour que l'Organisation puisse assumer les nouvelles responsabilités internationales qui lui incombent avec un niveau de ressources suffisant pour financer les activités et maintenir la valeur du capital investi par le Bureau, il faudra inévitablement engager au sein de la Commission du programme, du budget et de l'administration une discussion approfondie sur le niveau du budget ordinaire et sur la manière de traiter les investissements prioritaires pour lesquels les ressources font défaut.

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

- a) approuver le cadre stratégique pour la période 2006-2009, compte tenu des opinions exprimées au cours de sa discussion;*
- b) demander au Directeur général de prendre en compte le cadre stratégique pour 2006-2009 ainsi que sa discussion de l'aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2006-07 lors de la préparation des Propositions de programme et de budget pour 2006-07.*

Genève, le 19 octobre 2004.

Point appelant une décision: paragraphe 145.