
**Cadre stratégique pour 2006-2009 et rapport
de la discussion sur cette question
au sein de la Commission du programme,
du budget et de l'administration
du Conseil d'administration du BIT**

A sa 291^e session (novembre 2004), le Conseil d'administration du BIT a décidé:

- a) de prendre note du document GB.291/PFA/9 établi par le Bureau (cadre stratégique pour 2006-2009), en tenant compte des vues exprimées au cours de la discussion, y compris les remarques faites en conclusion par le Directeur général;
- b) de demander au Directeur général de prendre en compte la discussion du cadre stratégique pour 2006-2009 et 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 la prochaine période biennale.

Lors des débats du Conseil d'administration, le Bureau a confirmé que le cadre stratégique pour 2006-2009 serait examiné conjointement au rapport sur les discussions relatives à cette question qui ont eu lieu au sein de la Commission du programme, du budget et de l'administration, lors de la préparation des Propositions de programme et de budget pour 2006-07. Le Bureau a également annoncé qu'un document regroupant le cadre stratégique pour 2006-2009 et les paragraphes du rapport de la Commission du programme, du budget et de l'administration relatant la discussion sur cette question serait placé sur le site Internet de l'OIT.

Ce document se trouve ci-après.



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'Ecole 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

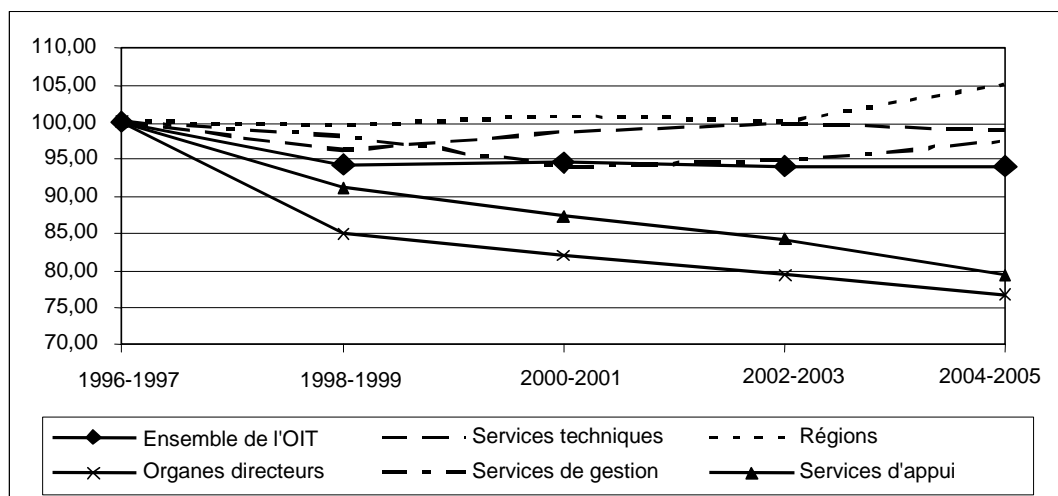
cours des cinq dernières périodes biennales (1996-97 à 2004-05), le budget ordinaire, calculé en dollars constants de 1994-95, a diminué de 5,8 pour cent. Les ressources affectées aux régions marquent une augmentation cumulée de 8,2 pour cent pendant la même période. Quant aux ressources allouées aux 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 2003 ¹⁴.

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.



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



HUITIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Rapports de la Commission du programme,
du budget et de l'administration**

Premier rapport: Questions financières

**Extrait: paragraphes concernant
le cadre stratégique pour 2006-2009
(et aperçu préliminaire des Propositions
de programme et de budget pour 2006-07)**

Cadre stratégique pour 2006-2009 (et aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2006-07) (Neuvième question à l'ordre du jour)

97. La commission a examiné un document ¹⁰ sur le cadre stratégique ainsi que la présentation du Directeur général (voir annexe).
98. M. Botha s'est référé à la déclaration du Directeur général, auquel il a demandé de préciser la relation entre le Trésorier et le directeur exécutif et lui-même.
99. Les employeurs considèrent que le débat sur le cadre stratégique proposé est fondamental pour l'avenir de l'Organisation, au moment où l'on demande aux partenaires d'en adapter la nature et l'orientation. Ils estiment que l'OIT est une organisation centrée sur le monde du travail. Ils s'inquiètent de l'influence croissante que pourrait exercer sur elle le rapport de la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation, qui n'est pas encore la politique de l'Organisation et n'a toujours pas fait l'objet d'un débat sérieux à la PFA et au Conseil d'administration. Ils sont préoccupés à l'idée d'un rôle mondial de sensibilisation pour l'OIT qui serait axé sur la voix plutôt que sur la représentation, sur la mondialisation sous tous ses aspects et la réduction de la pauvreté en général plutôt que sur le monde du travail et la nécessité pour les travailleurs et les employeurs de lutter contre la pauvreté. Les employeurs sont sensibles aussi à la perspective que l'Organisation pénètre dans le monde de la finance et dans celui de la politique macroéconomique.
100. L'orateur a considéré que la contribution de l'OIT aux défis du monde actuel consiste à remplir de façon effective sa mission historique telle que modelée par les organes directeurs au cours du temps. Ce n'est qu'en suivant cette voie que l'OIT pourra être considérée comme un acteur crédible dans l'élaboration et l'application des politiques. Les employeurs doivent pouvoir s'identifier avec ce que l'OIT représente. La vision qu'ils en ont est celle d'une organisation tripartite, à l'esprit tripartite; une organisation qui s'attache à faciliter la création d'un milieu favorable aux marchés du travail nationaux, c'est-à-dire propice à la création d'entreprises qui stimulent l'emploi, protègent les travailleurs au travail et, grâce à la protection sociale, assurent un filet de sécurité abordable et durable dans les périodes d'ajustement et de besoin. Pour les employeurs, c'est cela le travail décent.
101. L'orateur a indiqué qu'à son avis le cadre stratégique n'est pas assez clair à cet égard. Ce n'est qu'à travers un environnement propice à la création d'entreprises que l'OIT pourra contribuer à réduire la pauvreté dans le cadre des Objectifs de développement pour le Millénaire. Ce sont aussi des entreprises performantes qui permettent d'atteindre les objectifs de l'OIT en ce qui concerne la création d'emplois et la promotion de normes de travail supérieures. L'orateur a indiqué qu'il souhaiterait voir ces priorités reflétées tant dans le cadre stratégique que dans les normes et les principes et droits fondamentaux au travail.
102. Le premier objectif stratégique est l'un des piliers de l'Organisation. Cependant, il doit rester pertinent pour le monde réel du travail, ce qui suppose de nouvelles approches en matière de droits et principes fondamentaux. Les employeurs continuent de considérer que

¹⁰ Document GB.291/PFA/9.

le renforcement et l'amélioration de la Déclaration sont des priorités auxquelles il faut allouer des ressources suffisantes.

103. Pour renforcer la Déclaration, les employeurs sont favorables à des programmes susceptibles d'accroître la visibilité et l'efficacité de la coopération technique. Cela suppose que l'Organisation s'assure que les mandants sont activement associés à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes. Pour améliorer la Déclaration, les employeurs préconisent d'allouer des ressources à la révision des mécanismes de suivi.
104. Les termes «action normative» devraient inclure la création de nouveaux instruments, la révision des instruments obsolètes, la consolidation des instruments existants et la discussion sur l'approche intégrée. Il faut s'attacher en priorité à réviser les normes obsolètes identifiées par le Groupe de travail sur la politique de révision des normes, et à donner effet à la discussion sur l'approche intégrée et son suivi.
105. Les employeurs continuent d'appuyer l'IPEC, en particulier dans ses efforts pour éliminer les pires formes de travail des enfants. Toutefois, le Bureau devrait associer plus étroitement les organisations d'employeurs à ses activités.
106. Le texte sur l'objectif stratégique n° 1 est général et trop large. L'orateur a demandé au Bureau comment il compte procéder pour atteindre cet objectif. Il s'est interrogé sur le choix des indicateurs, la garantie d'un résultat et le rôle du mécanisme de contrôle en ce qui concerne la promotion des normes. Ainsi, le Bureau doit expliquer pourquoi il estime que la liste des conventions et des recommandations à jour fournit «un ensemble plus concis de normes du travail décent». Le Bureau devrait s'employer à obtenir des programmes de coopération technique pour l'application des normes et pas seulement pour l'IPEC et la Déclaration.
107. Les employeurs entendent fréquemment dire que l'emploi doit être au cœur de la politique économique et sociale, comme au cœur de l'OIT. Le secteur de l'emploi dans son ensemble doit pouvoir compter sur un financement par le budget ordinaire qui lui permette de remplir son mandat, mais le Bureau doit aussi lui attribuer sa part de ressources extrabudgétaires. Le développement de l'entreprise et l'amélioration de la productivité et de la compétitivité apportent une contribution d'égale importance à la création d'emplois. Les employeurs ne peuvent accepter que ces objectifs reçoivent proportionnellement moins de fonds à l'avenir.
108. Il faudrait détailler davantage les résultats et leur réalisation. Les priorités pour les employeurs sont la création d'emplois et le développement de l'entreprise. L'orateur s'est dit fermement convaincu que l'OIT est idéalement placée pour aider les mandants à mettre en œuvre des programmes pertinents de création d'emplois qui soient en particulier axés sur l'entrepreneuriat, les petites et moyennes entreprises et sur les micro-entreprises, que ce soit dans l'économie formelle ou dans l'économie informelle. A ce propos, il a dit espérer que le Département de la création d'emplois et du développement de l'entreprise recevra tout l'appui possible. Le rapport du PNUD *Libérer l'entrepreneuriat: mettre le monde des affaires au service des pauvres* et celui de la Banque mondiale *Un meilleur climat de l'investissement pour tous* devraient être utiles à cet égard.
109. La deuxième priorité a trait à l'économie informelle et à l'environnement réglementaire. Du point de vue de la cohérence des politiques, cet aspect doit contribuer à mobiliser les efforts des différents organismes et donateurs pour concevoir des stratégies ciblées qui exploitent les capacités des spécialistes du droit du travail, du développement de petites et moyennes entreprises, de l'emploi et de la microfinance, en vue d'élaborer des recommandations visant spécifiquement à s'attaquer aux causes recensées de l'économie informelle.

110. La troisième priorité est l'Agenda global pour l'emploi que l'orateur considère comme la réponse collective de l'OIT aux défis de l'emploi. Les employeurs souhaitent que des examens nationaux et des initiatives nationales s'expriment pour rendre cet agenda global plus opérationnel au niveau des pays.
111. La quatrième priorité concerne les relations entre les entreprises. L'OIT devrait concevoir des stratégies pour intégrer les entreprises multinationales et les petites et moyennes entreprises locales dans les pays en développement. Cette formule est très prometteuse pour ce qui est de faire avancer simultanément les objectifs économiques et les objectifs sociaux.
112. La cinquième priorité touche aux compétences. L'OIT devrait examiner avec soin les moyens de donner effet à la nouvelle recommandation concernant la mise en valeur des ressources humaines. Le groupe des employeurs ne pourrait appuyer une campagne mondiale de promotion qui ignore leurs préoccupations. Cependant, la plupart des domaines considérés sont positifs et méritent d'être appuyés dans un effort collectif tripartite.
113. La sixième priorité est l'emploi des jeunes. Un programme spécifique doté d'objectifs clairs et de mécanismes de coordination précis au sein du Bureau s'impose. L'OIT se doit de donner suite à la résolution des Nations Unies relative à la promotion de l'emploi des jeunes qui lui demande expressément de jouer un rôle dans l'élaboration de plans d'action nationaux à cet effet.
114. En ce qui concerne la stratégie de l'emploi, le Bureau doit concevoir des stratégies novatrices de développement national, de nouvelles méthodes de capitalisation, des financements et des partenariats entre le public et le privé, afin d'améliorer la capacité des mandants d'influer sur les politiques économiques et sociales nationales et par conséquent de jouer un rôle plus affirmé dans le processus des DSRP.
115. A propos des entreprises multinationales, l'orateur s'est déclaré favorable à la base de données Entreprises et initiatives sociales (BASI), en tant que source de bonnes pratiques dans le domaine de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Par ailleurs, il faudrait consacrer un surcroît de ressources à la promotion de la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, référence importante pour les entreprises en matière de RSE. Etant donné que le Pacte mondial s'adresse avant tout au monde des affaires et cherche à l'associer à la promotion des dix principes fondamentaux, le BIT devrait veiller à associer étroitement les employeurs aux activités futures dans ce domaine.
116. Le travail sur la protection sociale devrait se fonder sur la résolution concernant la sécurité sociale adoptée par la Conférence internationale du Travail en 2001, les conclusions concernant les activités normatives de l'OIT dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail – une stratégie globale, adoptées en 2003, ainsi que sur les études consacrées au VIH/SIDA sur le lieu de travail. Sur ce point, les employeurs ont trois priorités. Premièrement, la Campagne mondiale sur la sécurité sociale et la couverture pour tous. Cette campagne a été lancée officiellement à la session de 2003 de la CIT avec la participation des partenaires sociaux. C'est un bon exemple de projet appuyé par les travailleurs et par les employeurs et dans lequel ils sont très activement impliqués, notamment dans le cadre d'un groupe informel. La campagne doit donc être financée par le budget ordinaire et par d'autres mécanismes, tels que le mécanisme d'allocation de ressources à la coopération technique (TC-RAM), pour donner une suite concrète aux priorités exprimées par les mandants. Deuxièmement, en ce qui concerne la sécurité et la santé au travail, les employeurs sont d'avis que l'OIT doit appliquer les priorités définies dans les conclusions susmentionnées. Il faut sensibiliser le plus large public à l'importance

de la sécurité et de la santé au travail et renforcer la capacité des mandants ainsi que la visibilité de l'OIT et de ses instruments pertinents, notamment en assurant le libre accès à l'information. Il est nécessaire de promouvoir une culture de la prévention, de concevoir des programmes nationaux avec la participation des organisations d'employeurs et de fournir des services techniques consultatifs et un appui financier aux pays en développement. Enfin, il faut collaborer avec d'autres organisations internationales sur une base tripartite, notamment avec l'Organisation mondiale de la santé au niveau national.

- 117.** En ce qui concerne le VIH/SIDA, il y a lieu de mettre davantage l'accent sur les activités concernant le VIH/SIDA et le monde du travail et les appuyer davantage. Les mandants, en particulier les partenaires sociaux, semblent avoir été oubliés dans le texte sur le résultat proposé. Le Bureau devrait prévoir des ressources suffisantes pour la mise en œuvre de la déclaration commune OIE/CISL. Le VIH/SIDA coûte cher aux employeurs du fait de la perte d'une main-d'œuvre qualifiée et de la nécessité de former de nouveaux travailleurs. Il faudrait donner une priorité accrue à la sensibilisation à l'éducation des travailleurs et des employeurs. Dans ce domaine comme pour la campagne mondiale sur la sécurité sociale, on pourrait à cet effet prévoir des initiatives focales. L'orateur a déclaré attendre des éclaircissements sur le troisième résultat relatif au socle socio-économique avant de pouvoir donner son aval, car cela soulève des questions.
- 118.** En ce qui concerne le dialogue social, la priorité principale est de renforcer les services de représentation et l'influence des organisations d'employeurs. Mais il faut que les inquiétudes exprimées par les employeurs sur le tripartisme au sein du BIT et le rôle de ACT/EMP soient aussi prises en considération. ACT/EMP doit être à même de forger des alliances et des réseaux de communication au sein du Bureau et de garantir que les employeurs sont consultés sur tous les projets du BIT. Il faut aussi prévoir des ressources pour pouvoir réaliser les programmes de coopération technique visant à renforcer les organisations d'employeurs. L'orateur a jugé que la situation actuelle est fortement contre-productive sur le plan des ressources tant humaines que monétaires. La question du financement différencié de ACT/EMP et de ACTRAV a déjà été soulevée par le passé. ACT/EMP doit être suffisamment financé par le budget ordinaire pour peser davantage sur les travaux du BIT dans tous les secteurs et en particulier dans les activités de coopération technique pour les employeurs, et pour que la stratégie de leur groupe se reflète dûment dans la pensée et les programmes du Bureau.
- 119.** L'orateur s'est déclaré vivement opposé à toute coupe dans le budget de ACT/EMP et de ACTRAV et a espéré que des fonds supplémentaires seraient mis à leur disposition. Le dialogue social doit rester axé sur les mandants, c'est-à-dire les employeurs, les travailleurs et les gouvernements. Les références aux paragraphes 17, 20 et 131, à une communauté mondiale d'acteurs multiples ou acteurs clés, suscitent la confusion. Le BIT devrait établir des partenariats clairs et transparents. La résolution concernant le tripartisme et le dialogue social adoptée par la Conférence internationale du Travail à sa 90^e session, en 2002, devrait guider le BIT à ce sujet. Le paragraphe 32 mérite d'être modifié pour inclure une référence à cette résolution.
- 120.** En ce qui concerne le tripartisme, l'orateur s'est dit surpris de constater que le BIT souhaite travailler directement avec les parlements (paragr. 65) et non pas avec les gouvernements. Comment mettre cela en pratique?
- 121.** Il a souligné que le BIT n'est pas la seule organisation qui peut réunir des ONG, des employeurs et des travailleurs. Quant aux activités sectorielles, il faut veiller à ce que les conclusions des nombreuses réunions qui se sont tenues aient une suite. L'enveloppe financière qui leur est allouée devrait être plus claire de sorte que les employeurs soient mieux à même de contrôler les activités en cours. Les activités sectorielles doivent rester à

l'initiative des mandants et ACT/EMP doit être associée à leur conception et à leur mise en œuvre. Le résultat 4c doit être expliqué plus précisément par rapport aux indicateurs.

- 122.** L'orateur a estimé que l'OIT doit mettre davantage l'accent sur l'Agenda pour le travail décent sur une base plus concrète pour recenser les opportunités liées au monde du travail. De l'avis des employeurs, il pourrait être plus réaliste et prévoir notamment la création d'emplois durables grâce au fonctionnement effectif des marchés du travail. L'autre difficulté est la tendance à mesurer le travail décent avec des indicateurs statistiques alors que le concept lui-même reste très subjectif et comporte des variables intangibles, en particulier dans le domaine des droits et du dialogue, qui ne sauraient être mesurées. En dépit des objections de la Conférence internationale des statisticiens du travail et d'une décision du Conseil d'administration, le Bureau a oublié ces recommandations et a conçu un indice composite classant tous les pays. L'orateur s'est dit préoccupé de ce que des outils de mesure et des indicateurs statistiques qui ne sont pas toujours liés au monde du travail ont été établis. Il a dit qu'il attendra le débat tripartite sur cette question avant de prendre toute décision. Il convient, avant d'utiliser des statistiques, d'en discuter sur le plan politique pour éviter les messages erronés, étant donné que des travaux récents à ce sujet ont affecté la crédibilité de l'OIT.
- 123.** En ce qui concerne le rapport de la Commission mondiale, les activités de suivi relevant de l'OIT doivent s'inscrire dans le champ des objectifs stratégiques et être soumises au contrôle du Conseil d'administration. Le rôle de l'OIT dans le suivi des recommandations de la Commission mondiale ne doit porter que sur les recommandations dont le Conseil d'administration a dit qu'elles relevaient du mandat de l'OIT conformément au cadre stratégique. Le rapport contient des propositions relatives aux responsabilités fondamentales de l'OIT. Leur application doit être examinée par rapport à d'autres priorités et besoins des mandants. L'OIT ne devrait pas chercher à donner suite au rapport de la Commission mondiale aux dépens des besoins exprimés par les mandants.
- 124.** L'orateur s'est dit de l'avis que l'OIT ne doit pas faire concurrence à d'autres organisations des Nations Unies sur des questions abordées par le rapport de la Commission mondiale. Les contraintes financières nuiraient à ses principaux objectifs.
- 125.** Dans le programme et budget pour 2004-05, l'accent est mis sur la réduction de la pauvreté. Toutefois, l'OIT devrait mettre l'accent sur les questions du travail qui touchent au lieu de travail et au marché du travail. Le danger existe que l'Organisation se détourne de son objectif qui est de servir les mandants dans ces domaines. La réduction de la pauvreté et la justice sociale devraient être les conséquences de l'action de l'OIT dans le monde du travail.
- 126.** L'orateur a souhaité que la vision qu'ont les employeurs de la stratégie de l'OIT se reflète dans le cadre stratégique et dans la façon dont le Bureau exécutera ses programmes. Les employeurs ne sont guère motivés par certains passages du document qui ne sont pas centrés sur leurs priorités et ne donnent que des indications générales sur les travaux futurs sans précisions suffisantes sur les moyens de les atteindre. La proposition relative aux systèmes de production mondiaux ne peut être retenue car elle n'est pas considérée comme une priorité, compte tenu des contraintes budgétaires. Elle ne répond pas à des besoins urgents dans les pays en développement. De la même manière, la proposition relative à l'établissement d'un socle socio-économique reste vague. La référence, au paragraphe 34, à des questions qui ne sont pas liées au monde du travail telles que la réduction de la dette et l'accès équitable au marché, quoique juste, ne relève pas du mandat de l'OIT et ne doit pas faire perdre de vue la nécessité de centrer l'action sur le travail productif. Le Bureau doit par ailleurs reconnaître les réalités financières actuelles. Le budget n'augmente pas, les ressources extrabudgétaires baissent et trop de décisions sont prises qui supposent des dépenses non prévues au programme ni au budget.

- 127.** Le paragraphe 7 est très inquiétant car il implique des coupes dans les activités techniques, notamment dans le secteur de l'emploi. Les activités considérées par le Conseil d'administration comme relevant du suivi des travaux de la Commission mondiale devraient aussi être réalisées grâce à des fonds extrabudgétaires lorsque des donateurs sont disposés à les soutenir. Les employeurs souhaiteraient que ce cadre stratégique soit élaboré en tenant compte des attentes des mandants. L'orateur a dit attendre avec impatience le nouveau document qui, en mars, reflètera ces vues, de sorte que ce cadre pourra être examiné avec le programme et budget pour 2006-07. Il a ajouté que les employeurs apprécieraient que chaque directeur exécutif présente les activités futures au moyen de plans de travail.
- 128.** Au niveau national, il y a lieu de mieux associer les partenaires sociaux. Le Bureau doit expliquer exactement ce que sont les programmes par pays pour un travail décent, comment ils fonctionnent et œuvrent à la réalisation du mandat de l'OIT. Deux employeurs seulement sur quelque 40 présents ont été associés à ces programmes dans leurs pays. Dans le programme et budget pour 2004-05, six objectifs communs qui transcendent les quatre objectifs stratégiques sont présentés. L'orateur a demandé des informations sur le sens des objectifs transversaux. Il ressort clairement que ce ne sont pas forcément des priorités majeures mais des éléments à prendre en considération quand le Bureau s'attache à atteindre les objectifs de l'OIT. Le premier de ces objectifs transversaux – une mondialisation juste – est très large et il n'est pas toujours facile de le relier au mandat historique de l'OIT. En ce qui concerne la coopération technique, la discussion principale aura lieu au sein de la Commission de la coopération technique, mais certains points peuvent être abordés ici: l'année dernière, les employeurs ont exprimé leur préoccupation quant à l'utilisation du mécanisme TC-RAM pour financer des activités éloignées des priorités des mandants. Ce mécanisme est censé avoir été créé pour financer les projets qui répondent aux besoins des mandants. Il devrait être transparent et refléter les aspirations des mandants. L'orateur s'est déclaré opposé à l'évolution de la coopération technique avec un budget réduit. Le Bureau devrait déterminer une stratégie pour équilibrer les priorités des donateurs et les besoins des mandants.
- 129.** D'autres questions relatives à la gestion figurent à l'ordre du jour de la PFA notamment la sécurité, IRIS, les projets de technologie de l'information, la stratégie des ressources humaines. Les employeurs souhaitent que la stratégie des ressources humaines s'inscrive dans un nouveau cadre ambitieux et global. Comme indiqué au paragraphe 80, un certain nombre de fonctionnaires partiront à la retraite et il faut veiller à assurer leur relève et la transmission des connaissances. Sur le plan des résultats, le recrutement de personnes compétentes dotées d'une expérience de l'entreprise n'a guère progressé et les employeurs considèrent que cela n'est pas bon pour l'Organisation.
- 130.** En ce qui concerne l'évaluation, le Bureau doit engager une réflexion avec les mandants sur les moyens d'améliorer le processus pour qu'il soit indépendant et transparent et qu'il débouche sur un résultat solide. Le document mentionne un système qui sera opérationnel d'ici la fin de 2007 et le Bureau devrait donner des détails à ce sujet. Les employeurs ne peuvent pas appuyer le paragraphe 43.
- 131.** Les employeurs escomptent une planification budgétaire prudente et une mise en œuvre efficace d'un programme axé sur les besoins des mandants et attendent un nouveau document reflétant toutes les vues qui ont été exprimées.
- 132.** M. Blondel, s'exprimant au nom des travailleurs, a remercié le Directeur général d'avoir indiqué, dans ses remarques préliminaires, que la déperdition du pouvoir financier de l'Organisation depuis 1996-97 est de l'ordre de 6 pour cent. En fait, le seul rétablissement de ce pouvoir serait déjà une grande satisfaction. Les travailleurs se sont réjouis du fait que 2 pour cent du budget seront alloués à la formation, mais ils souhaitent que la gestion de

ces 2 pour cent fasse, dès que possible, l'objet de quelques précisions. Par ailleurs, la fonction du Trésorier doit être parfaitement définie, conformément au Règlement financier.

- 133.** S'agissant du cadre stratégique proposé, l'orateur s'est félicité qu'il soit fondé en partie sur les commentaires des travailleurs. Le budget de l'Organisation est une façon d'exprimer sa politique, et non pas simplement un instrument financier. Les travailleurs appuient l'approche par résultats utilisés. Ils sont notamment convaincus de l'importance cruciale de l'avantage comparatif de l'OIT, à savoir le tripartisme, les normes et le rôle unique de l'Organisation au sein du système des Nations Unies. Ils estiment par ailleurs qu'elle doit intégrer dans ses propres travaux les conclusions de la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation qui l'intéressent. Aux trois concepts énumérés dans le paragraphe 10 du document, les travailleurs souhaitent ajouter celui du tripartisme, en tant qu'instrument prioritaire. Le renforcement des capacités institutionnelles, concernant notamment la gestion des connaissances, les statistiques et la communication, ne doit pas impliquer le seul Bureau, mais aussi les mandants tripartites de l'Organisation. Les travailleurs sont prêts à mettre leurs compétences et leurs vastes réseaux à la disposition de l'OIT.
- 134.** Le document présente quelques lacunes. Sa réponse aux défis auxquels est confronté le monde du travail n'est pas suffisamment concrète. En ce qui concerne les paragraphes 33 et 101, les travailleurs rappellent que leurs droits fondamentaux sont des droits de la personne humaine, indépendamment de toute considération économique. Les mécanismes de contrôle doivent être maintenus, sinon améliorés, et la promotion de la ratification et de l'application des normes doit rester au cœur des travaux de l'Organisation.
- 135.** Parallèlement à l'objectif du travail décent, et dans le cadre de l'Agenda global pour l'emploi, l'OIT ne doit pas négliger la situation des travailleurs ayant perdu leur emploi par suite de délocalisations, et de ceux dont la situation économique s'est aggravée, ou qui ont perdu leur protection sociale, problèmes que le paragraphe 35 ne fait qu'effleurer. Dans ce contexte, des mesures plus concrètes doivent être prises pour pallier, par exemple, les conséquences de la fin de l'Accord multifibres qui laissera sans emploi des millions de personnes, notamment dans les pays en développement.
- 136.** Les travailleurs s'associent à l'idée proposée au paragraphe 43 d'une action conjointe des divers acteurs de la nouvelle communauté mondiale. L'OIT ne devra pas pour autant se départir de son mandat fondamental, qui est de servir ses propres mandants, à savoir les partenaires sociaux, dont le rôle dans le domaine du travail est sans égal à celui des acteurs divers de la communauté mondiale.
- 137.** Concernant le cadre stratégique à long terme, les six domaines d'action pour une mondialisation équitable énoncés au paragraphe 44 devraient être traduits en programmes d'action intégrés dans les objectifs stratégiques et opérationnels définis par le Conseil d'administration. S'agissant de l'égalité entre hommes et femmes, la résolution adoptée en juin 2004 doit être mise en œuvre, et il faudra poursuivre, en 2006-2009, l'application de la résolution sur le tripartisme et le dialogue social. La mise en place de programmes nationaux de travail décent avec la participation active des partenaires sociaux pourrait être un instrument majeur de la planification de l'action de l'OIT sur le terrain.
- 138.** Dans le cadre de programmes plus vastes, le travail et l'exercice de la liberté syndicale dans les zones franches ne sont pas mentionnés dans le document. Or il est impératif que l'OIT entreprenne une action à cet égard, et s'attaque aussi aux problèmes de la délocalisation, cause de précarité de la main d'œuvre et de l'emploi.
- 139.** Le paragraphe 62, sur le partenariat, ne mentionne pas l'Organisation mondiale du commerce, or les travailleurs souhaitent l'intégrer dans leur réflexion. Pour renforcer la

gouvernance et la transparence de la gestion, ils seraient prêts à contribuer au renforcement du rôle du Conseil d'administration à cet égard, étant entendu que la responsabilité du Directeur général demeurerait entière. Ils appuient l'idée d'une plus grande transparence des procédures de préparation et d'approbation des projets de coopération technique dont il est question aux paragraphes 73 et 74, et ils estiment que l'utilisation du système IRIS devrait y contribuer. Comme le souligne le paragraphe 77, en 2002-03, l'Organisation a alloué à la coopération technique des ressources extrabudgétaires dont le montant équivalait à 52 pour cent du budget ordinaire pour ce même biennium. Le Conseil devrait se prononcer plus clairement et plus régulièrement à ce sujet. Par ailleurs, le Directeur général devrait préciser davantage les aspects suivants: la prise en compte, dans le cadre stratégique, des développements régionaux, telle la dimension sociale de l'intégration régionale et sous-régionale, l'équilibre financier entre les grandes réunions et leur suivi, le renforcement de la capacité des mandants, la participation d'ACTRAV et d'ACT/EMP à la coopération technique et à l'application du cadre stratégique.

140. Les organisations d'employeurs et de travailleurs disposent de compétences de haut niveau, et elles devraient avoir un impact important sur les critères de recrutement. Concernant la gestion des ressources humaines, il faut développer une stratégie à long terme de recrutement et de renforcement des capacités du personnel. Le cadre stratégique doit définir clairement les domaines et critères d'utilisation des 2 pour cent du budget alloués à la formation du personnel.
141. Dans la troisième partie du document, consacrée au programme et budget pour 2006-07, il conviendrait d'intégrer l'allocation des ressources extrabudgétaires par objectif opérationnel et les résultats par pays et par région. Le Bureau devrait indiquer quelles sont les contributions techniques du budget ordinaire pour tous les objectifs stratégiques.
142. En ce qui concerne l'objectif stratégique n° 1, les travailleurs s'inquiètent de certains passages du paragraphe 99, car ils estiment que l'application des normes doit relever de mécanismes de contrôle indépendants, même si les efforts consentis par les pays en matière de ratification seront toujours appréciés. Il faut éviter d'appliquer une terminologie ambiguë s'agissant du contrôle des normes, et se référer à un système ou un mécanisme, plutôt qu'à un processus. La question de la ratification des normes doit rester au cœur des préoccupations du BIT. Le travail décent pour tous est à ce prix.
143. Comme l'a recommandé la Commission mondiale, il conviendrait d'analyser l'impact des politiques d'autres organisations telles que le FMI, la Banque mondiale ou l'OMC sur les droits des travailleurs, afin de s'assurer que ces politiques ne sont pas contraires à celles de l'OIT. Dans l'intérêt général, il faudrait aussi encourager les travailleurs à rejoindre les syndicats.
144. Concernant l'objectif stratégique n° 2, la stratégie doit viser le renforcement des capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs afin d'assurer leur implication effective dans l'élaboration et l'application des politiques économiques et sociales. Elle doit aussi transformer l'économie informelle en un cadre de travail décent intégré. Des politiques et programmes visant la création d'emplois décents et de possibilités d'éducation et de formation pour les travailleurs de l'économie informelle faciliteront leur intégration dans l'économie formelle.
145. Le document ne fait pas suffisamment référence à l'Agenda global pour l'emploi, non plus qu'au rôle des syndicats. Le résultat 2b.1 ne devrait pas se référer aux *valeurs*, mais plutôt aux *normes* fondamentales de l'OIT. Les travailleurs appuient l'idée d'une formation visant à améliorer les relations professionnelles. La responsabilité sociale des entreprises doit être définie à partir des normes et de la Déclaration de l'OIT.

146. Concernant l'objectif stratégique n° 3, la protection sociale est un facteur indispensable de la réduction de la pauvreté et les partenaires sociaux devraient participer à la gouvernance en la matière. La protection sociale doit se fonder sur des principes de solidarité, d'universalité, d'égalité et de dignité.
147. S'agissant de la sécurité et de la santé au travail, ainsi que des conditions de travail, l'Agenda pour le travail décent doit se fonder sur la grande diversité des normes adoptées par l'OIT. Les travailleurs se félicitent notamment du dernier paragraphe du résultat 3b.1 au paragraphe 115. Concernant les travaux sur les migrations et le VIH/SIDA, il faut collaborer davantage avec les organisations d'employeurs et de travailleurs. La résolution sur le tripartisme, adoptée en 2002, devrait permettre de renforcer le processus de consultations avec les partenaires sociaux. Les travailleurs souhaitent que les préoccupations des mandants soient dûment reflétées dans les objectifs et les résultats opérationnels du programme et budget pour 2006-07.
148. Il faut poursuivre assidûment la campagne en vue de la ratification et de l'application de la convention (n° 144) sur les consultations tripartites relatives aux normes internationales du travail, 1976.
149. Dans le cadre de l'objectif 4b, il ne suffit pas d'offrir des services à l'économie informelle, il faut favoriser sa formalisation. Les travailleurs souhaitent être mieux informés sur les nouvelles initiatives focales évoquées aux paragraphes 130 et 131.
150. D'une manière générale, la formation, qu'elle s'adresse au personnel ou aux mandants, présente de graves lacunes. Le BIT doit donc développer une politique de formation et de recherche mieux intégrée, avec l'Institut international d'études sociales, le Centre de formation de Turin et les centres de formation sur le terrain, afin d'atteindre tous les objectifs opérationnels.
151. Concernant la section intitulée «Davantage de services avec moins de ressources», et notamment le paragraphe 137, l'orateur rappelle qu'en 1997-98 la part d'ACTRAV et d'ACT/EMP sur le budget de la coopération technique était de 10 pour cent. En 2002-03, cette part était tombée à 3 pour cent, en dépit de l'augmentation constante des demandes d'assistance des organisations syndicales partout dans le monde.
152. Les travailleurs se demandent pourquoi l'OIT voit ses ressources baisser régulièrement, et pourquoi, en dépit de l'exemple fourni par d'autres organisations internationales, elle ne semble pas à même d'abandonner le principe de la croissance zéro. Ils souhaitent une discussion sur ce sujet.
153. L'orateur conclut en souhaitant que le budget 2006-07 sera un budget en expansion.
154. La représentante du gouvernement du Royaume-Uni, s'exprimant au nom des PIEM, a approuvé l'objectif général de faire du travail décent un objectif mondial autour duquel s'articuleront les activités de l'OIT au cours de la période 2006-2009. L'Organisation a un rôle important à jouer en ce qui concerne le suivi des recommandations de la Commission mondiale, néanmoins, l'intervenante a dit craindre que certains des six objectifs à moyen terme proposés, définis au paragraphe 44, ne soient un peu trop ambitieux. La proposition concernant un cadre multilatéral pour la circulation transfrontières des personnes est très éloignée du cadre multilatéral non contraignant relatif à une approche des migrations de main-d'œuvre fondée sur les droits envisagé par la Conférence internationale du Travail à sa session de 2004. L'OIT a un rôle à jouer en ce qui concerne l'emploi et les droits des travailleurs migrants, mais d'un point de vue général la circulation transfrontières des personnes dépasse le cadre du mandat et de l'expertise de l'Organisation. L'oratrice a

demandé au Bureau de poursuivre la réflexion sur ce que l'on entend par socle socio-économique.

- 155.** Le document fait état de la nécessité pour l'Organisation d'investir dans ses propres ressources pour être plus efficace et, du point de vue de l'intervenante, cela devrait être un objectif permanent plutôt qu'à moyen terme. Tant le cadre stratégique que le programme et budget devraient incorporer des stratégies visant à améliorer la gestion de l'OIT sur le plan des ressources financières, humaines, matérielles, intellectuelles et informatiques. Ces stratégies permettraient d'établir des objectifs à atteindre au cours de chaque exercice, auxquels viendraient s'ajouter des indicateurs de résultats. Des ressources devraient être consacrées à cette fin, afin que le sous-investissement que le Bureau a connu dans le passé ne se renouvelle pas.
- 156.** En ce qui concerne la partie I du document, l'intervenante a demandé des explications sur ce qu'il faut entendre, au paragraphe 25, par l'expression «en renforçant le système des normes du travail». Les PIEM sont totalement favorables à l'instauration de partenariats, comme mentionné au paragraphe 37. La conception d'un forum de la politique de mondialisation établi par l'OIT et d'autres organisations internationales peut être envisagée, mais l'organisation par le BIT d'une manifestation de cette portée demande plus ample réflexion et la tenue de consultations. Les PIEM sont également favorables à l'élaboration de résultats opérationnels, mais insistent sur le fait que les indicateurs et les objectifs doivent être pertinents, précis et réalistes.
- 157.** En ce qui concerne la partie II, les PIEM approuvent totalement les partenariats déjà constitués et encouragent la poursuite des efforts de contribution aux DSRP et au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). Les PIEM conviennent que l'Organisation doit renforcer sa capacité analytique et statistique, en particulier la qualité et l'impact de sa stratégie en matière de recherche et d'orientation. Plus d'informations doivent être fournies sur le rapport thématique phare mentionné au paragraphe 72 et la manière dont il différerait des autres publications du BIT. Les PIEM sont favorables à l'élaboration d'une stratégie de communication efficace en tant qu'objectif permanent. Il est dit au paragraphe 86 qu'un système complet de contrôle et d'évaluation devrait être en place d'ici à la fin de 2007; les PIEM encouragent une mise en œuvre plus rapide de cet objectif. Il existe un lien évident entre le cadre stratégique et la stratégie en matière de locaux et pourtant, en dépit du fait que les PIEM ont demandé en juin 2004 de prendre des dispositions en ce qui concerne ce dernier point, aucune stratégie n'a, à ce jour, été élaborée. Il est urgent d'entreprendre une analyse de la structure extérieure et de s'assurer que les bureaux extérieurs sont à la fois aptes à répondre aux besoins des mandants et économiquement efficaces.
- 158.** Les PIEM se félicitent de l'inclusion d'un aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2006-07 et ils rappellent qu'il est nécessaire de mettre en place des indicateurs et des objectifs pertinents et précis. Le Bureau ne doit pas hésiter à supprimer les indicateurs qui ne sont plus en ligne avec le nouveau cadre stratégique. Les propositions figurant aux paragraphes 130 et 131 ne sont pas claires; il convient donc de les expliciter. Ce point ayant suscité de nombreuses discussions, les PIEM souhaitent recevoir un document révisé, reflétant les vues exprimées lors du Conseil d'administration. Le programme et budget devrait être distribué dès que possible afin que les destinataires aient suffisamment de temps pour l'examiner.
- 159.** S'exprimant au nom des gouvernements du Royaume-Uni et de l'Australie, l'intervenante a indiqué, à propos de la croissance budgétaire, que l'augmentation des dépenses doit être compensée par des gains d'efficacité et un ajustement des priorités. En l'état actuel des choses, les deux gouvernements ne sont pas partisans d'une augmentation du budget ordinaire de l'OIT.

- 160.** Le représentant du gouvernement du Japon, s'exprimant au nom du groupe de l'Asie-Pacifique, a dit être d'accord avec beaucoup des éléments qui constituent le cadre stratégique. Toutefois, il faut établir des priorités claires. Pour le groupe de l'Asie-Pacifique, la priorité devrait être donnée aux objectifs stratégiques n^{os} 2 et 3, mais les vues du Bureau à cet égard sont bienvenues. L'intervenant a dit être favorable au processus de décentralisation mentionné dans le document et a espéré que l'OIT accordera le degré de priorité voulu à ses travaux dans la région Asie-Pacifique. Etant donné que les priorités ne peuvent être raisonnablement fixées qu'en rapport avec l'allocation de ressources, l'intervenant a demandé que le programme et budget pour 2006-07 soit distribué dès que possible. Le groupe de l'Asie-Pacifique ne saurait faire de commentaires sur le budget sans avoir pu auparavant examiner ce document.
- 161.** L'orateur a déclaré qu'à son avis plusieurs aspects du cadre stratégique et de l'aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2006-07 prêterent à confusion. Si la valeur d'un plan stratégique se mesure à la clarté de ses objectifs, ainsi qu'aux mesures qui seront prises pour réaliser ces objectifs et aux instruments qui serviront à les évaluer, alors le groupe de l'Asie-Pacifique estime que le cadre stratégique doit encore être travaillé avant son adoption. Quatre points doivent être améliorés: 1) le lien entre le cadre stratégique et le programme et budget doit être précisé, en tenant compte de leurs objets respectifs. Les deux premières parties du document portent sur divers objectifs généraux. Or, lorsqu'il est question des objectifs stratégiques et des objectifs et résultats opérationnels mentionnés dans l'aperçu préliminaire, seuls quelques objectifs examinés dans les parties I et II sont expressément mentionnés, alors que d'autres ne le sont pas du tout. De même, si les quatre objectifs stratégiques qui sous-tendaient le programme et budget de 2004-05 sont repris dans l'aperçu préliminaire, ils ne sont guère évoqués dans les deux premières parties; 2) il convient de préciser la portée du nouvel objectif général et du résultat qui en est attendu. Le groupe de l'Asie-Pacifique note qu'un objectif général, à savoir le travail décent en tant qu'objectif mondial, a été ajouté au programme et budget et s'accompagne d'une rubrique intitulée «Résultats». L'intervenant s'est demandé si ces nouveaux éléments sont l'affirmation de l'objectif central de l'Organisation et, partant, la fonction centrale de l'OIT. Il a aussi demandé s'il est prévu que cet objectif soit pris en compte au cours de la période 2006-07, c'est-à-dire la période du prochain programme et budget ou celle de 2006-2009, c'est-à-dire la période du nouveau cadre stratégique; 3) il faudrait expliquer les raisons pour lesquelles les objectifs stratégiques du programme et budget pour 2004-05 ont été repris et expliciter leurs liens avec les nouveaux résultats. Compte tenu que les quatre objectifs stratégiques du programme et budget pour 2004-05 ont été repris, l'intervenant a demandé si l'on doit en déduire qu'ils restent inchangés, même s'il semble qu'un nouvel objectif général ait été intégré. En outre, il voudrait savoir comment les nouveaux résultats s'articulent avec les anciens objectifs stratégiques; 4) les nouveaux résultats devraient être mieux définis et les mesures prises pour les mettre en œuvre clairement décrites.
- 162.** Le programme et budget se compose de plusieurs niveaux d'objectifs ou de résultats, mais il n'est nul part fait précisément état des mesures à prendre pour mettre en œuvre ces objectifs. L'intervenant a demandé sur quels éléments le Bureau allait s'appuyer pour parvenir aux résultats définis. Les «indicateurs en cours d'élaboration» donnent quelques informations à ce sujet, mais lorsqu'on lit ce type de document, on ne devrait pas avoir à se poser des questions de cet ordre. Certains des résultats sont eux-aussi définis de manière très vague. Par exemple, comment une mesure particulière peut-elle améliorer les résultats dans les domaines social et du travail dans des secteurs spécifiques?
- 163.** L'intervenant a reconnu que les indicateurs sont toujours en cours d'élaboration, mais qu'ils sont aussi parfois confondus avec les résultats au lieu d'être considérés comme des mesures à prendre en vue d'un résultat. Les informations concernant la qualité ou le coût des produits fournis sont également absentes. Par ailleurs, le groupe de l'Asie-Pacifique

reste très attaché à l'évaluation des résultats. Perfectionner ces indicateurs constituerait une solide base d'informations qui permettrait de mettre en place des évaluations plus précises des programmes et des résultats dans le temps.

- 164.** L'intervenant a dit espérer la mise en place d'indicateurs qui permettront à tous ceux qui s'intéressent aux travaux du BIT d'évaluer facilement si les objectifs que le Bureau s'est lui-même fixé ont été dûment atteints et à un coût raisonnable.
- 165.** Le groupe de l'Asie-Pacifique est d'avis que la commission devrait recommander au Conseil d'administration de demander au Bureau de continuer d'améliorer le cadre stratégique pour tenir compte des éléments qui viennent d'être évoqués. Ces révisions devraient faire l'objet de consultations au cours de la période allant jusqu'à la session de mars 2005 du Conseil d'administration. Le cadre stratégique définitif pourrait alors être adopté en même temps que le programme et budget pour 2006-07.
- 166.** Un autre représentant, s'exprimant au nom du gouvernement du Japon, est intervenu pour faire part de son appui aux interventions du groupe de l'Asie-Pacifique et des PIEM, ajoutant que pour mettre en œuvre le cadre stratégique, l'exécution conjointe de programmes par le BIT et certains pays ou régions est d'un très bon rapport coût-efficacité. Par exemple, le Programme de développement des qualifications pour l'Asie-Pacifique, axé notamment sur la formation professionnelle, est mené conjointement avec le bureau régional pour l'Asie et le Pacifique. Ce programme joue un rôle important en la matière. Le BIT pourrait prendre d'autres initiatives dans le cadre de ce programme. Par ailleurs, s'agissant des Propositions de programme et de budget pour 2006-07, la mesure la plus efficace de discipline financière consiste à compenser les augmentations des dépenses par des gains d'efficacité lors de l'élaboration du nouveau programme et budget. Des données chiffrées concrètes sur le résultat des efforts entrepris pour réaliser des économies sur le budget en cours seraient bienvenues. Par ailleurs, ces résultats et toutes les initiatives prises en ce sens doivent apparaître dans les propositions de budget ainsi que le résultat des efforts de rationalisation déployés en supprimant les programmes obsolètes et en réexaminant chaque programme en fonction des résultats des évaluations.
- 167.** Le représentant du gouvernement de l'Afrique du Sud, s'exprimant au nom du groupe de l'Afrique, a salué les grands objectifs énoncés dans le document et l'engagement de l'Organisation en vue d'améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficacité de ses travaux, comme mentionné au paragraphe 49. Il a invité le Bureau à se concentrer sur l'Agenda du travail décent. Les quatre objectifs stratégiques du travail décent restent d'actualité et doivent être renforcés compte tenu des résultats obtenus. Les objectifs et les indicateurs opérationnels doivent encore être perfectionnés et l'idée de résultats opérationnels, mentionnée au paragraphe 54, a l'aval du groupe de l'Afrique. Il est important de renforcer la capacité des ressources humaines, particulièrement en Afrique, où beaucoup de personnes expérimentées partent à la retraite, tandis que leurs postes restent vacants. L'OIT devrait poursuivre sa politique de partenariat avec les associations régionales de l'Afrique. Enfin, le groupe de l'Afrique se félicite des informations budgétaires transparentes qui seront fournies par IRIS. Le déploiement d'IRIS dans les régions est d'une importance capitale.
- 168.** La représentante du gouvernement de l'Allemagne a expliqué que son gouvernement trouverait assez difficile d'accepter une quelconque augmentation du budget de l'OIT, compte tenu notamment qu'il vise la croissance zéro en ce qui concerne son propre budget national. Les contributions volontaires à des projets spécifiques n'étant pas soumises tout à fait aux mêmes contraintes, elle a dit espérer que son gouvernement continuera de fournir de telles contributions.

- 169.** Le représentant du gouvernement de l'Espagne a appuyé l'intervention des PIEM tout en reconnaissant que l'on ne peut ignorer la demande d'augmentation des ressources faite par le Directeur général. Son gouvernement prendra en considération cette demande en poursuivant son examen du cadre stratégique.
- 170.** Le représentant du gouvernement d'El Salvador, s'exprimant au nom du GRULAC, a approuvé l'accent mis sur la promotion du travail décent en tant qu'objectif mondial. La mondialisation a d'importantes répercussions dans le monde du travail dans la région et le Bureau devrait promouvoir une discussion dans l'optique de trouver des solutions nationales aux problèmes qui découlent de la mondialisation, y compris la possibilité de créer des commissions nationales sur la dimension sociale de la mondialisation. Le cadre stratégique manque de clarté et appelle une approche plus analytique des questions en jeu, telle que la définition du travail décent en tant qu'objectif global. En ce qui concerne les objectifs budgétaires, les objectifs intégrés ne sont pas clairement définis et leur lien avec les objectifs stratégiques n'est pas évident. Le GRULAC entend bien la demande d'augmentation des ressources budgétaires faite par le BIT, mais il encourage ce dernier à tout mettre en œuvre pour éviter une telle augmentation.
- 171.** La représentante du gouvernement du Mexique a souscrit à la déclaration faite au nom du GRULAC. En conséquence, elle a demandé que Directeur général, compte tenu de cette difficile situation financière, fasse tout son possible pour éviter toutes augmentations dans le budget de la prochaine période biennale et pour élaborer un budget conforme aux objectifs stratégiques afin d'atteindre l'objectif du travail décent.
- 172.** Le représentant du gouvernement de la France a remercié le Bureau d'avoir produit un rapport synthétique, et il s'est associé à la déclaration faite au nom des PIEM, sauf en ce qui concerne le principe de croissance zéro. La délégation française approuve la première partie du document intitulée «Mandat et priorités» et fait siens les objectifs qui y sont exprimés. La période 2006-2009 sera décisive à cet égard pour l'efficacité et la crédibilité de l'Organisation. La réussite passe par l'établissement de priorités, la concentration sur les outils les plus efficaces et le décloisonnement du fonctionnement du Bureau. L'orateur prend acte de la volonté de fédérer la coopération technique autour de programmes par pays, de poursuivre le processus de déconcentration vers les bureaux extérieurs, de renforcer les capacités des acteurs du tripartisme, notamment de ceux qui sont engagés dans des processus de DSRP.
- 173.** L'orateur a exprimé sa préoccupation devant l'insuffisance de la priorité accordée aux pays les moins avancés, et notamment à l'Afrique. Par ailleurs, le fait que les contributions extrabudgétaires sont passées de 34 pour cent en 1998-99 à 52 pour cent en 2002-03, et qu'elles pourraient atteindre 70 pour cent à l'horizon de 2009, est le signe d'une dérive qui pourrait rendre vain tout effort de programmation budgétaire. D'autres institutions du système tentent pour leur part de remédier au phénomène, et la France réitère sa demande d'un débat approfondi sur la question avant la fixation du budget pour 2006-07. Enfin, elle n'adhère pas au principe de la croissance zéro. En outre, les chiffres présentés aux paragraphes 134 et 135 du document sont le constat d'une inquiétante régression de 15 pour cent en termes réels entre 1978 et 1979. Le Conseil devrait s'engager dans une appréciation plus positive des moyens nécessaires aux ambitions du projet stratégique.
- 174.** L'orateur a apporté son soutien à deux innovations, à savoir l'introduction d'objectifs et de résultats opérationnels à un niveau intermédiaire et l'information systématique et transparente sur la vocation des ressources par objectif stratégique, par objectif opérationnel et par région, évoquée au paragraphe 132. L'orateur conclut en appuyant le point appelant une décision au paragraphe 145 et en rappelant la nécessité d'un débat sur l'évolution respective du budget ordinaire et des contributions extrabudgétaires.

- 175.** Le représentant du gouvernement de l'Argentine, appuyant l'intervention du GRULAC, a souligné la nécessité d'une coordination des initiatives de l'OIT dans le domaine du travail décent avec celles d'autres organisations internationales. Plusieurs des propositions de la Commission mondiale s'adressent à l'OIT, laquelle, compte tenu de sa nature tripartite, pourrait jouer un rôle important en s'efforçant d'instaurer une cohérence des politiques, tant au niveau national qu'international. A cet égard, il a appuyé ce qui est dit aux paragraphes 26 à 30 et 43 et 44 du document. L'intervenant a encouragé le Directeur général à ne pas augmenter le budget tout en reconnaissant le droit de l'Organisation de proposer un budget correspondant aux demandes dont elle est saisie. Sa délégation prêtera la plus grande attention aux arguments et motifs avancés par le Bureau et en tiendra dûment compte au moment de prendre une décision à ce sujet.
- 176.** Le représentant du gouvernement du Brésil s'est associé à l'intervention du GRULAC et, tout en reconnaissant le problème de ressources auquel le Directeur général est confronté dans le cadre de l'établissement du programme et budget pour 2006-07, il a souhaité rappeler au Bureau que de nombreux pays en développement font face à des difficultés financières. Il a exprimé l'espoir que l'on poursuivra les efforts visant à faire des économies lors de l'élaboration des propositions de programme et de budget.
- 177.** La représentante du gouvernement de la Nouvelle-Zélande a appuyé les déclarations faites au nom des PIEM et du groupe de l'Asie-Pacifique et a approuvé les priorités stratégiques visant à renforcer l'accent mis par l'Organisation sur la réalisation de l'Agenda du travail décent. Elle est favorable à ce que le cadre stratégique accorde une place prioritaire à l'emploi. Le BIT joue un rôle important tant en aidant les Etats Membres à atteindre les objectifs de travail décent au niveau national, qu'en facilitant l'échange d'informations relatives aux pratiques optimales. L'intervenante a salué l'idée, mentionnée au paragraphe 98, d'une méthodologie adoptée pour examiner la situation en matière de travail décent et l'impact de la mondialisation. Compte tenu des besoins croissants en ressources, elle a reconnu la nécessité de se fixer des priorités et a espéré que les propositions de programme et de budget seront prochainement distribuées.
- 178.** Le représentant du gouvernement de l'Italie s'est associé à l'intervention des PIEM et s'est réjoui de constater que le rôle joué par le Centre international de Turin en matière de formation est pris en compte dans le cadre stratégique. Il a dit partager les préoccupations exprimées par le représentant de la France en ce qui concerne le financement de la coopération technique. A son avis, la commission pourrait faire office de tribune au sein de laquelle seraient abordées les questions en la matière.
- 179.** La représentante du gouvernement de la Barbade s'est associée à l'intervention du GRULAC et s'est émue d'une éventuelle réduction des activités du programme et des services, comme indiqué au paragraphe 144, si le statu quo est maintenu en ce qui concerne le niveau du budget. Elle a approuvé les propositions formulées dans le cadre stratégique mais, selon elle, les politiques et les programmes de lutte contre la discrimination, dont il est fait état au titre du résultat 1a.1, devraient être étendus à d'autres groupes vulnérables comme les jeunes, les personnes handicapées et celles vivant avec le VIH/SIDA. Elle a aussi préconisé de mettre davantage l'accent sur les programmes qui visent des pays ou des sous-régions déterminés.
- 180.** Le représentant du gouvernement du Kenya a fait sienne l'intervention faite au nom du groupe de l'Afrique. Les quatre objectifs stratégiques de l'OIT demeurent pertinents et l'orateur a appuyé sans réserve le point appelant une décision.
- 181.** La représentante du gouvernement des Etats-Unis s'est associée à l'intervention des PIEM et a souligné l'importance d'un renforcement des capacités de base pour appuyer les activités techniques. Le cadre stratégique manque de clarté à plusieurs égards et elle s'est

demandé pourquoi les objectifs transversaux, dont il est fait état aux paragraphes 123 à 129 du document, semblent être ce qui était précédemment dénommé activités intersectorielles ou objectifs d'action communs. Par ailleurs, la façon dont les activités ont été imputées à tel ou tel objectif stratégique manque de logique. Ce changement de terminologie crée des confusions et elle ne saurait que fortement recommander au BIT, par souci de cohérence, de conserver les mêmes intitulés pour les objectifs du programme et budget de 2006-07.

- 182.** Le représentant du gouvernement de la Fédération de Russie a approuvé les priorités et les objectifs présentés dans le cadre stratégique. Il examinera avec intérêt les Propositions de programme et de budget pour 2006-07, et ce dès réception, mais a tenu à préciser que toute augmentation des dépenses devra être compensée par des économies faites sur d'autres postes et une redéfinition des priorités.
- 183.** Le représentant du Directeur général (M. Thurman) a indiqué que toutes ces observations seront dûment prises en considération. La plupart des réactions ont été formulées dans l'optique des résultats à obtenir, ce qui facilitera le travail d'élaboration des propositions du budget par le Bureau. Des progrès importants ont été faits en ce qui concerne le système de budgétisation et de gestion axé sur les résultats mais celui-ci demande encore à être perfectionné. A cette fin, il sera procédé à une évaluation externe au cours de 2005. IRIS permettra également au Bureau de fournir des informations plus détaillées sur les ressources et d'en améliorer ainsi la transparence. L'intervenant a approuvé nombre des commentaires exprimés quant à la nécessité de renforcer l'évaluation. Beaucoup d'intervenants ont demandé que des techniques de budgétisation et de gestion axées sur les résultats soient appliquées aux services d'appui. Des mesures en ce sens sont en cours, et des résultats plus précis et mesurables seront proposés dans ce domaine. La nécessité d'établir des indicateurs de meilleure qualité s'applique à l'ensemble de l'OIT et tous les secteurs et les structures régionales de l'Organisation sont impliqués dans ce processus dans le cadre de l'élaboration des propositions de programme et de budget.
- 184.** L'intervenant a reconnu, comme il ressort des commentaires, que le processus d'élaboration du programme et budget est complexe. Les programmes intersectoriels, les objectifs de politique générale communs et les objectifs transversaux ont évolué et il importe de faire en sorte que les propositions finales soient aussi claires que possible. Etablir un lien entre les propositions budgétaires et les propositions stratégiques est difficile compte tenu des contraintes de la croissance zéro, qui font que la révision des propositions relève de l'exercice administratif plutôt que stratégique.
- 185.** L'objet du cadre stratégique est de fournir une orientation stratégique globale, et non pas un état détaillé du contenu du programme et budget. Beaucoup de délégués ont demandé que les documents relatifs au programme et budget soient distribués dans les plus brefs délais, ce qui, de fait, implique que ces documents soient prêts pour la traduction avant la fin de 2004. Ce délai ne permettra pas de procéder à une révision en bonne et due forme du cadre stratégique, mais les consultations concernant le programme et budget se poursuivront.
- 186.** Le Directeur général s'est félicité des commentaires, très divers, de la commission. Se référant au débat sur le cadre stratégique, il a rappelé qu'il a deux objectifs: premièrement, indiquer l'orientation générale pour le BIT et, deuxièmement, donner un aperçu de la structure du prochain budget. Beaucoup d'observations spécifiques ont été faites, mais globalement la nécessité de maintenir la continuité avec le cadre stratégique précédent a été généralement reconnue. En ce qui concerne le prochain programme et budget, beaucoup de suggestions ont été présentées concernant les priorités. La question a été posée de savoir si le cadre est trop influencé par le rapport de la Commission mondiale. Le Directeur général n'est pas de cet avis et il a appelé l'attention sur le fait que les quatre objectifs stratégiques fixés dans le précédent cadre ont été retenus. Il n'est pas question de

modifier la nature institutionnelle de l'OIT. Comme il est dit à maintes reprises dans le document, c'est le tripartisme qui fait l'identité de l'OIT, laquelle, par ses activités, renforce le tripartisme et sert les priorités de ses mandants.

- 187.** A cet égard, le BIT affine le concept de programme par pays pour un travail décent. Un certain nombre de programmes pilotes ont été mis en œuvre, d'une façon diversifiée qui reflète les vues des mandants et les contextes nationaux. Le BIT travaille sur la base des demandes nationales, lesquelles se multiplient, et continuera donc d'affiner son travail sur les programmes par pays. De même, en ce qui concerne les indicateurs du travail décent, l'idée a été conçue de s'adapter aux circonstances locales, en partie parce qu'il a été jugé approprié de laisser s'exprimer une certaine créativité au moment de développer un concept nouveau. Cela n'est pas inhabituel dans les organisations internationales, qui publient souvent des documents visant à susciter la réflexion, des réactions et des idées. L'OIT n'a pas de politique sur les indicateurs du travail décent et il incombera au Conseil d'administration d'en approuver une, le moment venu.
- 188.** Deux messages clairs découlent des débats: renforcer les capacités institutionnelles et la présence dans les régions. Ces messages font partie intégrante du document sur le cadre stratégique et ils revêtent une importance particulière pour les pays les moins avancés. Le Sommet de Ouagadougou a montré un certain nombre d'aspects intéressants du rôle potentiel de l'OIT. L'un de ceux-ci est que les ministres des Finances des pays en développement ont vivement appuyé les idées de l'OIT sur le rôle central du travail décent pour réduire la pauvreté et promouvoir une mondialisation juste. Le deuxième est que les partenaires sociaux, dans ce cas les organisations de la société civile, ont une contribution importante à apporter aux politiques de développement. Le troisième est que l'OIT a pu collaborer avec 15 autres organisations internationales pour élaborer un document de travail pour le sommet. La cohérence est une proposition concrète et vitale pour garantir que le système international réponde aux besoins des mandants.
- 189.** En réponse aux soucis exprimés que l'orientation future de l'Organisation est modelée principalement par le rapport de la Commission mondiale, le Directeur général a rappelé comment la commission a été établie et le processus d'examen de ses recommandations. Le Conseil d'administration avait estimé qu'une commission indépendante était le moyen approprié pour mener un examen approfondi de la mondialisation, lequel devait nécessairement porter sur une vaste gamme de sujets. Le rapport de la commission a été très bien reçu dans beaucoup de milieux, pour trois raisons principales: il souligne que les bienfaits de la mondialisation ne sont pas assez universellement partagés, tout en exprimant la conviction qu'il peut y être remédié et que ses 57 recommandations sont à la fois réalistes et équilibrées. Le rapport est désormais entre les mains des gouvernements et autres destinataires, y compris l'OIT, pour examen. Au BIT, le Conseil d'administration a demandé au Directeur général de soumettre à la Conférence un rapport sur le rôle de l'OIT dans une mondialisation juste. Les six grands domaines d'action ont été discutés et largement appuyés. Il incombe donc maintenant à la commission de définir les moyens de les répercuter dans les programmes de l'Organisation. Le débat en cours représente un pas vers le prochain programme et budget. Le groupe de travail examinera la question des relations avec d'autres organisations.
- 190.** La question des délocalisations a été soulevée. Certes il est important que l'OIT réponde à ces préoccupations des pays industrialisés, tout en œuvrant à la réduction de la pauvreté dans les pays en développement. La nécessité d'aborder ces deux dimensions à la fois illustre l'importance du système international qui vise à promouvoir la croissance, l'investissement et l'emploi. La Déclaration de Philadelphie donne à l'OIT mandat pour déterminer comment les politiques financières, économiques et autres influent sur l'objectif du travail décent. Il faut s'attaquer aux problèmes de l'ampleur du chômage, des travailleurs pauvres et des travailleurs de l'économie informelle, en amorçant un cycle de

développement de l'entreprise, d'investissement, de création d'emplois et en stimulant la demande des consommateurs. L'attente des pays est que le système international fournisse des réponses cohérentes. L'OIT peut avoir son mot à dire, si elle en décide ainsi.

- 191.** Les activités proposées en ce qui concerne les travailleurs migrants visent à donner suite aux décisions de la Conférence internationale du Travail plutôt qu'au rapport de la Commission mondiale, qui a examiné la question des migrations de façon plus vaste.
- 192.** Le forum de la politique de mondialisation a suscité un grand nombre de commentaires. Le Directeur général a précisé que cette idée n'affectera en aucun cas la structure tripartite de l'OIT. Le forum peut être considéré comme un mécanisme qui permettra de nouer des contacts avec des partisans potentiels de l'Agenda pour le travail décent. Les avantages que confère à l'OIT sa structure tripartite sont remarquables et peuvent grandement contribuer à la résolution des questions qui se posent à l'échelle mondiale. Toutefois, l'idée d'un forum de la politique de mondialisation nécessite plus ample discussion et réflexion.
- 193.** En conclusion, le Directeur général a estimé qu'il n'est pas nécessaire d'élaborer une nouvelle version du cadre stratégique. Les commentaires formulés lors des discussions donneront l'orientation du futur cadre stratégique. La tâche la plus urgente est d'établir le programme et budget pour 2006-07, qui sera examiné en mars. Sa préparation nécessitera, outre la prise en compte des vues exprimées au cours du débat, la tenue de consultations. Le Directeur général a dit qu'il utilisera aussi son introduction au prochain programme et budget pour donner une orientation stratégique sur la base des discussions menées par la commission. Le niveau du budget sera une des questions clés. Le Directeur général a pris note des divers commentaires, certains favorables à une augmentation réelle, d'autres émettant des doutes sur cette éventualité et d'autres encore opposés à cette idée. Il examinera la question de façon approfondie mais les choix dont il dispose ne vont pas rendre cette décision facile. Il est de sa responsabilité de proposer un programme et budget, avec une évaluation intégrale des coûts, sur la base d'une saine gestion et il a appartiendra à la commission de faire ses recommandations à ce sujet en mars.
- 194.** Le Président a appelé l'attention de la commission sur le point appelant une décision proposé dans le document. M. Botha a déclaré que les employeurs ne sont pas en mesure d'approuver le cadre stratégique et que, selon lui, ce n'est pas là le sens des remarques faites par le Directeur général en conclusion. Le Directeur général est convenu que le mieux serait de prendre note du document ainsi que de la discussion puisque le document n'a pas été approuvé dans son intégralité et a fait l'objet de nombreux commentaires. Le document et les commentaires serviront de base pour les prochaines étapes. Le Président a approuvé et cette précision a été acceptée.
- 195. *La commission recommande au Conseil d'administration:***
- a) de prendre note du document GB.291/PFA/9 établi par le Bureau (cadre stratégique pour 2006-2009), en tenant compte des vues exprimées au cours de la discussion, y compris les remarques faites en conclusion par le Directeur général;*
 - b) de demander au Directeur général de prendre en compte la discussion du cadre stratégique pour 2006-2009 et 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 la prochaine période biennale.*

Annexe

Remarques du Directeur général à la Commission du programme, du budget et de l'administration (Genève, 10 novembre 2004)

Monsieur le président,

Messieurs les porte-parole des groupes gouvernemental, employeur et travailleur,

Mesdames et Messieurs les membres du Conseil d'administration,

Chers amis,

D'importantes questions touchant aux programmes et aux finances figurent à l'ordre du jour de cette session.

A bien des égards, ces questions trouvent leur expression dans le cadre stratégique pour 2006-2009 qui vous est soumis pour examen et qui s'articule autour de l'idée de faire du travail décent un objectif mondial. Cet objectif peut être atteint progressivement par différents moyens, qu'il s'agisse de lancer des programmes par pays pour promouvoir le travail décent, point sur lequel tant d'entre vous ont demandé la coopération du Bureau, ou de placer l'emploi au cœur des ODM, des DSRP ou de l'examen, l'an prochain, de la suite donnée à la Déclaration du Millénaire.

Les décisions que vous prendrez au sujet des priorités orienteront l'action de notre Organisation à moyen terme.

L'aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2006-07 vous permettra d'identifier plus précisément les programmes et activités sur lesquels nous devons concentrer nos efforts au cours du prochain exercice.

Permettez-moi de dire, pour commencer, que les défis que notre Organisation tripartite sera appelée à relever me paraissent extrêmement stimulants.

Les questions dont nous nous occupons, qu'il s'agisse de la protection et de la dignité au travail, de la création d'emplois, de l'esprit d'initiative et du développement de l'entreprise, des droits des travailleurs, de leur capacité de faire entendre leur voix, de leur organisation et du dialogue pour la résolution des problèmes, sont au cœur même des préoccupations des gens et des processus politiques dans tous les pays. Les valeurs que nous défendons sont celles auxquelles les gens et les sociétés sont attachés. Nos objectifs, comme nos moyens d'action, répondent aux espoirs que l'on nourrit aujourd'hui dans le monde entier.

En fait, le travail décent est déjà en train de devenir un objectif mondial.

Le terrain d'entente et les propositions de bon sens qui découlent de notre structure tripartite suscitent un intérêt qui va bien au-delà de notre Organisation.

Aujourd'hui, on le ressent à travers les réactions positives à trois idées simples mais profondes que nous avons mises en avant: l'emploi, comme moyen de sortir durablement de la pauvreté; le travail décent et ses quatre objectifs stratégiques, en tant qu'outil de développement; une mondialisation juste qui offre des opportunités à tous, en tant que source de stabilité mondiale.

Il n'y a pas de raison de changer d'orientation. Le cadre stratégique est un appel à la continuité sur la base du consensus tripartite de ces dernières années et du défi institutionnel et politique que la mondialisation représente pour nous, comme cela a été dit à la Conférence internationale du Travail en juin dernier. Il s'inscrit tout entier dans le mandat qui découle de notre Constitution.

Permettez-moi dans ce contexte de mentionner trois éléments qui auront une importance considérable pour nous dans les années à venir:

1. les possibilités que nous offre la réorientation des débats internationaux vers les objectifs de l'OIT;
2. de ce fait, les nouvelles demandes auxquelles le Bureau devra répondre;

3. ce qui m'amènera à parler des contraintes budgétaires auxquelles fait face notre Organisation.
Je prendrai ces trois points dans l'ordre.

1. Les possibilités

Depuis le Sommet social de Copenhague, qui était axé sur l'éradication de la pauvreté ainsi que sur la promotion du plein emploi et de la cohésion sociale, la réflexion internationale a fait de plus en plus de place aux objectifs de l'OIT, l'objectif de réduire la pauvreté de moitié d'ici 2015 n'étant pas le moindre.

Le débat sur la réalisation des Objectifs de développement pour le Millénaire a marqué une nouvelle étape en insistant sur le rôle de l'emploi productif et du travail décent dans les stratégies de lutte contre la pauvreté.

Ce point de vue a été repris par plusieurs réunions de haut niveau qui se sont tenues récemment, du Sommet de l'Union africaine sur l'emploi et la lutte contre la pauvreté, le premier du genre, qui a eu lieu à Ouagadougou, au Sommet extraordinaire des Amériques, organisé à Nuevo Leon, au Mexique, où des dirigeants ont apporté leur soutien aux «principes du travail décent consacrés par l'Organisation internationale du Travail» et souligné l'importance des droits et de la dignité des travailleurs pour le développement.

Le Secrétaire général de l'ONU, M. Kofi Annan, a amplifié le message lors du lancement du rapport de la Commission mondiale en septembre lorsqu'il a déclaré qu'il n'y a pas de meilleur programme de lutte contre la pauvreté que l'emploi et que le travail décent est le meilleur moyen d'accéder à l'autonomie économique et au bien-être social.

Le message de la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation a été largement diffusé et généralement bien accueilli. La nécessité d'une mondialisation juste qui crée des opportunités pour tous commence à être perçue comme une approche raisonnable et sensée dont tous les pays peuvent bénéficier.

Cela dit, nous savons que, dans beaucoup de pays, il y a d'importants déficits de travail décent et que tous les pays n'ont pas les mêmes possibilités. L'idée toute simple et pourtant si puissante que personne ne devrait être laissé de côté est la voie la plus raisonnable vers une société stable et vers la sécurité mondiale. Le gaspillage de compétences que représente le chômage massif de jeunes à travers le monde est un sombre rappel des défis qui se posent à nous.

Quand j'emploie le mot «sécurité», je pèse mes mots. Nous savons tous que si les nombreux déséquilibres qui marquent la vie des individus, des familles et des communautés devaient persister, c'est la stabilité sociale qui serait compromise.

L'application du mandat et des politiques tripartites de l'OIT est l'une des voies les plus sûres vers la sécurité des individus, et c'est une base solide pour la sécurité mondiale.

Toutes ces difficultés sont pour nous des occasions à saisir. Notre Constitution nous oblige, par la lettre et l'esprit, à agir.

Le nouveau contexte international amène nos mandants à nous demander avec force de consolider les quatre piliers du travail décent. Cette continuité est une caractéristique essentielle du cadre stratégique pour 2006-2009 dont vous êtes saisis.

Faire du travail décent un objectif mondial signifie d'abord et avant tout intensifier notre travail dans les pays avec les mandants en concevant, expliquant et soutenant des programmes réalistes permettant d'augmenter les possibilités de travail décent pour l'ensemble des hommes et des femmes. Dans chacun des Etats Membres, nos mandants devraient être à même de mesurer les progrès accomplis vers la réalisation de leurs propres objectifs en matière de travail décent et d'évaluer les politiques menées à cette fin.

Les institutions régionales et sous-régionales sont les mieux placées pour définir une voie équilibrée menant à l'intégration économique régionale à l'appui du travail décent. Un exemple particulièrement significatif à cet égard est l'approche adoptée par le Sommet extraordinaire des chefs d'Etat et de gouvernement de l'Union africaine sur l'emploi et la lutte contre la pauvreté en Afrique, où les Etats Membres ainsi que les communautés économiques régionales et l'Union africaine ont été désignés comme étant les principaux organismes chargés de la mise en œuvre de cette politique.

Lors de la Réunion régionale européenne en février prochain à Budapest, de la Réunion régionale Asie-Pacifique en République de Corée en octobre 2005 et du Sommet des Amériques à Buenos Aires en décembre 2005, nos mandants traiteront des questions d'emploi, de pauvreté et de gouvernance. Je tiens à cet égard à rappeler aussi le Forum sur l'emploi qui a été organisé en Chine en avril dernier et qui a été un grand succès.

S'engager aux côtés des institutions multilatérales et des partenaires mondiaux est également essentiel.

Dans les politiques internationales, l'emploi est le chaînon manquant entre croissance et réduction de la pauvreté. De fait, les inégalités et l'informalité s'aggravent quand la croissance, qui crée la richesse, ne s'accompagne pas des emplois décents qui la propagent par le biais de l'investissement et de la consommation. Lorsque le cycle vertueux du marché se brise, nous avons des problèmes, comme c'est le cas aujourd'hui. Aucune institution ne peut prétendre détenir à elle seule une solution, mais, ensemble, nous pouvons obtenir de meilleurs résultats et les mettre au service des personnes pour qui nous travaillons. Sur cette question essentielle, les faiblesses du système multilatéral sont patentées.

2. Faire face aux nouvelles demandes: renforcer notre capacité institutionnelle d'agir

Tous ces éléments exercent de nouvelles pressions sur nos capacités institutionnelles. L'Organisation et le Bureau sont appelés à redoubler d'efforts. Laissez-moi maintenant vous parler de certains des principaux défis que nous devons relever et de ce que j'envisage à cet égard.

A. Renforcer les capacités techniques

Nous devons en permanence renforcer notre contribution à la réalisation de résultats identifiables et mesurables. La mise en place d'une gestion axée sur les résultats doit être poursuivie et renforcée dans tous nos programmes.

Les moyens techniques dont nous disposons pour mener une analyse des politiques doivent être renforcés, notamment en ce qui concerne notre capacité d'intégration des politiques au niveau national. Nous devons examiner et analyser en profondeur les tendances récentes, démontrer avec vigueur qu'il est possible de mener à bien divers programmes par rapport à des réalités nationales diverses et valider les initiatives proposées en recourant à un tripartisme et à des partenariats toujours plus énergiques.

Tous ces objectifs impliquent de renforcer l'information statistique et l'analyse comparative. Une véritable banque du savoir du monde du travail. Les dimensions du travail décent qui ont trait à l'égalité entre hommes et femmes doivent être systématiquement prises en considération tout au long de notre travail.

B. Renforcer dans les pays et les régions les activités de conseil liées à nos quatre objectifs stratégiques

Ce sont les quatre dimensions principales du travail décent, composantes essentielles de la dimension sociale de la mondialisation auxquelles s'ajoutent les questions d'égalité entre hommes et femmes et de développement, qui permettent le mieux d'appréhender notre cadre stratégique:

- consolider une base universelle des droits au travail, en aidant les mandants et les Etats Membres ainsi que les autres acteurs concernés à promouvoir et appliquer les normes du travail ainsi que les principes et droits fondamentaux au travail;
- mettre l'emploi au centre des politiques sociales et économiques et promouvoir le développement de l'entreprise;
- financer et gérer une couverture plus étendue en matière de protection sociale et de protection du travail;
- renforcer le tripartisme et le dialogue social et encourager une large participation des partenaires sociaux à la conception et à la mise en œuvre des politiques.

Malgré l'augmentation des ressources dont disposent les régions depuis 2000, notre capacité dans les régions, les sous-régions et les pays est loin de nous permettre de répondre aux demandes croissantes de nos mandants. Progressivement, une nouvelle génération de responsables du BIT dans les bureaux locaux devrait être capable de compter sur une répartition appropriée des compétences de base du Bureau.

L'aide que nous apportons à nos mandants en réponse à leurs requêtes sera de façon croissante dispensée sous forme de programmes intégrés gérés sur la base des résultats, par lesquels nos priorités stratégiques seront adaptées aux caractéristiques locales. Les programmes par pays devront parfaitement s'intégrer aux activités des unités techniques du siège.

Cela aura pour effet d'accélérer l'intégration des programmes extrabudgétaires et de ceux qui sont financés par le budget ordinaire. Nous devons répondre à la demande croissante de ressources de coopération technique pour les régions en maintenant avec les donateurs un dialogue constructif et ouvert sur l'avenir.

C. Renforcer le tripartisme et les partenariats extérieurs

Le tripartisme est notre identité institutionnelle. Nous devons systématiquement continuer à le renforcer. Sur la base de l'avantage institutionnel que lui confère sa structure tripartite, l'OIT doit développer sa capacité de travailler en partenariat avec d'autres institutions, organisations et acteurs qui partagent notre message et notre approche.

C'est en travaillant efficacement, avec et par le truchement des partenaires qui ont les mêmes dispositions d'esprit dans les pays, les régions et le monde, que l'OIT a le plus de chances de réaliser nos objectifs communs. De fait, l'OIT ne pourra pas mettre en œuvre l'Agenda du travail décent si le système multilatéral et les autres acteurs clés ne se concentrent pas sur la mise en place d'une mondialisation juste. Mais le système dans son ensemble ne sera pas en mesure d'instaurer une mondialisation juste sans répondre à la demande démocratique de travail décent au niveau des pays.

D. Investir dans le perfectionnement du personnel

Le renforcement de l'OIT doit être fondé sur le développement des capacités du personnel. J'ai décidé de consacrer, dès 2006, 2 pour cent au moins des crédits affectés au personnel de chaque grand programme à la valorisation et à la formation des ressources humaines.

Le Bureau va devoir faire face à un important renouvellement de son personnel. Dans les cinq prochaines années, près de la moitié des fonctionnaires occupant actuellement des fonctions d'encadrement et de direction ainsi que d'appui auront atteint l'âge de la retraite.

Il va nous falloir entreprendre un énorme travail de transmission des connaissances et de développement d'un esprit d'équipe et ce sera pour nous l'occasion de recruter des professionnels hautement qualifiés et compétents, d'offrir aux femmes plus d'opportunités à des postes de haut niveau, et à nos fonctionnaires les plus méritants et productifs des perspectives de carrière prometteuses. Nous devrions élargir le caractère multiculturel de nos ressources humaines.

3. Restrictions budgétaires: les limites de la croissance zéro

Après avoir traité des opportunités, puis des capacités, j'aborde maintenant la question des incidences budgétaires.

Depuis de nombreuses années, l'OIT gère son budget selon la règle de la croissance zéro, fixée par la Conférence internationale du Travail, ce qui a induit une baisse des ressources réelles; en dollars constants, le budget de l'OIT a diminué de près de 6 pour cent depuis 1996-97.

Compte tenu des contraintes dues à la régression du budget réel, j'ai mené une gestion très prudente de nos ressources financières. J'ai cherché à obtenir des gains d'efficacité et j'ai réalisé des économies chaque fois que cela était justifié et possible. Cela m'a permis de consacrer des ressources supplémentaires aux régions et aux programmes techniques, et d'apporter ainsi un appui direct aux mandants.

Depuis 1996, les ressources allouées aux régions ont augmenté de 8,3 pour cent en valeur réelle et celles des services techniques ont été maintenues pour l'essentiel. Au cours de la période considérée, les ressources ont diminué de 4,1 pour cent pour les services de gestion, de 22,6 pour cent pour les services d'appui et de 25 pour cent pour les organes de décision.

Notre volonté de parvenir à plus d'efficacité n'a pas faibli. Nous rationalisons vigoureusement les structures administratives, nous réduisons les frais généraux en éliminant les dépenses inutiles et nous mettons en place des méthodes de travail plus efficaces à tous les niveaux.

J'ai récemment nommé un nouveau directeur exécutif, en charge de tous les services administratifs et de gestion du BIT, ainsi qu'un directeur exécutif de mon cabinet, qui aura notamment pour tâche de superviser le secteur de la coopération technique et des régions. Je suis désormais beaucoup plus impliqué dans les activités et programmes de l'OIT dans ces domaines, étant donné l'attention politique accrue qui leur est portée.

J'ai hérité d'une structure dans laquelle le Trésorier et contrôleur des finances était responsable non seulement des services financiers, mais également des publications, de la bibliothèque, des techniques de l'information et de l'administration interne. J'ai décidé qu'il se consacrerait uniquement aux fonctions financières, comme prévu dans les Règles de gestion financière et le Règlement financier. En conséquence le Trésorier me rendra compte par l'intermédiaire de la directrice exécutive du secteur de la gestion et de l'administration.

Ces nominations ont été faites en concertation avec le bureau du Conseil d'administration. Elles n'ont pas d'incidences financières et ont été faites dans le cadre du programme et budget actuel, tel qu'approuvé par le Conseil d'administration. Je compte que la nomination de ces personnes aboutira à plus d'efficacité et de synergies et que nos programmes techniques et sur le terrain en bénéficieront.

Cela étant, nous avons maintenant atteint les limites en termes de gains d'efficacité.

Les augmentations réelles de programmes n'ont été possibles qu'en contrepartie de réductions opérées sur d'autres postes du budget. Ces réductions ont maintenant atteint leur limite dans un certain nombre de services.

Il est de plus en plus difficile de financer de nouvelles activités approuvées par le Conseil d'administration sur l'épargne générale. Et ceci parce que le montant des dépenses relatives aux programmes est désormais très proche de celui des crédits approuvés.

Qui plus est, il est urgent de procéder à quelques investissements «institutionnels» essentiels.

Nous avons notamment de gros investissements à faire dans le renforcement des capacités du personnel, dans la sécurité matérielle de nos locaux, dans les technologies de l'information et dans l'entretien des bâtiments et des équipements. L'application des normes minimales de sécurité opérationnelle établies par l'ONU requiert de nouveaux investissements. Les situations de crise engendrent d'importants frais de déménagement. Notre approche de la sécurité du personnel et des locaux doit toujours tendre vers un équilibre garantissant un niveau de sécurité approprié tout en respectant la tradition d'ouverture qui caractérise l'OIT et la vie privée du personnel.

Plusieurs bâtiments de l'OIT, y compris notre siège, prennent de l'âge; les dépenses d'entretien sont à la hausse. Il est urgent de reconstituer les avoirs du Fonds pour le bâtiment et le logement. Il faudra s'occuper de la question de l'absorption des frais d'exploitation d'IRIS et de sa mise en application dans les structures extérieures.

Avec votre aval, une partie de l'excédent de 2000-01 a été consacrée à des dépenses urgentes mais les investissements réalisés ne sont pas à la mesure des besoins.

L'engagement de faire de nouvelles économies et de renforcer l'efficacité

Soyons clairs. J'ai la volonté de faire encore des économies et de m'efforcer d'utiliser nos ressources avec encore plus d'efficacité. L'application diligente de la gestion axée sur les résultats est un moyen d'assurer une meilleure maîtrise des coûts et un meilleur contrôle des performances.

Comme pour les exercices précédents, j'ai demandé à tous les responsables de programmes de préparer leurs propositions pour 2006-07 avec, pour cible, des ressources équivalent à 95 pour cent de leurs crédits actuels. Pour y parvenir, ils ont proposé, entre autres mesures, des réductions

concernant les frais généraux et les postes de direction, des structures plus rationnelles, une diminution des voyages officiels et de la collaboration extérieure. J'examine actuellement ces propositions.

La dure réalité est que les investissements longtermes différés que j'ai mentionnés précédemment sont plus importants que les économies significatives que nous avons provisoirement identifiées.

Le Bureau se trouve ainsi confronté à des choix très difficiles.

Il ne serait pas responsable de ma part d'ignorer les investissements urgents dans la capacité des ressources humaines, la technologie de l'information, la sécurité, les installations et les bâtiments qui, comme je l'ai dit, ne peuvent plus être reportés.

Je ne peux pas non plus ignorer vos appels à un renforcement de notre soutien et de nos services. Nous n'avons qu'insuffisamment répondu aux demandes d'expansion de nos programmes régionaux ou d'accroissement des crédits ordinaires affectés à des programmes principalement financés par des ressources extrabudgétaires. Des donateurs suggèrent que nous investissions davantage dans le développement des produits afin de renouveler nos programmes. Vous avez réclamé une évaluation plus approfondie et plus régulière de tous nos programmes. La Conférence internationale du Travail a appuyé six domaines d'activité dans lesquels l'OIT peut contribuer à rendre plus juste la mondialisation. Il faudra financer une session maritime de la Conférence internationale du Travail.

Cela situe la préparation de mes Propositions de programme et de budget pour 2006-07 dans un contexte très difficile.

J'attends donc de vous des orientations.

Le paragraphe 144 du cadre stratégique décrit crûment la situation: *«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... 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.»*

Votre discussion guidera mes décisions lors de la préparation des Propositions de programme et de budget que je vous soumettrai en mars prochain. Vu le contexte que je viens de décrire, je ne saurais prendre ces décisions sans entendre d'abord votre point de vue.

Je sais parfaitement bien qu'il ne s'agit de questions faciles pour personne et notamment pour les pays développés et pays en développement qui supportent une charge budgétaire plus lourde. Je connais parfaitement bien les problèmes auxquels vous êtes confrontés et les positions que vous avez prises. Je sais que nous n'avons pas de réponses faciles.

Mais ce serait manquer à mes responsabilités que d'omettre de faire ressortir les implications cumulées d'une diminution de 6 pour cent de notre budget ordinaire au cours des dix dernières années.

Permettez-moi de dire pour conclure que, quelles que soient vos opinions sur ces questions, vous pouvez compter sur la volonté inébranlable du Bureau de continuer, dans le cadre de ses programmes et activités, à vous servir au mieux de ses capacités. Nous continuerons à faire tout ce que nous pouvons pour que le tripartisme soit une force puissante, positive et respectée aux niveaux national et international. Et je suis convaincu qu'ensemble nous réussirons.