



POUR DISCUSSION ET ORIENTATION

DEUXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Cadre stratégique pour 2010-2015 et aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2010-11

Faire du travail décent une réalité

Table des matières

	<i>Page</i>
Résumé analytique	iii
Abréviations	xi
I. Introduction.....	1
II. Contexte stratégique.....	2
Un contexte nouveau: la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable	3
Principales tendances et évolutions qui caractérisent le contexte dans lequel les Etats Membres mettent en œuvre l'Agenda du travail décent	4
Changements dans les politiques de coopération internationale.....	10
Conclusions.....	11
III. Priorités régionales.....	12
Afrique	12
Amériques	13
Etats arabes	14
Asie et Pacifique	15
Europe et Asie centrale	17

IV.	Le cadre stratégique	18
	Introduction	18
	Un cadre stratégique simplifié.....	18
	Une nouvelle méthode de travail.....	21
	Objectifs stratégiques et résultats attendus.....	21
	Objectif stratégique: Accroître les possibilités pour les femmes et pour les hommes d'obtenir un emploi productif et un travail décent.....	22
	Objectif stratégique: Accroître l'étendue et l'efficacité de la protection sociale pour tous	25
	Objectif stratégique: Renforcer le tripartisme et le dialogue social.....	29
	Objectif stratégique: Promouvoir et mettre en œuvre les normes et les principes et droits fondamentaux au travail.....	33
V.	Renforcement des capacités techniques	36
	Base de connaissances.....	36
	Renforcement des capacités des mandants.....	37
	Partenariats et communication	39
	Capacités opérationnelles.....	41
VI.	Renforcement de la gouvernance, du management et de l'appui.....	43
	Résultats concernant la gouvernance, l'appui et le management.....	43
	Résultat 1: Utilisation efficace et efficiente de toutes les ressources de l'OIT.....	44
	Résultat 2: Gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation.....	45
	Réforme de la gouvernance et pratiques institutionnelles.....	46
	Une vision du management pour l'OIT.....	47
	Ressources humaines	48
	Technologies de l'information	49
	Contrôle et évaluation	51
VII.	Ressources pour la période de planification.....	52
	Éléments nouveaux dans un débat suivi.....	52
	Stratégie de mobilisation des ressources et scénario envisageable	54
	Investissements et infrastructure	56
VIII.	Aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2010-11	58
	Nouvelles caractéristiques des Propositions de programme et de budget pour 2010-11	58
	Esquisse annotée des Propositions de programme et de budget pour 2010-11	59
Annexe.	Liste des indicateurs en cours d'élaboration.....	61

Résumé analytique

1. La discussion sur le cadre stratégique offre au Conseil d'administration la possibilité de se prononcer sur un cadre stable mais adaptable pour les programmes et budgets et l'action futurs de l'Organisation. Afin de permettre un échange de vues aussi complet que possible, il est prévu de procéder ensuite à une nouvelle révision du cadre stratégique avant son approbation en mars 2009.
2. La Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable adoptée en juin 2008 (la Déclaration de 2008) a eu une influence essentielle sur les priorités et les méthodes de travail décrites dans le cadre stratégique.
3. Le cadre stratégique proposé contient un certain nombre d'éléments nouveaux et d'approches nouvelles, dont une orientation qui met l'accent sur l'interdépendance des objectifs stratégiques, une importance accrue donnée aux services fournis aux mandants, une méthode de travail qui fait une large place à la collaboration et au travail d'équipe, une nette simplification des niveaux de résultats et des concepts, des stratégies spécifiques assorties d'étapes pour renforcer les capacités techniques essentielles du Bureau, et un examen des questions de ressources qui se posent à long terme, avec une stratégie pour faire face aux déficits de ressources.

Le contexte stratégique

4. L'OIT est une Organisation fondée sur des valeurs. Les mandants tripartites de tous les Etats Membres adhèrent aux valeurs fondamentales de liberté, de dignité de la personne humaine, de justice sociale, de sécurité et de non-discrimination. En juin 2008, les Membres de l'OIT ont réitéré solennellement leur conviction que les politiques économiques et sociales devraient être guidées par ces valeurs pour assurer la pérennité de sociétés ouvertes et parvenir à la cohésion sociale, et qu'il n'est pas de meilleure assise pour de telles politiques que la pratique du dialogue social et des consultations tripartites entre les gouvernements et les représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs. Ils ont réaffirmé la place centrale que la justice sociale et une mondialisation équitable occupent aujourd'hui dans l'agenda de l'OIT.
5. Le cadre stratégique s'inscrit dans un contexte économique et social qui est déterminé par les tendances à long terme de la démographie, des échanges commerciaux, de la répartition des revenus et d'autres paramètres connexes, ainsi que par des problèmes plus récents en matière de finance et d'environnement. Les conditions dans lesquelles l'OIT est amenée à s'acquitter de son mandat continuent de susciter de vives préoccupations et un intérêt politique croissant. Les capacités des mandants de l'OIT ont besoin d'être développées. La Déclaration de 2008 appelle à renforcer la capacité de l'OIT de fournir à ses mandants les services requis.

Les priorités régionales

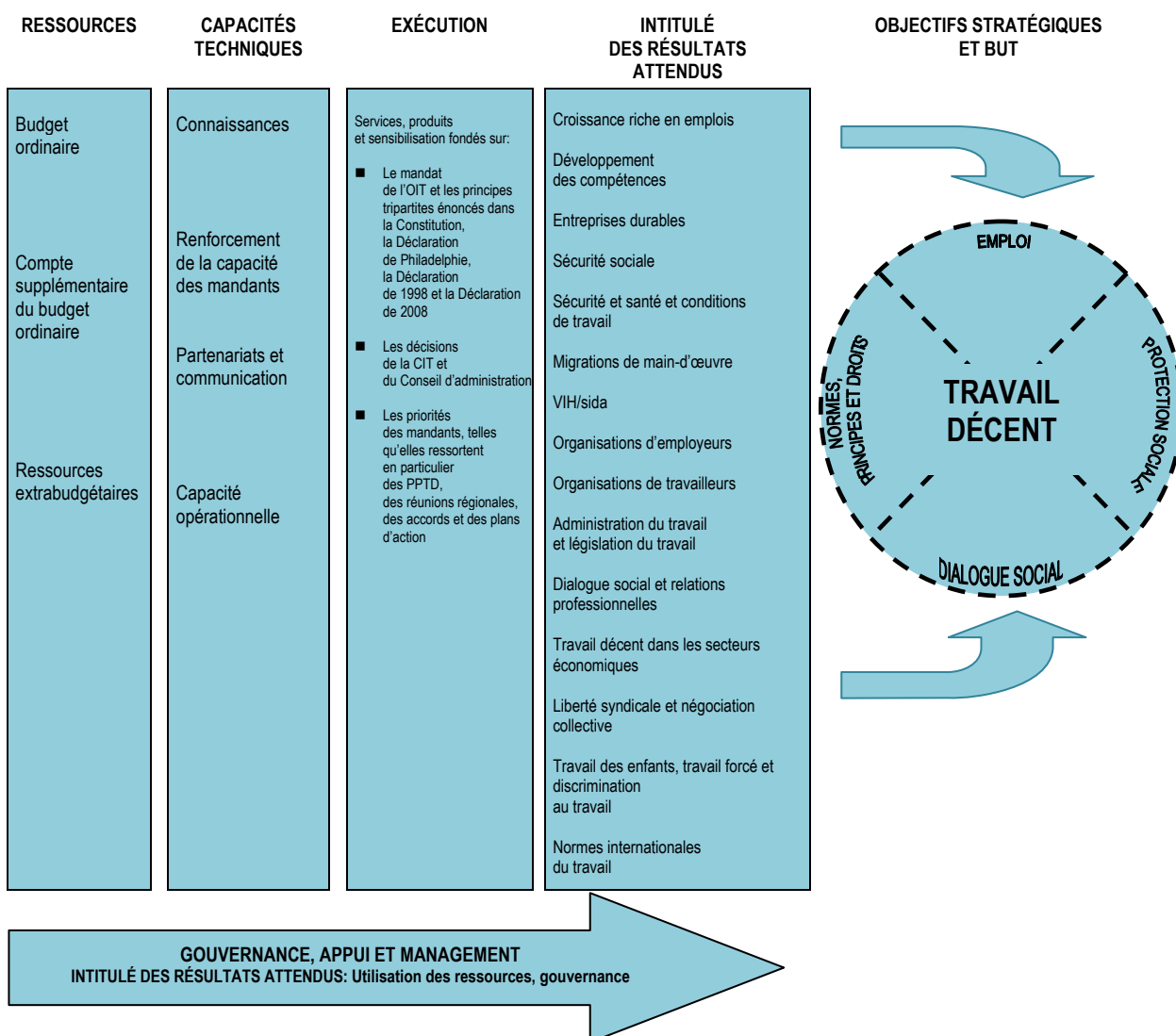
6. Les cinq régions dans lesquelles l'OIT déploie ses activités – Afrique, Amériques, Etats arabes, Asie et Pacifique, et Europe – ont chacune établi leurs priorités de façon détaillée. Ces priorités se fondent sur les débats et les décisions des réunions régionales, en particulier les décennies et les agendas régionaux du travail décent, ainsi que sur les programmes par pays de promotion du travail décent. Les priorités formulées couvrent les quatre objectifs stratégiques de l'OIT, en fonction de la situation des pays de la région en

question. Elles ont été prises en compte pour élaborer le cadre stratégique décrit ci-après et seront aussi utilisées dans les propositions de programme et de budget pour orienter les stratégies de résultat et fixer des cibles. Les priorités régionales influent donc fortement sur les décisions qui impliquent l'allocation de ressources, y compris la mobilisation de ressources extrabudgétaires.

Le cadre stratégique

7. Le cadre stratégique énonce les principales priorités de l'OIT sous forme de résultats mesurables. Eu égard à la teneur de la Déclaration de 2008, qui met l'accent sur l'interdépendance des objectifs stratégiques, le cadre proposé a été simplifié pour promouvoir une action intégrée et mieux centrée (voir fig. 1). Les méthodes de travail doivent évoluer pour permettre une action intégrée répondant au caractère transversal des progrès escomptés. Bien que les résultats attendus soient énoncés par rapport à un objectif stratégique déterminé dans le texte qui suit, ce lien n'est pas exclusif car chaque résultat contribue aux quatre objectifs stratégiques. L'égalité entre hommes et femmes et la non-discrimination seront intégrées dans l'ensemble des activités.

Figure 1. Le cadre stratégique pour 2010-2015



Objectif stratégique: Accroître les possibilités pour les femmes et pour les hommes d'obtenir un emploi productif et un travail décent

Résultat 1: Une croissance riche en emplois

Enoncé du résultat attendu: Des politiques coordonnées et cohérentes engendrent une croissance riche en emplois et inclusive

Situation à atteindre d'ici à 2015: Un plus grand nombre d'Etats Membres ont adopté et mis en œuvre des politiques actives qui font de la création d'emplois productifs une priorité de sorte que la teneur en emploi de la croissance est plus élevée, la qualité de l'emploi s'est améliorée et la pauvreté a diminué.

Résultat 2: Développement des compétences

Enoncé du résultat attendu: Le développement des compétences accroît l'employabilité des travailleurs, la compétitivité des entreprises et l'inclusivité de la croissance

Situation à atteindre d'ici à 2015: Un plus grand nombre d'Etats Membres ont harmonisé l'offre et la demande de main-d'œuvre, élargi l'accès aux possibilités de formation à une plus large proportion de travailleurs et intégré l'amélioration des compétences dans les politiques de développement nationales et sectorielles et dans les mesures prévues pour faire face aux transformations qu'entraînent dans le monde les moteurs du changement que sont la technologie, le commerce et le réchauffement climatique.

Résultat 3: Des entreprises durables

Enoncé du résultat attendu: Des entreprises durables créent des emplois productifs et décents

Situation à atteindre d'ici à 2015: Un plus grand nombre d'Etats Membres ont amélioré l'environnement propice aux entreprises durables et adopté des pratiques socialement responsables au niveau de l'entreprise.

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

Résultat 4: Sécurité sociale

Enoncé du résultat attendu: Un plus grand nombre de personnes ont accès à des prestations de sécurité sociale mieux gérées et plus respectueuses de l'égalité entre les sexes

Situation à atteindre d'ici à 2015: Un plus grand nombre d'Etats Membres ont adopté des mesures assurant aux travailleurs un éventail plus complet de prestations de sécurité sociale.

Résultat 5: Sécurité et santé et conditions de travail

Enoncé du résultat attendu: Les femmes et les hommes bénéficient de conditions de travail plus saines, plus sûres et plus équitables

Situation à atteindre d'ici à 2015: Un plus grand nombre d'Etats Membres se sont dotés de politiques de protection de la main-d'œuvre qui contribuent à assurer un meilleur équilibre entre flexibilité et sécurité pour les travailleurs, ainsi qu'un milieu de travail plus sûr et plus sain.

Résultat 6: Migrations de main-d'œuvre

Enoncé du résultat attendu: Un plus grand nombre de travailleurs migrants sont protégés et ont accès à l'emploi productif et au travail décent

Situation à atteindre d'ici à 2015: Un plus grand nombre d'Etats Membres ont adopté des mesures pour favoriser de plus larges migrations internationales de main-d'œuvre régulières et protégées qui répondent aux besoins du marché du travail des pays de destination et allègent la pression sur le marché du travail des pays d'origine.

Résultat 7: VIH/sida

Enoncé du résultat attendu: Le monde du travail réagit de façon efficace à l'épidémie de VIH/sida

Situation à atteindre d'ici à 2015: Les mandants tripartites disposent de capacités et de ressources accrues pour contribuer aux actions nationales concernant le VIH/sida, et des mesures concrètes de prévention, de traitement, de soins et de soutien sont prises dans un nombre croissant de lieux de travail.

Objectif stratégique: Renforcer le tripartisme et le dialogue social

Résultat 8: Organisations d'employeurs

Enoncé du résultat attendu: Les employeurs ont des organisations fortes, indépendantes et représentatives

Situation à atteindre d'ici à 2015: Les organisations d'employeurs répondent efficacement aux besoins des entreprises qui leur sont affiliées en leur fournissant des services adéquats et en représentant et défendant leurs intérêts.

Résultat 9: Organisations de travailleurs

Enoncé du résultat attendu: Les travailleurs ont des organisations fortes, indépendantes et représentatives

Situation à atteindre d'ici à 2015: Des organisations de travailleurs plus fortes sont à même d'analyser les politiques économiques, sociales, environnementales et du travail à la lumière de l'objectif fondamental de justice sociale. Ces informations sont utilisées pour améliorer les conditions des travailleurs. Une reconnaissance et une utilisation accrue de la liberté syndicale et de la négociation collective renforcent la participation des travailleurs aux programmes de développement et de réduction de la pauvreté à tous les niveaux. La pleine participation des organisations de travailleurs aux PPTD et aux divers partenariats mis en place dans le cadre des PNUAD permet de promouvoir le travail décent dans le système multilatéral.

Résultat 10: Administration du travail et législation du travail

Enoncé du résultat attendu: Les administrations du travail appliquent une législation du travail actualisée et fournissent des services efficaces

Situation à atteindre d'ici à 2015: Dans un plus grand nombre d'Etats Membres, l'administration du travail a été renforcée et joue un rôle central dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des législations du travail. Une législation du travail actualisée permet d'améliorer la protection légale des travailleurs et de réglementer de manière adéquate le marché du travail.

Résultat 11: Dialogue social et relations professionnelles

Enoncé du résultat attendu: Le tripartisme et une gouvernance renforcée du marché du travail contribuent à un dialogue social efficace et à de bonnes relations professionnelles

Situation à atteindre d'ici à 2015: Un plus grand nombre d'Etats Membres ont renforcé leurs institutions de dialogue social, notamment leurs conseils économiques et sociaux ainsi que les mécanismes de prévention et de règlement des conflits du travail sur la base des conventions relatives au dialogue social.

Résultat 12: Le travail décent dans les secteurs économiques

Enoncé du résultat attendu: Une approche sectorielle du travail décent est appliquée

Situation à atteindre d'ici à 2015: L'adoption et l'application des normes, recueils de directives pratiques et principes directeurs sectoriels de l'OIT et le renforcement du dialogue social sectoriel permettent de promouvoir le travail décent dans les secteurs de l'économie.

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

Résultat 13: Liberté syndicale et négociation collective

Enoncé du résultat attendu: La liberté syndicale et le droit de négociation collective sont largement connus et exercés

Situation à atteindre d'ici à 2015: Des progrès mesurables ont été accomplis dans l'exercice de la liberté syndicale et du droit de négociation collective.

Résultat 14: Travail des enfants, travail forcé et discrimination au travail

Enoncé du résultat attendu: Le travail des enfants, le travail forcé et la discrimination liée au travail sont progressivement éliminés

Situation à atteindre d'ici à 2015: Des progrès mesurables ont été accomplis dans la concrétisation des principes et droits fondamentaux au travail.

Résultat 15: Normes internationales du travail

Enoncé du résultat attendu: Les normes internationales du travail sont appliquées

Situation à atteindre d'ici à 2015: Les initiatives nationales et internationales en faveur du travail décent sont efficacement appuyées par un cadre normatif porteur et actualisé.

Renforcement des capacités techniques

Base de connaissances

8. Une stratégie globale en matière de connaissances sera mise au point pour 2010-2015. Conformément à la Déclaration de 2008, elle visera à renforcer la base de connaissances du Bureau pour mieux servir les mandants grâce à de solides travaux de recherche et à des

données statistiques actualisées. Une large place sera faite aux recherches effectuées à partir d'éléments factuels fondés sur des données ventilées par sexe qui aideront les mandants à faire leur choix entre les différentes possibilités d'action.

9. Le BIT mettra en place une base statistique renforcée et une approche novatrice pour mesurer les paramètres multiples du travail décent. Le Bureau analysera et interprétera les données de manière logique, compte tenu des besoins respectifs des hommes et des femmes dans le pays visé, en compilant, à partir de sources nationales et des bases de données du BIT, les indicateurs statistiques et les informations sur les droits au travail et le cadre juridique du travail décent pour les femmes et les hommes.
10. Le Bureau renforcera les réseaux de connaissances établis avec les institutions régionales et nationales qui travaillent sur la même question, ce qui produira un effet «multiplicateur» vital pour la diffusion du mandat et des valeurs de l'OIT.

Renforcement des capacités des mandants

11. La contribution du BIT au développement des capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs inclura des activités de formation et d'autres initiatives de renforcement des capacités fondées sur une évaluation des besoins sectoriels. Ces activités seront exécutées en coopération avec les organisations d'employeurs et de travailleurs intéressées et avec le concours du Centre international de formation à Turin.
12. Les ministères du travail ou leur équivalent seront soutenus dans leurs efforts en vue de l'adoption d'une approche globale et intégrée de leurs principales fonctions, qui vont de l'administration du travail à l'inspection du travail et aux services de l'emploi. Le BIT mettra au point des outils et des services spécialisés pour traiter les problèmes de capacité se rapportant à ces fonctions étroitement liées, notamment la nécessité de renforcer les institutions de dialogue social.

Partenariats et communication

13. La Déclaration de 2008 appelle à la promotion de partenariats efficaces au sein du système des Nations Unies et du système multilatéral en vue de renforcer les programmes et activités de l'OIT ou de promouvoir de toute autre manière les objectifs de l'Organisation. Grâce à l'augmentation des partenariats, les mandants obtiendront un meilleur accès aux cercles décisionnels importants. Dans le cadre de l'initiative «Unis dans l'action», l'OIT intensifiera sa collaboration avec d'autres organisations internationales et acteurs du développement pour maximiser l'attention accordée au travail décent.
14. La communication et l'information du public sont les principaux moyens de porter à la connaissance générale la façon dont l'Organisation analyse et traite des principaux problèmes qui se posent sur le lieu de travail. Des méthodes et outils de communication seront utilisés pour faire participer les parties prenantes, évaluer les différentes situations et élaborer des stratégies efficaces pour mobiliser et élargir l'appui international en faveur du travail décent.

Capacités opérationnelles

15. Une attention particulière sera accordée aux mesures suivantes qui visent à renforcer la capacité du Bureau d'aider ses Membres, compte dûment tenu du fait que la situation diffère selon les régions.

- Renforcement de l'appui technique accordé aux Membres dans les régions en concentrant les capacités techniques spécialisées au sein d'équipes d'appui technique au travail décent dont la composition sera plus large mais le nombre réduit et qui répondront aux besoins d'un certain nombre de pays. Ces équipes doivent travailler en étroite collaboration avec le siège de l'Organisation et s'appuyer sur ses programmes techniques.
- Instauration d'un seul type de bureau extérieur de l'OIT qui se spécialisera dans la fourniture de services aux Membres dans un ou plusieurs pays. Les bureaux extérieurs assureront l'exécution des programmes de l'Organisation et fourniront un soutien aux Membres; leur composition et les compétences de leur personnel seront harmonisées en conséquence. En particulier, les bureaux extérieurs devraient assumer au premier chef la responsabilité de la conception et de la mise en œuvre des PPTD.
- Déploiement plus souple des capacités du BIT.
- Précision des rôles et responsabilités des bureaux régionaux, des bureaux extérieurs, des équipes d'appui technique et des programmes techniques du siège.

Renforcement de la gouvernance, du management et de l'appui

Résultats attendus en matière de gouvernance, d'appui et de gestion

16. Deux résultats concernant la gouvernance, l'appui et la gestion sont proposés pour la période du cadre stratégique: i) une utilisation efficace et efficiente de toutes les ressources; ii) une gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation.

Réforme de la gouvernance et pratiques institutionnelles

17. Malgré les progrès réalisés, le sentiment général est que les réunions du Conseil d'administration devraient offrir des conditions plus favorables pour une discussion de fond des questions de gouvernance. L'ordre du jour des commissions pourrait être rationalisé. Des améliorations pourraient être apportées au rôle de la Conférence et des réunions régionales.

Une vision du management pour l'OIT

18. Il sera indispensable de renforcer le management pour relever les défis auxquels le Bureau sera confronté au cours des prochaines années: une concurrence accrue autour du mandat de l'OIT; la réforme des Nations Unies; le départ de fonctionnaires expérimentés; le projet de rénovation du siège; la pression accrue sur les ressources pour l'appui aux programmes et leur exécution. Des mesures seront prises pour renforcer encore l'équipe de direction de façon à pouvoir assurer un suivi complet de la Déclaration de 2008. Les supérieurs hiérarchiques aideront à renforcer l'approche professionnelle de la gestion axée sur les résultats. Une attention renouvelée sera portée à la performance du personnel, à la gestion des risques et à la responsabilité de promouvoir le travail d'équipe et l'efficacité.
19. Un programme de renforcement des capacités et de gestion du changement à l'échelle du Bureau sera mis en œuvre, en procédant à partir des étapes de la feuille de route de la gestion axée sur les résultats (GAR) et en s'appuyant sur des stratégies de gestion intégrées. Ce programme combinera des éléments de renforcement des capacités et des

structures d'incitation renforcées pour introduire des changements dans la culture et les pratiques de l'Organisation et du Bureau. Ce processus de longue haleine requerra un ferme engagement en faveur d'une bonne gouvernance et une participation sans faille de tous les mandants et de l'ensemble du personnel, en particulier de l'encadrement. Le programme sera donc axé sur les améliorations à apporter aux aspects suivants de la gestion: responsabilisation; transparence; planification et organisation du travail; appui au partage des connaissances; travail d'équipe et compétences essentielles en matière de gestion.

Ressources humaines, technologies de l'information, et contrôle et évaluation

20. Des stratégies de gestion spécifiques seront mises en œuvre en matière de ressources humaines, de technologies de l'information, et de contrôle et d'évaluation.

Ressources pour la période de planification

21. Le niveau des ressources, leur provenance et leur répartition sont souvent débattus au Conseil d'administration et au sein des commissions du Conseil ainsi qu'à la Conférence internationale du Travail. Au cours de la discussion des Propositions de programme et de budget pour 2008-09, le Conseil d'administration a demandé un examen plus approfondi de la question des ressources, ne se limitant pas au champ des propositions de budget pour une période biennale donnée.

Abréviations

CEB	Conseil des Chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
PPTD	Programme par pays de promotion du travail décent
EDMS	Système de gestion électronique des documents
OIE	Organisation internationale des employeurs
IPEC	Programme international pour l'abolition du travail des enfants
CSI	Confédération syndicale internationale
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
EMN	Entreprise multinationale
MORSS	Normes minimales de sécurité opérationnelle en matière de résidence
MOSS	Normes minimales de sécurité opérationnelle
APD	Aide publique au développement
OCDE-CAD	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
GAR	Gestion axée sur les résultats
CSBO	Compte supplémentaire du budget ordinaire
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
OMC	Organisation mondiale du commerce

I. Introduction

1. Le cadre stratégique est le document de planification à moyen terme du BIT. Il permet au Conseil d'administration de discuter et de décider des priorités et de l'approche qui guideront les programmes, budgets et actions futurs de l'Organisation.
2. Le cadre stratégique est l'expression de l'orientation stratégique de l'Organisation, de ce qu'elle cherche à obtenir et de la manière dont elle entend le faire. Le but fondamental est de faire du travail décent une possibilité concrète pour toutes les femmes et tous les hommes qui travaillent, partout dans le monde. Les Membres peuvent compter sur l'Organisation pour renforcer leur capacité de mettre en œuvre les politiques en rapport avec les quatre objectifs stratégiques. Le cadre stratégique vient préciser le cadre des résultats attendus, les stratégies, les capacités et les ressources requises à cet effet.
3. Le Directeur général a toujours été d'avis que le cadre stratégique n'aurait d'utilité que s'il était le reflet d'un consensus réel entre les mandants tripartites de l'OIT. C'est pour cela que des consultations tant formelles qu'informelles ont été menées. Il entend permettre la poursuite d'un échange de vues aussi complet que possible, et donc faire en sorte que le Conseil d'administration parachève le cadre stratégique en mars 2009.
4. La Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable adoptée en juin 2008 (ou Déclaration de 2008) a eu une influence fondamentale sur la préparation du cadre stratégique. Cette déclaration demande au Bureau de revoir les priorités et les méthodes de travail tout en réaffirmant la pertinence et le mandat de l'Organisation.
5. Le contenu du cadre stratégique a été rationalisé compte tenu des commentaires reçus, en particulier lors des consultations tripartites de septembre 2008. Les buts visés sont les suivants:
 - Donner une description brève mais complète des événements sociaux et économiques de nature à influencer sur les grandes orientations pendant la période considérée.
 - Définir les résultats à atteindre, et en particulier les progrès à obtenir d'ici à 2015.
 - Identifier les capacités techniques, mais aussi de gouvernance, de management et d'appui qui seront nécessaires pour obtenir ces résultats.
 - Faciliter la discussion sur les ressources nécessaires, compte tenu de la vision et des priorités de l'Organisation, et de la participation financière qui en découle pour les Etats Membres.
6. Le cadre stratégique se veut, avant tout, un instrument de gouvernance et de gestion du Bureau. Il devrait permettre de se concentrer sur les priorités et d'utiliser de manière efficace des ressources limitées. Bien qu'il soit censé apporter un élément de stabilité, il peut être adapté en fonction des changements de situation, notamment par l'adoption de chaque programme et budget biennal pendant la période considérée. Une fois approuvé par le Conseil d'administration, il peut aider à expliquer le programme de l'OIT aux mandants et au public en général, et permettre aux responsables et au personnel du Bureau d'apporter une contribution efficace et efficiente aux efforts de concrétisation du travail décent.
7. Ce cadre stratégique contient un certain nombre d'éléments nouveaux et d'approches nouvelles que l'on peut résumer comme suit:

- Insistance sur l'interdépendance des objectifs stratégiques.
- Importance accrue donnée aux services fournis aux mandants compte tenu des priorités mondiales (Conseil d'administration et Conférence internationale du Travail), régionales et de pays (PPTD).
- Une méthode de travail qui insiste sur la collaboration et le travail en équipe, intégrés dans des résultats, des indicateurs de performance, des stratégies et des services d'appui.
- Une simplification très nette des niveaux de résultats et des concepts, avec un langage plus direct et plus simple.
- Une identification plus claire des priorités, notamment en limitant le nombre des résultats escomptés.
- Une insistance plus grande sur la mesure des résultats, sous forme de notes spécifiques qui seront énoncées dans le programme et budget.
- Davantage de précisions sur les orientations à suivre. Le texte d'orientation générale correspondant à chaque résultat attendu comprend une description de la situation à atteindre à la fin de la période de planification.
- Des stratégies spécifiques, assorties d'étapes, pour renforcer les quatre capacités techniques essentielles du Bureau que sont: les connaissances, le renforcement des capacités des mandants, les partenariats et la communication, et les capacités opérationnelles.
- Les résultats souhaités en matière de gouvernance, d'appui et de management avec des stratégies et des indicateurs.
- Un examen des questions de ressources qui se posent à long terme, avec une stratégie pour faire face aux carences en matière de ressources.

II. Contexte stratégique

8. L'OIT est une organisation fondée sur des valeurs. Les mandants tripartites des Etats Membres partagent tous ces valeurs fondamentales que sont la liberté, la dignité humaine, la justice sociale, la sécurité et la non-discrimination. En juin 2008, les Membres de l'OIT ont ressenti le besoin de réaffirmer solennellement leur conviction que ces valeurs devraient guider les politiques économiques et sociales pour assurer la pérennité de sociétés ouvertes et parvenir à la cohésion sociale, et qu'il n'est pas de meilleure assise pour de telles politiques que la pratique du dialogue social et des consultations tripartites entre gouvernements et organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs. Ils ont réaffirmé à cette occasion la place que la justice sociale et une mondialisation équitable occupent aujourd'hui dans l'agenda de l'OIT.
9. La tâche de l'OIT consiste à promouvoir le travail décent. Il s'agit de créer les conditions qui permettront aux hommes et aux femmes d'obtenir un travail décent et productif dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité.
10. Le but implicite du cadre stratégique pour la période 2010-2015 est de faire de l'OIT une organisation qui soit de plus en plus efficace dans l'aide qu'elle fournit à ses Membres pour la mise en œuvre de l'Agenda du travail décent. Cet agenda axé sur le mandat principal de l'OIT se décline en quatre objectifs: création d'emplois par le biais

d'entreprises durables; couverture sociale étendue avec des conditions de santé et de sécurité au travail compte tenu du contexte national et un revenu minimum vital; concrétisation des principes et droits fondamentaux au travail; et dialogue social et tripartisme.

11. Tous les Etats Membres peuvent appliquer des politiques de travail décent adaptées au contexte et aux réalités nationales. A cet effet, les mandants tripartites de l'OIT peuvent compter sur le soutien de l'Organisation.
12. Nous allons passer brièvement en revue quelques tendances et évolutions économiques, sociales et institutionnelles qui influenceront sur le contexte dans lequel les Membres de l'OIT seront amenés à promouvoir le travail décent. Nous allons aussi décrire succinctement l'orientation stratégique de l'OIT pour la période couverte par ce cadre stratégique.

Un contexte nouveau: la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable

13. Dans la Déclaration de 2008, adoptée à l'unanimité, les mandants tripartites de l'OIT notent que la mondialisation «transforme profondément le monde du travail» et que ce processus a aidé un certain nombre de pays à maintenir des taux élevés de croissance économique sur la base de changements structurels rapides. Par ailleurs, le processus d'intégration économique a eu pour conséquence de confronter certains pays à une plus grande volatilité et à des chocs extérieurs, à des ajustements plus fréquents de la demande de main-d'œuvre, à des inégalités croissantes de revenus et à une sous-utilisation persistante de la main-d'œuvre. La Déclaration affirme que, dans le cadre de la mondialisation, les valeurs, principes et approches de l'OIT ont un rôle déterminant à jouer pour promouvoir et réaliser le progrès et la justice sociale.
14. La Déclaration de 2008 mérite de retenir l'attention pour trois raisons au moins. Premièrement, elle invite les Etats Membres de l'OIT à appliquer des politiques fondées sur les quatre objectifs stratégiques: promotion de l'emploi, protection sociale, dialogue social et tripartisme, et principes et droits fondamentaux au travail. Cette Déclaration note en particulier que ces quatre objectifs stratégiques sont indissociables, interdépendants et se renforcent mutuellement. Cette formule essentielle donne une idée de la manière dont ces politiques devraient être appliquées par les Etats Membres, et de l'appui que devrait leur apporter l'Organisation pour les aider à atteindre ces objectifs.
15. Deuxièmement, cette Déclaration fait suite à plusieurs déclarations de haut niveau en faveur du travail décent en tant qu'agenda équilibré et concret des pays dans le contexte de la mondialisation. Les réunions régionales de l'OIT ont adopté les décennies du travail décent. Toutes les institutions régionales, toutes les réunions au sommet à l'échelle régionale, mais aussi l'Assemblée générale des Nations Unies et son Conseil économique et social ont exprimé leur soutien sans faille à l'Agenda du travail décent.
16. Ce soutien ne fait que reprendre l'appel général en faveur d'un agenda économique et social plus équilibré basé sur des améliorations qui se traduisent pour les individus par des progrès qu'ils peuvent constater dans leur vie de tous les jours. La préoccupation centrale est de créer des opportunités et une protection plus étendues en matière d'emploi, et donc d'offrir un travail décent qui permette à chaque famille d'évoluer dans la vie. La justice sociale et une mondialisation équitable sont vues comme des conditions essentielles pour atteindre cet objectif.

17. On notera en troisième lieu que l'adoption de cette Déclaration intervient la veille même d'une nouvelle période de programmation. La préparation du cadre stratégique représente une occasion unique de donner effet à la Déclaration.

**Principales tendances et évolutions qui caractérisent
le contexte dans lequel les Etats Membres mettent en œuvre
l'Agenda du travail décent**

***Importance économique et commerciale grandissante
des économies émergentes et des pays en développement***

18. Le processus de mondialisation de ces vingt dernières années a été marqué par l'importance économique croissante des économies émergentes et des pays en développement. En 2007, la part de ces pays dans la production mondiale avait atteint 43,6 pour cent, contre 36,7 pour cent seulement en 1985. La part des pays en développement dans les exportations totales a elle aussi augmenté, passant de 25,4 pour cent en 1985 à 37,5 pour cent en 2007.
19. Cette progression est à replacer dans le cadre d'une croissance rapide, en volume, de la production mondiale (quasi doublement en valeur constante entre 1985 et 2007) et du commerce mondial (en 2005, plus de la moitié de la production mondiale a fait l'objet d'échanges internationaux, contre 38 pour cent seulement en 1985).
20. En dépit d'une croissance économique soutenue dans beaucoup de pays en développement, surtout ces quinze dernières années, le ratio entre le revenu moyen des pays à revenu faible ou intermédiaire et celui des pays à revenu élevé est toujours de 1 à 19 avec, respectivement, 1 522 dollars des Etats-Unis et 28 614 dollars des Etats-Unis (pour 2006).
21. Cette diversité se retrouve bien évidemment dans la composition de l'OIT. Sur les 182 Etats Membres de l'OIT en juin 2008, il y en avait 52 (soit 28,7 pour cent) qui étaient des pays à revenu faible (avec un revenu moyen de 905 dollars, et même moins), 88 (soit 48,6 pour cent) des pays à revenu intermédiaire (avec un revenu moyen compris entre 906 et 11 115 dollars) et 41 (soit 22,7 pour cent) des pays à revenu élevé (avec un revenu moyen supérieur à 11 116 dollars).

***Structure du commerce international: diminution
relative des prix des produits manufacturés
et augmentation des prix des produits de base***

22. L'augmentation de la production et des exportations de produits manufacturés dans les pays en développement, notamment en Chine aujourd'hui et en Inde demain, a pour conséquence majeure une diminution du prix des produits manufacturés, comparé à celui des autres produits. Cette diminution entraîne une délocalisation massive de la production des biens manufacturés, avec des suppressions et des créations d'emplois simultanées, aussi bien dans les pays en développement que dans les pays industrialisés.
23. Tout cela nous amène à la question fondamentale des stratégies de croissance à adopter par les pays qui doivent rivaliser avec des concurrents qui ont aujourd'hui des coûts plus bas et avec ceux qui envisagent d'adopter une stratégie de croissance à forte intensité de main-d'œuvre tirée par les exportations.
24. Les négociations commerciales prolongées de Doha, qui se sont enlisées en juillet 2008, illustrent une fois de plus l'importance des stratégies commerciales pour la situation d'un

pays en matière d'emploi. Les pertes et les gains commerciaux sont généralement vus à travers leurs effets sur le volume et la qualité de l'emploi, qui figurent au premier rang de l'agenda politique des nations.

25. La croissance économique rapide enregistrée en Asie a fait bondir les prix des produits de base, des carburants jusqu'aux minéraux et aux produits alimentaires et agricoles. Les pays qui exportent des produits de base devraient continuer de bénéficier de prix forts au cours des décennies à venir. Parallèlement, la préoccupation que suscitent des ressources naturelles limitées et l'accélération du taux d'épuisement de ces ressources a focalisé l'attention sur les ressources et, en particulier, les sources d'énergie renouvelables.
26. L'explosion des cours des produits de base profite à certains pays; elle est en revanche une véritable malédiction pour d'autres, qui sont tributaires des importations de combustibles et de produits alimentaires. Les pays qui n'ont pratiquement pas de produits de base, ou qui n'exportent pas de produits manufacturés, et qui dépendent des importations de produits alimentaires seront amenés à revoir soigneusement leurs politiques.

Compétitivité et croissance économique inclusive

27. Personne ne doute aujourd'hui de l'importance de la croissance économique comme fondement du progrès social, et l'on reconnaît de plus en plus le rôle que jouent les politiques sociales et de travail dans le maintien d'un taux de croissance économique élevé. Malgré la très forte croissance de la production mondiale enregistrée ces dix dernières années, nombreux sont les pays qui continuent à se battre pour un début de croissance, et d'autres pour maintenir un taux de croissance élevé sur le long terme.
28. Une étude récente menée sur des pays ayant enregistré depuis 1950 des taux de croissance économique d'au moins 7 pour cent pendant vingt-cinq ans ou plus montre à l'évidence que l'attention soutenue portée aux politiques d'accumulation, d'innovation, de stabilisation, de répartition et d'inclusion a joué ici un rôle fondamental. On commence enfin à reconnaître aujourd'hui la nécessité de faire preuve de pragmatisme et de s'adapter aux spécificités du pays. On encourage la diversité des politiques et l'expérimentation.
29. L'accent est mis sur des institutions stables pouvant assurer la direction des activités sur le long terme et la mise en œuvre des politiques.
30. Ces orientations revêtent une importance particulière pour l'OIT. En faisant place à la diversité et à l'expérimentation, en faisant appel à des engagements solides de la part des institutions, ces orientations autorisent implicitement des débats nationaux approfondis, y compris sous forme de dialogue social et de consultations tripartites, sur des solutions nationales à des difficultés et des stratégies nationales.

Partager les fruits du progrès

31. De très nombreux éléments mettent en évidence une tendance croissante et régulière à une polarisation plus marquée des revenus dans presque tous les pays, à quelques exceptions près, quel que soit le niveau initial d'inégalité des revenus. Cette tendance à une inégalité croissante se traduit dans plusieurs régions par un rétrécissement de la part de la main-d'œuvre dans le revenu national.
32. Une forte polarisation des revenus qui rend impossible toute prospérité et toute ascension sociale a obligatoirement des coûts sociaux et politiques. Elle a également des coûts économiques importants dans la mesure où elle détourne des ressources des investissements productifs, accroît la volatilité, oblige les entreprises à respecter des

critères de performance financière très stricts, décourage toute stratégie à long terme, concentre le pouvoir de décision économique et ralentit le rythme de réduction de la pauvreté.

Droits au travail

33. En juin 2008, les huit conventions fondamentales avaient été ratifiées par 128 Etats Membres de l'OIT (70 pour cent des Etats Membres). Le nombre des ratifications des conventions fondamentales a atteint 1 305, soit 89,6 pour cent du potentiel de ratification de l'ensemble des conventions fondamentales par tous les Etats Membres.
34. Trente-trois Etats Membres n'ont pas encore ratifié la convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948. L'application du principe de non-discrimination aux travailleuses des 168 pays qui ont ratifié la convention (n° 111) sur la discrimination (emploi et profession), 1958, pose encore des problèmes.
35. Le nombre total des ratifications enregistrées par l'OIT pour l'ensemble des conventions était de 7 595 en septembre 2008. En 2008, la Commission d'experts pour l'application des conventions et recommandations de l'OIT avait demandé 2 477 rapports aux gouvernements, et en a reçu 1 611, soit un taux 65 pour cent.
36. D'autres pays se préparent à ratifier d'importantes conventions fondamentales actualisées de l'OIT. Il en découle deux conséquences directes. Premièrement, les avantages du système démocratique et de la représentation dans l'élaboration de la politique publique sont aujourd'hui largement reconnus. Deuxièmement, une fois qu'ils ont ratifié les conventions de l'OIT, les pays sont déterminés à s'acquitter de leurs obligations internationales.

Le changement climatique et le monde du travail

37. Il est largement admis que les émissions de gaz à effet de serre ont des effets néfastes, tant à court terme qu'à long terme, sur le climat et l'environnement. Les coûts économiques du changement climatique sont aujourd'hui mieux connus et sont estimés à 5 pour cent du produit intérieur brut (PIB) mondial par an, selon le rapport Stern. Il est de plus en plus évident que le changement climatique a également des effets sociaux très importants. D'une part, le changement climatique obligera les entreprises et les secteurs économiques qui sont fortement tributaires des énergies fossiles à procéder à des ajustements majeurs. Il y aura probablement des transferts massifs de main-d'œuvre des secteurs à forte intensité d'énergie fossile vers des secteurs et des activités qui s'appuient sur des formes d'énergie renouvelables.
38. D'autre part, les nouvelles sources d'énergie et les technologies «vertes» ouvriront aussi de nouvelles possibilités d'investissements et de créations d'entreprises et d'emplois. Les sources d'énergie renouvelables pourraient devenir un moteur important d'expansion de l'emploi aussi bien dans les pays en développement que dans les pays avancés. Dans une étude conjointe, l'OIT, le PNUE, l'OIE et la CSI ont souligné récemment le potentiel de créations d'emplois des politiques de lutte contre le changement climatique, capables d'engendrer des millions d'emplois dans tous les pays, quel que soit leur niveau de revenu.

Les nouvelles tendances démographiques mondiales

39. La dynamique de la population mondiale a des effets sur les marchés du travail et sur les systèmes de protection sociale. Les projections de l'ONU de 2006 annoncent un ralentissement de la croissance de la population mondiale, qui était de 6,7 milliards en

2008, le taux de croissance démographique devant passer de 1,24 pour cent en 2000-2005 à 1 pour cent en 2015-2020. La baisse de la mortalité et de la fécondité entraîne une modification de la structure par âge de la population mondiale.

40. L'espérance de vie moyenne à l'échelle mondiale, qui était de 65 ans pendant la période 2000-2005, devrait continuer à augmenter, tandis que le taux de fécondité, qui n'était plus que de 2,6 enfants par femme pendant cette même période, devrait diminuer encore. On constate donc un vieillissement de la population. Plusieurs pays enregistrent déjà une diminution absolue de leur population.
41. Dans les pays en développement, le rapport de dépendance pour 2010 ne devrait plus être que de 60 enfants ou personnes âgées pour 100 personnes en âge de travailler, marquant ainsi une tendance à la baisse. Dans les pays développés, ce ratio est descendu à 60 en 2005, atteignant ainsi son point le plus bas, et il devrait donc remonter rapidement. Cependant, c'est dans les pays en développement que l'on trouvera 70 pour cent de la population (1,2 milliard ou plus prévu pour 2025) âgée de 60 ans ou plus.
42. Ces tendances à l'échelle mondiale ne doivent pas faire oublier que, dans un grand nombre de pays pauvres, la dynamique démographique est marquée par une fécondité élevée, un recul de la longévité, dû en particulier à des maladies comme le VIH/sida, et une population jeune importante et croissante.
43. La population mondiale connaît une urbanisation rapide. En 2008, la moitié de la population mondiale vivait dans des zones urbaines. La quasi-totalité de la croissance démographique mondiale aura lieu dans les zones urbaines des pays moins développés. Les créations d'emplois seront dues essentiellement aux industries et services des zones urbaines. En 2025, plus de 50 pour cent de la population urbaine vivra dans des agglomérations de moins d'un demi million d'habitants. Les mégapoles représentent près de 10 pour cent de la population urbaine mondiale. La population rurale pourrait culminer à 3,5 milliards de personnes vers 2018, pour ensuite décliner lentement.

Tendances de la main-d'œuvre mondiale

44. La main-d'œuvre mondiale (15 ans et plus), qui s'établissait à 3 milliards de personnes en 2005, devrait atteindre 3,6 milliards de personnes en 2020, ce qui donnerait une augmentation annuelle moyenne de 1,2 pour cent. Les femmes représentent près de 40 pour cent de la main-d'œuvre mondiale. La totalité de cette augmentation reviendrait aux pays en développement, qui occupent plus de 80 pour cent de la main-d'œuvre mondiale. Dans les pays avancés, on devrait assister à une légère diminution de la main-d'œuvre au cours de cette période.
45. Les taux d'activité des femmes dans les pays moins développés et les pays avancés sont comparables, avec 52,4 et 53 pour cent respectivement, et en augmentation, ce qui entraîne des modifications dans la structure de l'emploi par sexe. Le taux d'activité des hommes est plus élevé dans les pays moins développés (81,2 pour cent) que dans les pays avancés (67,3 pour cent).
46. Le niveau d'éducation de la main-d'œuvre mondiale augmente, mais probablement pas assez vite pour suivre le rythme de l'intégration économique mondiale, qui requiert des niveaux de compétences et de formation plus élevés dans la quasi-totalité des professions.

Structure de l'emploi

47. La structure de l'emploi diffère considérablement selon la région et les niveaux de revenus moyens. A l'échelle mondiale, en 2006, la plus grosse part de l'emploi allait aux services (42 pour cent), suivis de l'agriculture (36 pour cent) et de l'industrie (22 pour cent). Ces proportions continueront d'évoluer, comme elles l'ont fait par le passé, avec pour toutes les régions une diminution progressive de l'emploi dans l'agriculture, même si le niveau initial de l'emploi varie considérablement d'une région à l'autre, et par conséquent une augmentation des services et de l'industrie.
48. En moyenne mondiale, l'emploi salarié représente près de 47 pour cent de l'emploi total, avec une large fourchette allant de 23 pour cent pour l'Afrique subsaharienne à 84 pour cent pour les pays développés. Dès qu'une économie arrive à maturité, l'emploi salarié a tendance à l'emporter. Inversement, le travail indépendant occupe une très grande place dans les pays en développement, où il peut atteindre près de la moitié de l'emploi total (Afrique subsaharienne et Asie du Sud), le minimum étant de 27 pour cent (Amérique latine), en passant par une fourchette de 38 à 35 pour cent pour l'Asie de l'Est et du Sud-Est.
49. Les politiques du travail et les politiques sociales de la plupart des pays en développement ne peuvent guère ignorer que l'emploi, qu'il soit salarié ou pas, qu'offrent les toutes petites entreprises représente une part importante de l'emploi total.
50. Ces quelques données montrent, même à ce niveau d'agrégation, que dans les pays en développement l'emploi est encore fortement marqué par une sous-utilisation massive de la main-d'œuvre. Le taux de croissance de la main-d'œuvre est supérieur au taux d'absorption de la main-d'œuvre productive. Il n'existe pas, à l'heure actuelle, d'indicateur satisfaisant pour mesurer la sous-utilisation de la main-d'œuvre. Le taux de chômage est un piètre indicateur de l'état du marché du travail dans les pays en développement.
51. Les gros écarts de revenus entre régions, l'asymétrie qui marque la répartition des ressources de production et le vieillissement de la population que connaissent les pays à revenu élevé ont tous pour conséquence des migrations de main-d'œuvre qui devraient, s'agissant des migrations transfrontalières pour l'emploi, continuer d'augmenter à un rythme très élevé, apportant avec elles toutes sortes de problèmes sociaux et politiques pour lesquels les pays sollicitent l'aide de l'OIT. Les femmes constituent près de la moitié de la main-d'œuvre migrante.

Les pires formes de travail

52. Le phénomène du travail effectué dans des conditions de travail forcé continue de sévir dans la plupart des pays. En 2005, plus de 12,3 millions de personnes auraient travaillé dans ces conditions selon les estimations de l'OIT. La plupart des victimes sont des personnes pauvres vivant en Afrique, en Asie et en Amérique latine dont la vulnérabilité est exploitée par des tiers pour leur propre profit. Au moins 2,4 millions de femmes, d'enfants et d'hommes seraient victimes de trafiquants qui alimentent les pays de destination en main-d'œuvre pour les pires formes de travail et à des fins d'exploitation sexuelle, aussi bien dans les secteurs de l'économie informelle que dans l'économie formelle, générant des profits estimés à 32 milliards de dollars des Etats-Unis par an.
53. L'OIT estime à près de 165 millions le nombre de garçons et de filles de 5 à 14 ans qui sont victimes du travail des enfants. Cependant, avec l'augmentation des revenus moyens, l'expansion de l'enseignement primaire, mais aussi une législation meilleure et le développement de l'inspection du travail, les conventions collectives et la prise de

conscience de la gravité du problème du travail des enfants, on peut espérer que, bientôt, le travail des enfants fera partie du passé.

Législation du travail et administration du travail

54. Sous l'effet d'une volatilité accrue des cycles économiques et des marchés du travail, due en grande partie à la mondialisation, nombreux sont les pays qui pensent à adapter leur système de législation du travail. Chaque pays sera appelé à trouver un juste équilibre, par des consultations tripartites, entre, d'une part, la protection de l'emploi, grâce à la législation du travail, et, d'autre part, la protection des personnes par une aide temporaire au revenu et le perfectionnement des compétences. On pourra s'inspirer ici des normes internationales du travail, dont l'application mobilise les ressources limitées des ministères du travail. Avec l'intégration économique mondiale, il faut des capacités plus grandes pour veiller à l'application des normes de base en matière de sécurité et de santé. L'inspection du travail sera donc appelée à jouer un rôle plus important. Dans le même temps, l'amélioration des conditions de travail et de la productivité exigera des capacités plus grandes pour promouvoir la prévention par le dialogue.

Objectifs du Millénaire pour le développement et estimations de la pauvreté

55. En août 2008, la Banque mondiale a révisé ses estimations de la pauvreté dans les pays en développement, à la lumière des études complémentaires, des nouvelles données relatives aux prix et de certains changements de méthodologie. Pour résumer, les nouvelles données donnent des mesures absolues de la pauvreté plus élevées, mais la même tendance à la diminution que les estimations précédentes. En utilisant un nouveau seuil de pauvreté, fixé à 1,25 dollar par jour, la Banque mondiale estime à 25,7 pour cent la part de la population du monde en développement vivant dans la pauvreté en 2005 (17,2 pour cent si l'on s'en tient au seuil de pauvreté précédent, fixé à un dollar par jour), ce qui nous donne un total légèrement inférieur à 1,4 milliard de personnes, soit 500 millions de personnes de plus qu'avec les estimations précédentes (931 millions) pour 2005.
56. Dans l'ensemble, le monde est sur la bonne voie, même si l'on se base sur ces nouvelles estimations, pour réaliser l'objectif du Millénaire qui vise à diminuer de moitié, d'ici à 2015, le nombre des personnes vivant dans l'extrême pauvreté, par rapport à 1990 (les nouvelles estimations donnent un pourcentage de 41,7 pour cent, avec un seuil de pauvreté de 1,25 dollar). On notera cependant que la présence de la Chine, où l'on enregistre un recul très net de la pauvreté, influe beaucoup sur ce résultat. Si l'on exclut la Chine, le tableau est beaucoup moins réjouissant. C'est en Afrique subsaharienne que l'incidence de la pauvreté est la plus forte (50,4 pour cent de la population, si l'on prend comme seuil de pauvreté 1,25 dollar par jour), puis en Asie du Sud (40,3 pour cent). Prises ensemble, ces deux régions rassemblent 70 pour cent de la population mondiale pauvre. En raison de leur poids démographique, la Chine et l'Inde représentent à elles seules 47,4 pour cent de la pauvreté totale.
57. Dans l'ensemble, les progrès réalisés sont plutôt lents, la plupart des pays de toutes les régions ayant beaucoup de mal à réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). En ce qui concerne les femmes, si en matière d'éducation et de santé des progrès importants ont été enregistrés, pour l'accès à l'emploi et aux possibilités d'emploi, il en va autrement (rapport de la Banque mondiale et de l'OCDE, 08).
58. Les nouvelles estimations de la Banque mondiale pour 2005, basées sur un seuil de pauvreté plus élevé, établi à deux dollars par jour, donnent un total de 2,6 milliards de personnes vivant dans la pauvreté, soit 47,6 pour cent de la population totale des pays en

développement, et 39,9 pour cent de la population mondiale, ce qui revient à dire que deux personnes sur cinq dans le monde vivent avec deux dollars, et même moins de deux dollars par jour. En valeur absolue, on obtient donc le même nombre de personnes pauvres qu'en 1981, alors qu'entre 1981 et 2005 la production mondiale avait doublé.

Catastrophes naturelles

59. Au cours de la période 2000-2006, le nombre des catastrophes naturelles tant climatiques que géologiques a atteint 351, contre 78 seulement dans les années soixante-dix. Le coût humain des catastrophes est beaucoup plus élevé dans les pays en développement. Les ménages à faible revenu sont particulièrement exposés à l'insécurité économique et à la perte d'emploi résultant des catastrophes naturelles, que ce soit immédiatement après la catastrophe ou dans la période qui suit. En 2005, près de 14 milliards de dollars ont été consacrés à l'aide humanitaire bilatérale et multilatérale.

Changements dans les politiques de coopération internationale

Evolution de la coopération internationale pour le développement

60. On s'interroge de plus en plus sur la capacité de l'aide au développement à atteindre les objectifs qui sont les siens, d'où des changements radicaux dans les modalités de l'aide au développement. Les pays en développement et les pays donateurs reconnaissent aujourd'hui qu'ils ont une responsabilité conjointe, comme le montre la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005), ainsi que le Programme d'action d'Accra (2008). Ainsi qu'il est dit dans ce dernier, «plus que jamais, les citoyens et les contribuables de tous les pays espèrent des résultats tangibles des efforts déployés dans le domaine du développement». Les huit objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) fixés pour 2015 permettent une plus grande transparence grâce à un suivi régulier des actions menées.
61. Une plus grande coordination grâce à des partenariats étroits, une responsabilisation et une transparence, moins de fragmentation et des coûts de transaction moins élevés, tels sont les grands principes d'une approche renouvelée de l'aide au développement qui se veut efficace.
62. Ce sont ces mêmes principes qui animent l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies de l'Assemblée générale des Nations Unies (résolution A/RES/62/208), qui déclare que: «... l'objectif de la réforme est d'améliorer l'efficacité de l'action menée par le système des Nations Unies de développement pour aider les pays en développement à réaliser les objectifs de développement convenus sur le plan international...». L'accent est mis tout particulièrement sur le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, un cadre collectif et intégré de programmation et de contrôle pour des opérations de développement de l'ONU qui encourage la programmation et les initiatives conjointes. Le système des coordonnateurs résidents joue ici un rôle capital, de même que son mode de fonctionnement, collégial et participatif.
63. En 2006, l'aide publique au développement nette avait atteint 104 milliards de dollars en tout, soit l'équivalent de 0,31 pour cent du revenu national brut (RNB) des membres du Comité d'aide au développement. On prévoit une augmentation régulière, jusqu'en 2010, de l'aide fournie par les donateurs, avec une augmentation de l'aide programmable due à

une baisse des annulations de dette. L'aide au développement qui passe par le système des Nations Unies se chiffrait à environ 16 milliards de dollars en 2006.

64. L'aide sous forme d'appui budgétaire apportée dans les pays en développement aux plans-cadres d'aide au développement et celle passant par les fonds fiduciaires de donateurs pour la réalisation des OMD feront qu'il y aura de plus en plus de coordination et d'opérations conjointes.
65. Parallèlement, le système des Nations Unies s'est lancé dans une opération de grande envergure destinée à renforcer la cohérence des pratiques, sous le signe de la simplification et de l'harmonisation. Le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies a adopté un plan d'action ambitieux, qui s'articule autour de six objectifs clés et de 19 projets spécifiques, afin de renforcer l'efficacité des pratiques à l'échelle du système des Nations Unies.

Cohérence des politiques

66. Le phénomène de mondialisation montre clairement que, lorsqu'elles s'appliquent à un ensemble de problèmes et de questions formant un tout, les solutions sectorielles atteignent rapidement leurs limites. L'OIT est un ardent défenseur d'une plus grande cohérence des politiques. En 2004, la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation, qui avait été convoquée par l'OIT, a demandé que de nouvelles initiatives soient prises afin de renforcer la cohérence des politiques économiques et sociales. Au sein du système des Nations Unies, cette question a été abordée dans le rapport du Groupe de haut niveau sur la cohérence du système des Nations Unies du Secrétaire général (2006). Depuis cette date, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies œuvre sans relâche en faveur d'une plus grande cohérence, ce par le biais d'une collaboration plus grande entre institutions et par des initiatives comme celles concernant le changement climatique, la politique alimentaire et la réponse aux catastrophes. L'Agenda du travail décent peut compter sur le soutien et la collaboration des institutions multilatérales mondiales et régionales.

Conclusion

67. Les questions sociales et de travail, qui s'articulent de manière cohérente autour des quatre objectifs stratégiques de l'Agenda du travail décent, comme l'a demandé la Déclaration de 2008, jouent un rôle essentiel dans les politiques économiques et sociales et dans les progrès réalisés par l'ensemble des Etats Membres. Cependant, les mesures à prendre devront être modulées en fonction de la situation de chaque pays.
68. De cette conclusion découlent trois éléments importants.
69. Premièrement, l'OIT devra se concentrer plus que jamais sur sa mission essentielle, telle qu'elle ressort des quatre objectifs stratégiques de l'Agenda du travail décent. Deuxièmement, l'OIT n'est efficace que lorsque les mandants tripartites ont les capacités requises pour appliquer les politiques du travail décent. Le renforcement de la capacité des mandants tripartites devrait donc être la principale préoccupation des programmes de l'OIT. Troisièmement, ce que l'OIT peut faire seule est nécessairement limité. Elle peut faire beaucoup plus en travaillant en étroite collaboration avec d'autres institutions et d'autres acteurs. En mettant en place des partenariats et des réseaux efficaces, l'OIT pourra démultiplier ses messages analytiques et politiques et ses programmes d'action.

III. Priorités régionales

Afrique

70. L'*Agenda du travail décent pour l'Afrique, 2007-2015*, adopté par la onzième Réunion régionale africaine tenue à Addis-Abeba, prévoit un portefeuille de mesures que l'OIT devrait mettre en œuvre dans le cadre de son action en Afrique. Il s'inspire du plan d'action 2004-2014 adopté par le Sommet extraordinaire des chefs d'Etat et de gouvernement de l'Union africaine sur l'emploi et la réduction de la pauvreté. Les priorités régionales africaines énoncées dans le cadre stratégique 2010-2015 sont fondées sur ces deux principaux instruments. Pour permettre aux gens ordinaires de bénéficier de la mondialisation, les pays africains devront impérativement renforcer les liens entre les secteurs d'exportation et le reste de l'économie, l'infrastructure matérielle, les compétences et l'emploi et les normes internationales du travail, la protection sociale, la productivité et le développement durable.
71. L'Afrique doit relever plusieurs défis, liés pour la plupart à l'organisation du marché du travail. L'accent sera mis sur la rationalisation des politiques afin de stimuler une croissance favorable à l'emploi et de promouvoir les entreprises durables dans les stratégies nationales. L'objectif consistera donc à privilégier davantage l'utilisation du potentiel des marchés du travail africains de manière à créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour les femmes et les hommes, en veillant notamment à ce que les politiques et programmes nationaux favorisent les possibilités de formation technique et de développement des compétences dans l'économie informelle.
72. Un tripartisme efficace est un mécanisme de gouvernance qui permet au marché du travail de fonctionner de manière plus efficiente et plus équitable. Les ministères du travail et les organisations de travailleurs et d'employeurs doivent tout mettre en œuvre pour que le travail décent devienne une composante essentielle des programmes de développement nationaux. D'où la nécessité d'un renforcement permanent de leurs capacités. L'accent sera mis également sur la création d'institutions tripartites du dialogue social aux niveaux national et sous-régional. Les efforts tendant à faciliter la ratification des conventions fondamentales à l'échelle du continent et à promouvoir un plus grand respect des principes et droits fondamentaux au travail ainsi qu'une meilleure application des conventions ratifiées seront poursuivis.
73. Etant donné les progrès relativement lents vers l'éradication du travail des enfants en Afrique, il sera accordé une attention particulière à l'élimination des pires formes de travail des enfants dans tous les pays africains d'ici à 2015, de concert avec le programme IPEC, qui s'est fait une priorité de s'attaquer aux problèmes liés au travail des enfants en Afrique. Un accent particulier sera mis également sur l'éradication de toutes les formes de travail forcé d'ici à 2015. Des efforts spécifiques seront déployés pour élaborer des législations et des politiques propres à promouvoir l'égalité de chances et de traitement dans l'emploi et la profession.
74. En Afrique, les travailleurs migrants et leurs familles, les personnes vivant avec le VIH/sida ou touchées par ce problème et les travailleurs de l'économie informelle représentent une population importante dont le potentiel productif est considérablement diminué par l'absence d'une protection sociale de base ou par l'inadéquation de celle qui existe. Un soutien continuera d'être apporté aux pays africains pour leur permettre d'adopter des stratégies de sécurité sociale appropriées qui, soit introduisent une couverture sociale de base, soit élargissent la couverture sociale existante. Des programmes pour l'amélioration des conditions de travail et le renforcement des services d'inspection du travail seront encore développés.

75. Plus des deux tiers des adultes et la grande majorité des enfants vivant avec le VIH dans le monde sont concentrés en Afrique subsaharienne. En conséquence, l'accent sera mis sur l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de lutte contre le VIH/sida sur le lieu de travail afin de contribuer à l'objectif global consistant à garantir un accès universel aux services de prévention, de traitement, de soins et de soutien. Une attention spéciale sera accordée à la suite qui sera donnée aux conclusions de la Conférence internationale du Travail de 2010 dans le domaine du VIH/sida.
76. Jusqu'à 80 pour cent des Africains s'efforcent d'accéder à des services financiers viables pour la protection de leur emploi et de leur revenu. La priorité consistera donc à développer le potentiel des institutions de microfinancement afin de faciliter l'accès des jeunes et des femmes aux services financiers et de leur permettre ainsi de trouver un emploi productif et un travail décent.

Amériques

77. Même si la plupart des pays de la région ont bénéficié d'une croissance économique soutenue ces dernières années, stimulée par une conjoncture mondiale favorable et par une forte demande, on estime à 17 millions le nombre de sans-emploi dans les zones urbaines de la région. Malgré la performance encourageante des marchés du travail, les principaux indicateurs par sexe, par âge et par origine ethnique font encore apparaître des disparités. Le manque d'emplois de qualité a un effet disproportionné sur les femmes d'ascendance indigène ou africaine. Aussi la région est-elle encore confrontée à un déficit de travail décent. Les nombreuses réunions régionales et autres sommets tenus récemment avec la participation de gouvernements et d'organisations de travailleurs et d'employeurs ont exprimé une demande générale de travail décent et productif pour surmonter la pauvreté et l'exclusion sociale, et abouti à l'engagement de promouvoir des politiques publiques propres à générer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité afin de contribuer à la cohésion sociale, à la gouvernance démocratique et au bien-être de la population. L'Agenda de l'Hémisphère, 2006-2015, qui vise à promouvoir le travail décent sur le continent américain ainsi que la décennie du travail décent, en vigueur jusqu'en 2015, énoncent les principaux objectifs de l'action menée par l'OIT dans cette région. Dans ce contexte et en réponse aussi bien aux programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) mis en œuvre dans la région qu'à la Déclaration de 2008, adoptée récemment, trois priorités sous-tendront les programmes de l'OIT pour les Amériques durant la période 2010-2015.
78. Le dialogue social et les normes internationales du travail sont des éléments essentiels pour l'élaboration de politiques du travail et de l'emploi propres à garantir un travail décent pour tous afin que tous les avantages y afférents profitent à la majorité de la population. Pour promouvoir le dialogue social, la région continuera d'accorder la priorité au renforcement des organisations de travailleurs et d'employeurs et des administrations du travail, à la promotion du tripartisme en tant qu'instrument au service du développement et de la cohésion sociale, et au développement des administrations du travail pour garantir la gouvernance. L'accent sera mis en particulier sur la promotion de bonnes relations du travail et sur le respect des principes et droits fondamentaux au travail, notamment la liberté syndicale et la négociation collective. Le renforcement des services d'inspection du travail sera également nécessaire pour garantir des conditions adéquates sur le lieu de travail, et ces services continueront d'appuyer les efforts tendant à éliminer le travail des enfants, le travail forcé et la discrimination fondée sur l'origine ethnique, le sexe ou la race.
79. Les programmes et politiques qui favorisent la création de travail décent sont la pierre angulaire d'un développement porteur d'équité. Ils encourageront une croissance à forte

intensité de main-d'œuvre et générant des emplois productifs et de qualité qui garantissent les droits des travailleurs tout en respectant l'environnement. Un soutien complet sera apporté aux microentreprises et aux PME afin de promouvoir les entreprises durables. Les efforts d'intégration progressive de l'économie informelle dans le secteur structuré seront poursuivis. Un système régional d'information sur le marché du travail sera consolidé pour aider les mandants à mettre en œuvre des politiques propres à contribuer de manière efficace à l'équité sociale et à un progrès économique qui profite à chacun. L'accent sera mis sur la promotion de l'emploi et de la formation professionnelle des jeunes.

- 80.** Selon la stratégie définie dans l'Agenda de l'Hémisphère, 2006-2015, les trois piliers fondamentaux pour atteindre l'objectif de «protection sociale pour tous» sont la promotion de possibilités d'emploi, l'accès aux biens et services ainsi qu'aux services de prévention et de protection. L'une des trois conditions préalables au succès de la stratégie, et dans le cadre des programmes par pays de promotion du travail décent, consiste à promouvoir la protection sociale pour tous. Des initiatives inclusives seront lancées essentiellement en faveur des groupes les plus vulnérables que sont notamment les femmes, les jeunes, les travailleurs des micros, petites et moyennes entreprises de l'économie informelle et des zones rurales, ainsi que les travailleurs migrants. Des mesures seront prises pour rendre plus efficaces les systèmes de protection sociale et pour garantir la sécurité et protéger la santé dans les secteurs habituellement non couverts. Les politiques et programmes visant à réduire le nombre d'accidents sur le lieu de travail et à améliorer la sécurité et la santé au travail seront également encouragés.

Etats arabes

- 81.** Les Etats arabes se caractérisent encore par des taux importants de chômage, de sous-emploi, d'emploi informel et de faible productivité. Une proportion importante de nouveaux emplois sont temporaires et informels, pénalisant plus particulièrement les jeunes. Malgré la réduction progressive de la pauvreté, les inégalités sociales s'accroissent et les écarts de salaires se creusent. Dans certains pays, le lent processus de libéralisation politique alimente le mécontentement existant et l'aliénation sociale, notamment parmi les jeunes. L'accroissement des groupes de laissés-pour-compte et autres groupes vulnérables dans l'ensemble de la région, notamment les travailleurs migrants et les réfugiés, va probablement aggraver les tensions en accentuant les inégalités. Dans le cadre des principaux thèmes de l'Agenda du travail décent et de la Déclaration de 2008, la stratégie de programme place l'emploi complet et productif et le travail décent au premier rang des politiques économiques et sociales. Elle sera aussi guidée par les conclusions et recommandations des réunions régionales pertinentes et par les priorités nationales définies dans les cadres de développement nationaux et dans les PPTD.
- 82.** Des stratégies intégrées viseront à atténuer la pression des nouveaux entrants sur le marché du travail et à régler le problème de la mauvaise adéquation des compétences avec les besoins du marché du travail. Elles préconiseront des réformes structurelles comprenant notamment une mise à niveau des services publics de l'emploi et une formation répondant aux besoins du marché du travail. Le renforcement de la capacité institutionnelle de recueillir et d'analyser des informations sur le marché du travail et de surveiller les progrès vers la réalisation des objectifs du travail décent demeure l'une des grandes priorités. Les mandants de l'OIT amélioreront leur capacité d'élaborer, de mettre en œuvre et de surveiller les politiques et plans d'action nationaux en faveur de l'emploi, axés sur les jeunes et les femmes, conçus pour assurer leur intégration dans les cadres nationaux de décision socio-économiques et pour maximiser le potentiel de création d'emplois dans les secteurs émergents, notamment la protection sociale et les emplois verts. Donner à la main-d'œuvre nationale une formation telle qu'elle puisse être absorbée par les investisseurs étrangers, favoriser l'accès au capital et aux services de développement de l'entreprise et

promouvoir des changements d'attitude significatifs sont autant de stratégies complémentaires. La promotion de PME durables, la création d'un climat propice aux entreprises, l'introduction d'une culture de l'entrepreneuriat dans l'ensemble des programmes éducatifs, la création de nouvelles PME encadrées par des jeunes et des femmes et l'amélioration des entreprises existantes dans des secteurs ciblés, telles demeurent les principales priorités des PPTD dans la région.

83. Le BIT continuera de préconiser l'affectation précoce de ressources à l'élaboration de systèmes de protection sociale afin que les pays puissent se développer dans des conditions garantissant l'équité. Le BIT continuera également, dans le cadre des PPTD, d'apporter son soutien technique aux efforts nationaux tendant à améliorer la gouvernance de la sécurité sociale et à ratifier et appliquer les conventions de l'OIT relatives à la protection sociale. L'un des outils utilisés pour soutenir le progrès est un système d'évaluation qui permet aux Etats Membres de mesurer eux-mêmes leurs avancées en termes de couverture de population et de bonne gouvernance.
84. Des structures durables de gouvernance nationale du travail, fondées sur un véritable dialogue social et sur la ratification des normes internationales du travail sont indispensables et font partie des priorités régionales énoncées dans les PPTD. Le BIT centrera son action sur une ratification et une application plus larges des conventions relatives à la liberté d'association, à la négociation collective et au droit d'organisation. Elle contribuera au renforcement des institutions nationales afin que soient élaborées de bonnes lois et législations du travail, conformes aux normes internationales du travail. Le BIT soutiendra également la réforme des systèmes d'administration du travail et la conception de systèmes modernes d'inspection du travail. La capacité des institutions nationales de créer de nouveaux mécanismes de surveillance ou d'améliorer les mécanismes existants et de dynamiser les comités directeurs nationaux s'occupant de l'égalité entre les sexes et de l'élimination du travail des enfants sera renforcée.
85. Le BIT aidera les pays touchés par la crise à élaborer et mettre en œuvre des stratégies locales de redressement économique et des programmes de réintégration socio-économique et de réduction de la pauvreté. Elle apportera également son soutien aux institutions du marché du travail pour traiter les causes profondes du chômage grâce à de meilleures politiques de l'emploi et de développement des compétences au niveau national. De nouveaux partenariats avec des entités non étatiques et des acteurs économiques permettront d'accroître l'efficacité des programmes et activités opérationnels de l'OIT.

Asie et Pacifique

86. La quatorzième Réunion régionale asienne et plusieurs consultations de haut niveau avec les mandants ont confirmé cinq priorités principales. Pour s'assurer que des progrès seront accomplis vers la réalisation des objectifs énoncés dans l'Agenda du travail décent pour l'Asie d'ici à la fin de 2015, la région devra réaliser des gains de productivité importants tout en veillant à ce que la croissance économique soit riche en emplois, mais aussi socialement et écologiquement viable. Les PPTD seront une mine d'enseignements et la gestion efficace des connaissances au niveau régional un soutien utile en ce qui concerne les chocs extérieurs, les inégalités de revenus, le chômage, la mobilité de la main-d'œuvre et l'étendue de l'économie informelle. L'état de préparation aux crises et le rétablissement des moyens de subsistance resteront une priorité constante. Ce que l'on attend essentiellement des PPTD, c'est l'application efficace des normes internationales du travail et des principes d'intégration et d'interdépendance consacrés dans la Déclaration de 2008. Promouvoir la ratification des conventions de l'OIT et renforcer les capacités des mandants figurent parmi les actions prioritaires des pays et de l'OIT.

- 87.** L'Asie se doit d'accroître sa productivité si elle veut rester compétitive tout en promouvant le travail décent. Les pays auront besoin d'une aide accrue dans le domaine de la collecte et de l'analyse de données différenciées par sexe afin de suivre les progrès accomplis. Le BIT aidera les pays à élaborer des politiques cohérentes et porteuses d'emplois afin de relier les secteurs en croissance rapide à l'économie informelle et à l'agriculture. Le soutien aux entreprises durables, l'investissement à forte intensité d'emplois, le développement économique local et les politiques favorables à l'environnement favoriseront les emplois verts et les emplois productifs. Il faudra impérativement améliorer les politiques et les systèmes de formation pour mettre à niveau les qualifications et compétences des travailleurs, y compris les personnes handicapées, et modifier ainsi les conditions sur le marché du travail. L'innovation sur le lieu de travail sera encouragée, le but étant d'améliorer la productivité tout en respectant les normes du travail.
- 88.** Le BIT aidera les mandants à acquérir des connaissances et à créer les capacités propres à renforcer les institutions du marché du travail afin qu'elles soient en mesure de traiter les questions concernant les relations de travail, la sécurité de l'emploi, les inégalités, la pauvreté et l'expansion de l'économie informelle. La réforme de la législation du travail et du marché du travail, les relations du travail et la négociation collective, la modernisation de l'administration du travail, y compris les services d'inspection du travail et les services de l'emploi, le dialogue social et le tripartisme, les politiques salariales et l'administration des salaires sont autant de priorités. Les programmes sectoriels feront l'objet d'une attention particulière.
- 89.** Etant donné que plus de 60 pour cent de la main-d'œuvre en Asie ne jouit d'aucune protection sociale de base, il convient de prévoir un régime de sécurité sociale de base, avec notamment des soins de santé à des niveaux adéquats pour les plus vulnérables. L'OIT encouragera les efforts visant à aller plus rapidement vers une extension de la couverture des régimes de prestations pour tous, notamment pour les travailleurs du secteur informel, les femmes, les chômeurs, les travailleurs migrants et les pauvres, afin d'aider la population à sortir de la pauvreté. S'attaquer aux mauvaises conditions de travail, à la question de la sécurité et de la santé au travail et au problème du VIH/sida fera partie des réponses politiques et stratégies intégrées dans la région.
- 90.** Il est impératif d'intégrer dans les cadres de développement nationaux les préoccupations concernant le travail des enfants et l'emploi des jeunes. Le travail consistera essentiellement à aider les mandants à mieux comprendre à quel point il importe de développer les compétences, de mettre au point des outils d'entreprise axés sur les jeunes, de combattre le travail des enfants et de promouvoir des conditions de travail décent. En partenariat avec l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE) et la Coopération économique Asie-Pacifique (CEAP), l'OIT apportera son aide en donnant des conseils sur les politiques à suivre, en diffusant les bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'expérience, en veillant à ce que de telles mesures aient davantage d'impact et en intensifiant la mobilisation des ressources. Il sera toujours aussi important de relier les programmes de lutte contre le travail des enfants et les programmes pour l'emploi des jeunes en adoptant pour les PPTD une méthode de programmation qui prenne en compte tous les stades de l'existence.
- 91.** Pour son soutien dans le domaine des migrations, l'OIT s'appuie sur son cadre multilatéral pour les migrations de main-d'œuvre, sur sa base de connaissances et sur l'établissement de réseaux avec des institutions régionales et des centres d'excellence pour les questions de migration. L'assistance portera essentiellement sur une amélioration des accords bilatéraux et multilatéraux concernant l'accueil et l'emploi, sur la transférabilité des prestations de sécurité sociale, la régulation des agences de recrutement privées, les modèles de contrats d'emploi et l'amélioration des données et informations relatives aux migrations.

Europe et Asie centrale

92. En 2010-2015, l'intégration régionale en Europe se renforcera tant au sein de l'Union européenne qu'au-delà de ses frontières. L'Europe devra également s'adapter aux nouveaux défis posés par la montée des prix des produits alimentaires, de l'énergie et des matières premières, par les situations de crise liées au changement climatique et à la dégradation de l'environnement, et par la concurrence d'acteurs économiques extérieurs à la région, qui montent en puissance. Elle sera confrontée au vieillissement progressif de la population dans la majorité des pays européens, aux pénuries de main-d'œuvre qualifiée, aux poussées migratoires des travailleurs faiblement qualifiés des pays en développement et à l'accentuation des inégalités de revenus. L'Agenda du travail décent aidera beaucoup à garantir la stabilité politique, la prospérité économique et la cohésion sociale en Europe et en Asie centrale. Pour promouvoir le travail décent en Europe, l'OIT continuera de collaborer étroitement avec les mandants tripartites aux niveaux national, sous-régional et régional et de travailler en bon partenariat avec d'autres organisations internationales en Europe.
93. Les priorités de l'OIT dans la région seront inspirées par les conclusions de la huitième Réunion régionale européenne, qui va se tenir à Lisbonne en février 2009. L'objectif consistera à renforcer la base de connaissances sur la situation du travail décent, sur les tendances en la matière et sur l'efficacité des politiques visant à remédier au déficit de travail décent dans toutes les régions d'Europe. Les services consultatifs ainsi que l'assistance technique resteront orientés principalement vers l'Europe du Sud-Est, l'Europe orientale, le Caucase et l'Asie centrale. Les activités de collecte de fonds, de communication et de promotion des bureaux de l'Europe occidentale viseront également à une meilleure concrétisation des objectifs du travail décent à l'échelle mondiale.
94. Les possibilités de travail décent pour les femmes et les hommes sont le meilleur moyen de combattre la pauvreté et l'exclusion sociale et de promouvoir la prospérité, la stabilité et le développement en Europe. Les entreprises ne pourront créer et préserver des emplois décents que dans un environnement favorable à la création d'entreprises durables, avec des textes législatifs d'habilitation sur lesquels on puisse s'appuyer, des institutions aptes à soutenir le développement de l'entreprise, et une main-d'œuvre disponible et dûment qualifiée. Les travailleurs bénéficieront de nouvelles possibilités d'emploi décent s'ils peuvent acquérir les compétences requises sur le marché du travail, bénéficier d'une assistance efficace au moment d'entrer sur le marché du travail et de passer à de nouveaux emplois, jouir d'une protection sociale dans l'emploi et sur le lieu de travail et combiner leurs obligations professionnelles et familiales. Le BIT aidera ainsi les pays à améliorer les conditions existantes en vue de la création de nouvelles entreprises et dans le but d'assurer un développement durable. Elle aidera à renforcer les services nationaux d'inspection du travail et collaborera avec les organisations d'employeurs et de travailleurs pour combattre le travail clandestin et formaliser progressivement leurs marchés du travail. Les pays, avec l'assistance du BIT, devront réformer plus en profondeur leurs systèmes nationaux d'éducation et de formation professionnelle pour pouvoir proposer à leur population active un apprentissage tout au long de la vie. Les autres grands défis consisteront à revoir les systèmes nationaux de retraite, de sécurité sociale et de soins de santé en tenant compte des tendances démographiques et des mutations économiques et sociales. Le BIT aidera les gouvernements et partenaires sociaux à réformer leurs institutions et à améliorer l'impact de leurs politiques.
95. L'OIT encouragera les pays à ratifier les conventions prioritaires et à jour dans les domaines de l'emploi, de la protection sociale, du dialogue social et de l'administration du travail. Elle les aidera à revoir et modifier leurs législations nationales en les alignant sur les conventions ratifiées, et à appliquer correctement leurs législations nationales. La consolidation des fondements juridiques et institutionnels de la négociation collective à

tous les niveaux ainsi que la promotion d'une culture efficace du dialogue social resteront une priorité de l'Organisation dans la région. L'OIT continuera de renforcer la capacité des organisations d'employeurs et de travailleurs de participer à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques sociales et de l'emploi, d'attirer des membres et de leur être utiles.

IV. Le cadre stratégique

Introduction

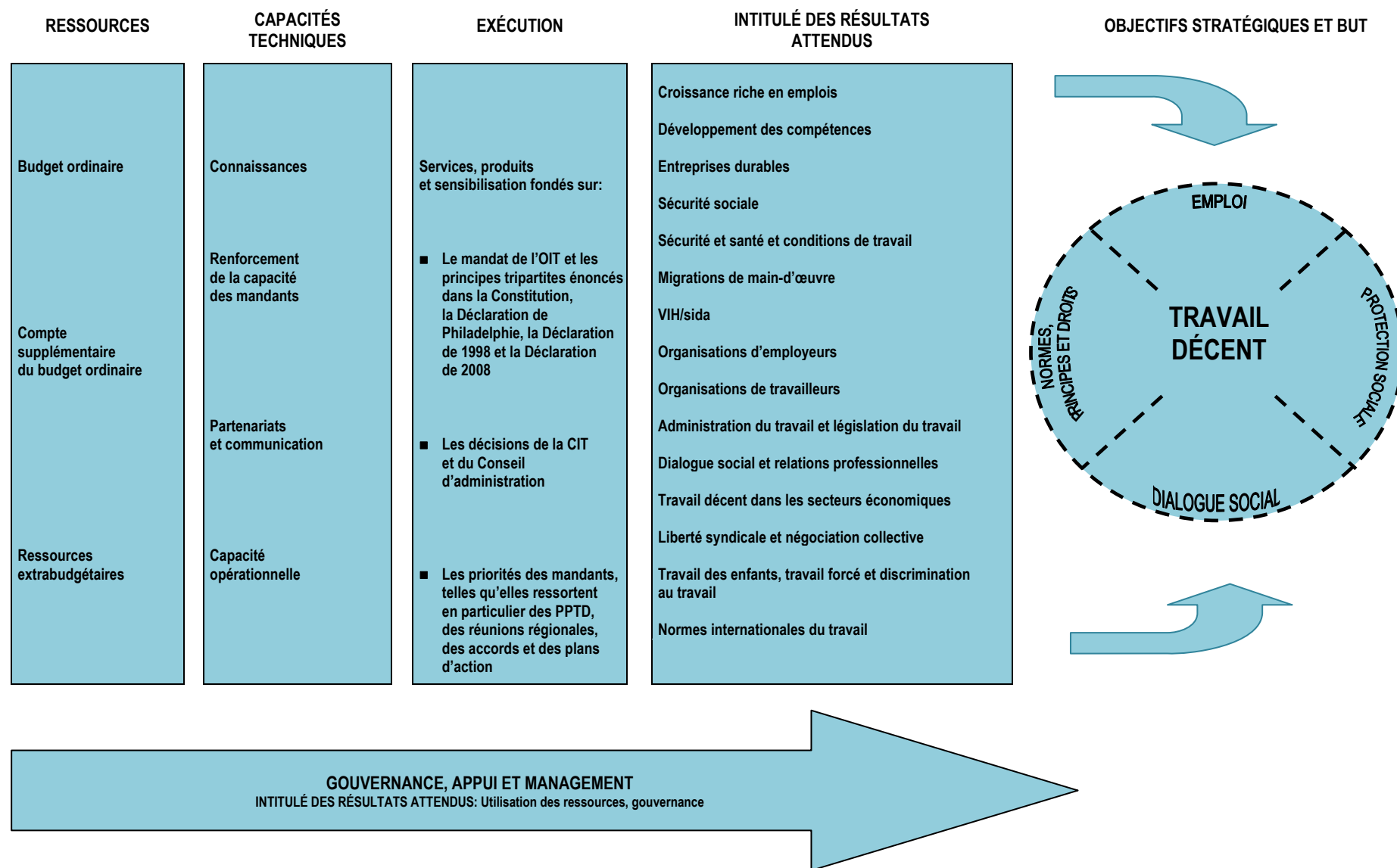
96. Le cadre stratégique énonce les principales priorités de l'OIT sous forme de résultats mesurables. L'introduction de la budgétisation stratégique en 1999 et la restructuration du Bureau en quatre secteurs correspondant aux objectifs stratégiques ont été le point de départ d'un processus intense visant à améliorer la transparence, l'efficacité et la responsabilisation, qui s'est poursuivi au cours de cinq périodes biennales. Pour répondre à la demande de résultats plus détaillés et mesurables, le cadre stratégique s'est progressivement élargi et, pour 2008-09, il comporte 14 résultats intermédiaires et 34 résultats immédiats (dont cinq résultats immédiats communs et trois résultats immédiats pour la gouvernance, l'appui et le management).
97. La Déclaration de 2008 souligne que les objectifs stratégiques sont indissociables, interdépendants et se renforcent mutuellement. Elle précise aussi que l'égalité entre hommes et femmes et la non-discrimination doivent être considérées comme des questions transversales intéressant ces quatre objectifs. Cela exige du Bureau de mettre en place un cadre stratégique et des méthodes de travail qui tendent à obtenir des résultats en suivant une approche intégrée.

Un cadre stratégique simplifié

98. Le cadre proposé est considérablement simplifié. Il permet de mieux centrer les décisions de gouvernance sur les priorités essentielles de l'Agenda du travail décent, telles que la Déclaration de 2008 les récapitule. Il aide aussi les cadres et les membres du personnel à identifier les principaux secteurs de résultats dont ils sont responsables et ont à rendre compte. Point essentiel, une structure allégée axée sur les résultats offre les meilleures conditions pour le travail d'équipe et l'adoption d'approches intégrées en vue de prendre les mesures demandées par la CIT.
99. Dans la structure simplifiée, la nature intégrée du travail de l'OIT est mieux mise en évidence. Au lieu de subdiviser les objectifs stratégiques en résultats intermédiaires, eux-mêmes subdivisés en résultats immédiats, on a une seule catégorie de résultats, dont chacun contribuera aux quatre objectifs stratégiques. Comme tous les résultats sont intégrés, les résultats communs introduits en 2008-09 ne sont plus nécessaires.
100. Le cadre stratégique ainsi allégé et recentré sur les priorités essentielles comporte 15 résultats attendus (plus deux pour la gouvernance, l'appui et le management). Des indicateurs améliorés donneront plus de détails sur les résultats et sur les mesures et programmes mis en œuvre par le BIT pour les obtenir. Toute cette structure s'appuie sur les priorités régionales, qui ont des liens spécifiques tant avec les conclusions des réunions régionales qu'avec les PPTD, et répond à ces priorités. Elle repose aussi sur des pratiques plus efficaces, efficaces et responsables à l'échelle du Bureau ainsi que sur des résultats concernant la gouvernance, l'appui et le management. La figure 1 illustre le cadre stratégique simplifié pour 2010-2015.

- 101.** Le cadre stratégique sera détaillé dans le programme et budget de chacune des trois périodes biennales consécutives sur lesquelles il porte. Ces documents contiendront des notes spécifiques sur la mesure des résultats ainsi que des cibles propres à chaque région. Des bases de référence y seront incluses lorsque les données sont disponibles. Dans les autres cas, l'élaboration de ces bases constituera une priorité immédiate.

Figure 1. Le cadre stratégique pour 2010-2015



Une nouvelle méthode de travail

102. L'accent mis sur le caractère indissociable des objectifs stratégiques a des implications majeures pour les méthodes de travail du Bureau. La haute direction travaillera davantage comme une équipe, en insistant sur une action intégrée répondant au caractère transversal des progrès escomptés. Pour chaque résultat attendu, on s'efforcera d'obtenir des avancées intéressant les quatre objectifs stratégiques. Il faudra à cette fin tirer parti des compétences spécialisées disponibles dans l'ensemble du Bureau, et pas seulement dans un secteur donné. Le travail d'équipe sera également essentiel pour fournir au quotidien les services requis aux mandants. Renforcer les services assurés aux mandants et contribuer au développement de leurs capacités constitueront les principaux moyens d'action en vue de chacun des résultats visés. La Déclaration de 2008 implique des changements d'une ampleur considérable, qui ont des implications pour toutes les unités du Bureau. Avant tout, le travail d'équipe sera un thème majeur pendant toute la durée du cadre stratégique.
103. Dans bien des cas, l'importance accordée au travail d'équipe s'inscrit dans le cadre d'améliorations en cours. Des relations de travail beaucoup plus étroites entre le siège et les régions seront nécessaires. Le partage et la gestion des connaissances sont des bases essentielles pour le travail d'équipe, et le cadre stratégique aboutira à renforcer la stratégie actuelle en matière d'utilisation des connaissances. Les résultats attendus des PPTD reflètent les réalités et les priorités locales et exigent habituellement une action intégrée. Des indicateurs de performance et une capacité d'évaluation renforcée aideront à mesurer le taux d'exécution et les progrès réalisés.
104. Le travail d'équipe donnera lieu aussi à diverses initiatives nouvelles. Une méthodologie détaillée et des critères pour promouvoir le travail d'équipe dans tout le Bureau de façon à obtenir des résultats intégrés seront élaborés, mis en œuvre à partir du début de la période du cadre stratégique et évalués périodiquement. Une planification transparente permettra de constituer des équipes spéciales responsables de résultats intégrés. Les équipes spéciales intersectorielles deviendront un mode de travail normal au quotidien. On encouragera les responsables, à tous les niveaux, à constituer des équipes et à faire en sorte qu'elles fonctionnent. Le personnel pourra bénéficier d'une formation et d'un appui pour apprendre à travailler en groupe.

Objectifs stratégiques et résultats attendus

105. Les objectifs stratégiques, tels qu'ils sont présentés dans cette section, reflètent la Déclaration de 2008. Bien que les résultats attendus soient énoncés par rapport à un objectif stratégique déterminé, ce lien n'est pas exclusif car chaque résultat contribue aux quatre objectifs stratégiques. Une liste des indicateurs proposés pour chaque résultat attendu figure en annexe.

Egalité entre hommes et femmes et non-discrimination

106. L'égalité entre hommes et femmes et la non-discrimination sont essentielles pour parvenir au travail décent pour tous. Elles sont au cœur de chacun des quatre objectifs stratégiques. Dans les propositions de programme et de budget, chaque stratégie de résultat expliquera de façon concrète comment l'égalité entre hommes et femmes et la non-discrimination seront prises en compte systématiquement pour atteindre le résultat en question.

Objectif stratégique: Accroître les possibilités pour les femmes et pour les hommes d'obtenir un emploi productif et un travail décent

107. La persistance de la pauvreté, l'augmentation des inégalités de revenus et le ralentissement de la croissance des emplois productifs, de pair avec les incertitudes du marché du travail, exacerbées par l'impact du changement climatique à l'échelle mondiale, constituent de graves menaces pour la cohésion sociale. La mondialisation a permis à un certain nombre de pays de bénéficier de taux élevés de croissance économique et de création d'emplois. Toutefois, ces avantages restent hors de portée pour beaucoup d'autres pays et pour la majorité des travailleuses et des travailleurs qui gagnent leur vie dans l'économie informelle. Promouvoir une croissance riche en emplois et inclusive est donc l'un des principaux défis auxquels sont confrontés tous les pays du monde à l'heure actuelle.
108. La Déclaration de 2008 confirme que la mission principale de l'OIT – placer le plein emploi productif et le travail décent au cœur des politiques économiques et sociales – joue un rôle essentiel pour relever ces défis à l'échelon mondial, régional et national. C'est aussi une priorité pour les mandants, ainsi qu'il ressort des discussions et des décisions de la Conférence internationale du Travail et du Conseil d'administration, y compris l'Agenda global pour l'emploi, comme des engagements que les mandants ont réitérés lors de divers sommets régionaux.
109. Promouvoir le plein emploi productif, dont le principe est consacré par la convention (n° 122) sur la politique de l'emploi, 1964, et développé dans l'Agenda global pour l'emploi, requiert des politiques, des programmes et des institutions coordonnés et bien articulés, ainsi que la participation de multiples parties prenantes. Le BIT soutiendra les pays dans leurs efforts pour honorer leur engagement de parvenir à un emploi plus productif et au travail décent, dans le contexte des PPTD, en accroissant la demande de main-d'œuvre, l'employabilité et la qualité du travail, selon diverses approches en fonction du niveau de développement des pays concernés.
110. Au cours de la période 2010-2015, le travail du BIT visant à promouvoir l'emploi sera axé sur les priorités suivantes, dont chacune constitue un résultat essentiel:
- i) des politiques coordonnées et cohérentes pour engendrer une croissance riche en emplois et inclusive;
 - ii) des politiques de développement des compétences pour accroître l'employabilité des travailleurs, la compétitivité des entreprises et l'inclusivité de la croissance, notamment grâce à une amélioration des systèmes de formation et de l'accès à la formation;
 - iii) des politiques et programmes tendant à promouvoir les entreprises durables et l'entrepreneuriat.
111. Le Bureau continuera d'appuyer les efforts des mandants pour aider les jeunes à trouver un emploi décent. Des actions coordonnées – combinant notamment développement des compétences, entrepreneuriat, services de l'emploi, conditions de travail et droits au travail – seront organisées à cette fin à l'échelle du Bureau. L'intégration des actions concernant le travail des enfants et l'emploi des jeunes sera renforcée. Le travail relatif à l'emploi des jeunes est au centre de la contribution de l'OIT à l'une des cibles de l'objectif 1 du Millénaire pour le développement – «assurer le plein emploi et la possibilité pour chacun, y compris les femmes et les jeunes, de trouver un travail décent et productif» – et devrait attirer des ressources extrabudgétaires supplémentaires. Les

partenariats avec d'autres institutions internationales, y compris par l'intermédiaire du Réseau pour l'emploi des jeunes, seront développés.

112. L'accent sera mis sur les stratégies sectorielles tendant à promouvoir l'emploi, notamment dans les zones rurales, les industries et les services des secteurs ayant un fort potentiel de croissance, en intégrant les quatre objectifs stratégiques de l'Agenda du travail décent.
113. Afin de promouvoir l'égalité des chances pour les femmes et les hommes sur le marché du travail, une stratégie d'égalité des sexes sera mise en œuvre et, en particulier, une liste de points à vérifier à ce sujet sera utilisée dans tous les domaines d'action visés par l'Agenda global pour l'emploi.
114. Pour œuvrer à la réalisation des trois résultats attendus, la stratégie comporte une approche globale de la gestion du savoir qui comprend un cycle intégré de recherche, de partage des connaissances au sein du BIT, de travail en réseau avec des partenaires externes et d'évaluations d'impact. Elle s'appuiera sur des outils qui ont fait leurs preuves ainsi que sur des outils nouveaux pour travailler au renforcement des capacités avec les mandants.
115. Le travail d'équipe et les liens fonctionnels entre les unités techniques au siège et avec le terrain constitueront un principe essentiel pour une action efficace. La bonne mise en œuvre de la stratégie dépendra d'une interaction étroite avec les autres objectifs stratégiques et d'un travail d'équipe au sein de tout le BIT, ainsi qu'avec les autres institutions des Nations Unies et les partenaires de développement.

Résultat 1: Une croissance riche en emplois

Enoncé du résultat attendu: Des politiques coordonnées et cohérentes engendrent une croissance riche en emplois et inclusive

Situation à atteindre d'ici à 2015: Un plus grand nombre d'Etats Membres ont adopté et mis en œuvre des politiques actives qui font de la création d'emplois productifs une priorité de sorte que la teneur en emplois de la croissance est plus élevée, la qualité de l'emploi s'est améliorée et la pauvreté a diminué.

116. Pour créer des possibilités d'emploi productif et décent pour les femmes et les hommes, il faut une croissance forte et soutenue. Toutefois, la croissance n'est pas toujours riche en emplois ni inclusive. Les politiques tendant à obtenir une croissance riche en emplois et inclusive doivent être coordonnées et cohérentes au niveau national, elles doivent être soutenues par des investissements publics et privés, tenir compte des besoins respectifs des femmes et des hommes, cibler des besoins spécifiques tels que ceux des travailleurs des zones rurales et de l'économie informelle et être élaborées avec la pleine adhésion des mandants tripartites.
117. La stratégie se fonde sur les principes et les dispositions de la convention (n° 122) sur la politique de l'emploi, 1964. Le travail en vue de l'élaboration de politiques de l'emploi coordonnées et cohérentes à l'échelon national et sectoriel est au centre de la démarche du BIT. Le Bureau aidera les mandants à intégrer les objectifs de l'emploi dans les grands cadres d'action nationaux, y compris les stratégies de réduction de la pauvreté (SRP). La promotion des investissements dans la création à forte intensité d'emplois d'infrastructures est un élément essentiel de ce résultat. On s'attachera tout particulièrement à accroître la teneur en emplois des investissements publics et privés dans les infrastructures en réorientant les politiques budgétaires et fiscales, en renforçant la gouvernance des procédures d'appel d'offres et d'adjudication de marchés, en favorisant l'entrepreneuriat parmi les petits entrepreneurs de l'industrie nationale de la construction et en intégrant les aspects relatifs aux droits et les autres aspects de l'Agenda du travail décent. On développera encore le travail sur la microfinance, comme moyen de s'attaquer à divers déficits de travail décent et de créer des possibilités de travail décent. Le Bureau continuera

de soutenir les capacités de générer et d'analyser des informations sur le marché du travail de façon suivie en faisant usage de ses outils et méthodes bien établis. Il aidera les mandants à placer l'emploi au centre du redressement et de la reconstruction dans les pays touchés par une crise. Les connaissances spécialisées du BIT en matière de réponse aux crises et de redressement, ainsi que le rôle qui revient au travail décent dans ce domaine, se refléteront dans les outils concernant les emplois décents, la protection sociale et le dialogue social.

Résultat 2: Développement des compétences

Enoncé du résultat attendu: Le développement des compétences accroît l'employabilité des travailleurs, la compétitivité des entreprises et l'inclusivité de la croissance

Situation à atteindre d'ici à 2015: Un plus grand nombre d'Etats Membres ont harmonisé l'offre et la demande de main-d'œuvre, élargi l'accès aux possibilités de formation à une plus large proportion de travailleurs et intégré l'amélioration des compétences dans les politiques de développement nationales et sectorielles et dans les mesures prévues pour faire face aux transformations qu'entraînent dans le monde les moteurs du changement que sont la technologie, le commerce et le réchauffement climatique.

118. Disposer d'une main-d'œuvre qualifiée est une condition nécessaire pour avoir une croissance inclusive et des entreprises compétitives et durables. Toutefois, la répartition des compétences au sein des pays et entre eux est très inégale et il existe de très graves carences dans les niveaux de compétence de la main-d'œuvre.
119. Cette stratégie se fonde sur les principes et les dispositions de la recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004, et de la résolution concernant l'amélioration des aptitudes professionnelles pour stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement adoptée en 2008 par la CIT. Les principaux éléments stratégiques de la démarche du BIT sont: la prévision des besoins de qualification, les systèmes nationaux et régionaux de reconnaissance des compétences, et le développement des compétences pour les groupes désavantagés. L'attention portée aux questions d'égalité des sexes est particulièrement importante dans le travail sur les systèmes d'apprentissage, la formation communautaire et la reconnaissance des compétences acquises de façon informelle.
120. La recherche et les outils stratégiques relatifs au développement des compétences contribueront à une collaboration de toutes les unités du Bureau englobant les entreprises durables, la préparation aux emplois verts, la gestion des migrations pour l'emploi, la lutte contre la traite des êtres humains et le travail des enfants, l'égalité des chances pour les femmes et les hommes, le passage des activités informelles à l'économie formelle, et la réponse aux crises.

Résultat 3: Des entreprises durables

Enoncé du résultat attendu: Des entreprises durables créent des emplois productifs et décents

Situation à atteindre d'ici à 2015: Un plus grand nombre d'Etats Membres ont amélioré l'environnement propice aux entreprises durables et adopté des pratiques socialement responsables au niveau de l'entreprise.

121. Les entreprises durables sont la principale source de croissance, de création de richesses, d'emplois et de travail décent. Toutefois, les conditions nécessaires pour que les entreprises répondent aux aspirations des entrepreneurs, des travailleurs et de leur communauté en matière économique et sociale et dans le domaine de l'environnement ne sont pas toujours réunies.

122. La stratégie du BIT pour atteindre ce résultat se fonde sur les principes et les dispositions de la recommandation (n° 189) sur la création d'emplois dans les petites et moyennes entreprises, 1998, et de la recommandation (n° 193) sur la promotion des coopératives, 2002, ainsi que sur la résolution concernant la promotion d'entreprises durables adoptée en 2007 par la CIT.
123. Développer et renforcer la capacité des mandants de créer les conditions d'un environnement propice à des entreprises durables, y compris les coopératives, restera une priorité. Un soutien sera fourni pour la mise en œuvre aux niveaux national et local de réformes des politiques et de la réglementation qui favorisent le développement d'entreprises durables et encouragent le respect des droits des travailleurs et de l'égalité des sexes. Les mesures intégrées visant à promouvoir le passage des activités informelles à l'économie formelle grâce à des améliorations de la productivité et de la qualité de l'emploi se poursuivront, en tirant parti des synergies qui existent entre les divers éléments stratégiques de l'Agenda du travail décent et en développant le plus possible le travail d'équipe et la collaboration à l'échelle du Bureau. Les efforts se poursuivront aussi pour appuyer les programmes de développement des entreprises dans les secteurs économiques dotés d'un potentiel de création d'emplois et pour stimuler le développement économique local. Ces programmes seront axés sur les PME (en particulier celles qui sont dirigées par des femmes) et sur les coopératives, y compris les nouveaux débouchés pour les emplois verts. Le Bureau aidera aussi les mandants à mettre en œuvre des politiques et des programmes qui soutiennent les efforts des entreprises (en particulier des PME) pour innover, adopter des technologies appropriées respectueuses de l'environnement, développer les compétences et mettre en valeur les ressources humaines, et améliorer leur productivité de façon à rester compétitives sur les marchés national et international. Ces politiques et programmes feront une place aux questions relatives aux conditions de travail, à l'impact sur l'environnement et aux relations professionnelles. Le Bureau fournira aussi un appui aux mandants et aux entreprises multinationales pour appliquer les orientations énoncées dans la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale. Ce travail sera axé sur les stratégies visant à attirer les investissements étrangers directs et à accroître les effets positifs que les activités des MNE peuvent avoir sur l'emploi et dans le domaine social.

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

124. La Déclaration de 2008 apporte une réponse très forte aux crises mondiales actuelles, en combinant des mesures de protection sociale avec des dispositions intéressant la promotion de l'emploi, le dialogue social et les droits au travail pour contribuer au progrès social, les entreprises durables, l'amélioration des résultats économiques et l'éradication de la pauvreté. La stratégie du Bureau en matière de protection sociale interagira avec les autres objectifs stratégiques tendant à favoriser le progrès social et la croissance économique.
125. Dans le cadre de la campagne mondiale concernant la sécurité sociale et l'élargissement de la base de connaissances et d'informations en la matière, le Bureau élaborera des principes directeurs en vue d'une extension rapide de la sécurité sociale tenant compte des besoins respectifs des femmes et des hommes. Il étudiera la faisabilité d'un instrument prévoyant un ensemble de prestations de sécurité sociale de base. L'efficacité des services consultatifs concernant la sécurité sociale fournis par l'intermédiaire des PPTD et des mécanismes du dialogue social sera renforcée grâce à des plates-formes de gestion des connaissances sur Internet. Les conseils fournis tendront à promouvoir les normes internationales du travail, à favoriser une croissance riche en emplois et à contribuer à la réduction du travail des enfants. Les initiatives de développement des compétences seront renforcées comme un investissement stratégique dans une bonne gouvernance.

- 126.** On cherchera à forger un consensus tripartite autour de politiques de protection de la main-d'œuvre qui établissent un juste équilibre entre flexibilité et sécurité des travailleurs, tout en reconnaissant les liens qui existent entre les conditions de travail et les autres dimensions du travail décent. La base de connaissances sur les conditions de travail sera élargie tandis que des politiques intégrées et des outils pratiques seront mis à l'essai en vue d'aider les mandants à améliorer les conditions de travail et la performance des entreprises. S'inspirant de la stratégie globale en matière de sécurité et de santé au travail, le Bureau appuiera les efforts des mandants tendant à instaurer une culture de la prévention, en mettant l'accent sur les liens à établir entre les politiques nationales en matière d'économie, d'emploi et de sécurité et santé au travail, et sur le renforcement de l'inspection du travail pour faire progresser les droits au travail, l'employabilité des travailleurs et la durabilité des entreprises.
- 127.** Le Bureau aidera les mandants tripartites à développer et améliorer leurs politiques et institutions fondées sur les droits relatives aux migrations de main-d'œuvre, de façon à exploiter au maximum les incidences bénéfiques des migrations sur le développement, tout en protégeant les travailleurs migrants. Il mettra l'accent sur l'intégration dans les sociétés d'accueil, en portant une attention particulière aux femmes, et s'emploiera à promouvoir le dialogue social relatif aux migrations de main-d'œuvre. Il s'efforcera de collaborer avec les autres organisations internationales et régionales et suivra l'évolution des migrations internationales de main-d'œuvre, en s'attachant à trouver de nouveaux domaines d'action et outils pour ses interventions.
- 128.** Malgré les engagements pris par les mandants, la pandémie du sida continue d'avoir une incidence disproportionnée sur les pauvres, les personnes qui ne bénéficient pas d'un travail décent, les travailleurs migrants, et les femmes et les jeunes filles. Les défis interdépendants à relever dans ce domaine appellent une approche multisectorielle mettant pleinement à profit le potentiel du monde du travail. Une formation spéciale sera dispensée aux mandants si la recommandation sur le VIH/sida est adoptée en 2010. Avec l'ONUSIDA et d'autres organismes des Nations Unies, le Bureau aidera les mandants à organiser la collecte de fonds à l'échelon national, en utilisant les mécanismes de coordination du Fonds global. Les fonds réunis à l'échelon mondial permettront de fournir un appui aux PPTD en Afrique tout en intensifiant la prévention dans toutes les régions. La recherche servira à étayer le processus de prise de décisions et à améliorer l'apprentissage et la gestion des connaissances.
- 129.** La protection sociale est une nécessité économique pour les sociétés qui souhaitent assurer une croissance équitable. L'amélioration des mesures de sécurité et santé au travail et des conditions de travail et la sensibilisation accrue au problème du VIH/sida allègent la charge qui pèse sur les systèmes de sécurité sociale, libérant ainsi des ressources pour les prestations. Des transferts sociaux judicieux et une bonne planification des migrations améliorent la stabilité sociale et la productivité, ce qui favorise l'intégration tout en attirant les investissements. Cela donne une impulsion à la croissance économique et à la prospérité générale dans la mesure où les salaires et les transferts sociaux bénéficient de l'augmentation du PIB. A ces fins, le Bureau développera systématiquement des synergies positives entre les mesures de protection sociale, la création d'emplois, les résultats économiques, les droits au travail et le dialogue social.

Résultat 4: Sécurité sociale

Enoncé du résultat attendu: Un plus grand nombre de personnes ont accès à des prestations de sécurité sociale mieux gérées et plus respectueuses de l'égalité entre les sexes

Situation à atteindre d'ici à 2015: Un plus grand nombre d'Etats Membres ont adopté des mesures assurant aux travailleurs un éventail plus complet de prestations de sécurité sociale.

- 130.** Une plus large couverture sociale permet de réduire la pauvreté et l'insécurité sociale, et constitue un investissement dans le développement de l'emploi productif. Dans 10 pour cent au moins des Etats Membres, l'accès – des femmes notamment – aux prestations se sera amélioré. On disposera pour 75 pour cent de l'ensemble des Etats Membres d'informations, de données ou d'estimations fiables permettant de suivre les progrès de l'extension de la sécurité sociale dans le monde.
- 131.** Ce résultat sera obtenu en apportant aux mandants un appui pour la collecte de données et la diffusion d'informations, de connaissances et de bonnes pratiques ainsi que pour l'élaboration de politiques, au moyen de programmes de formation et de services consultatifs. Des conseils englobant tous les aspects – juridiques, sociaux, économiques, financiers, budgétaires, statistiques et actuariels – de la sécurité sociale seront fournis dans le cadre des PPTD, de la campagne mondiale et de la coopération et du dialogue stratégiques avec les partenaires sociaux. Ces conseils tendront à promouvoir les normes internationales du travail et les droits fondamentaux au travail, à faciliter une croissance riche en emplois et à contribuer à réduire le travail des enfants. Priorité sera donnée à la mise en œuvre de quatre éléments de la sécurité sociale de base (accès aux soins de santé essentiels, accès aux prestations familiales, allocations de chômage et pensions de base pour les personnes âgées et les handicapés). La formation du personnel des organismes de sécurité sociale, des analystes et des décideurs, y compris les représentants des organes de contrôle tripartites, sera intensifiée et élargie (notamment par l'intermédiaire des programmes d'analyse actuarielle QUATRAIN) comme un investissement stratégique.

Résultat 5: Sécurité et santé et conditions de travail

Enoncé du résultat attendu: Les femmes et les hommes bénéficient de conditions de travail plus saines, plus sûres et plus équitables

Situation à atteindre d'ici à 2015: Un plus grand nombre d'Etats Membres se sont dotés de politiques de protection de la main-d'œuvre qui contribuent à assurer un meilleur équilibre entre flexibilité et sécurité pour les travailleurs, ainsi qu'un milieu de travail plus sûr et plus sain.

- 132.** Au cours des deux dernières décennies, la mondialisation, la croissance économique soutenue et la déréglementation des marchés du travail sont souvent allées de pair avec une plus grande informalité, un accroissement des inégalités de revenus et de salaires, une augmentation du nombre des accidents du travail et des maladies professionnelles et une polarisation de la durée du travail, qui ont eu des conséquences négatives pour la santé des travailleurs et la possibilité pour eux de concilier travail et vie familiale.
- 133.** La stratégie vise à dégager un consensus tripartite autour de politiques de protection de la main-d'œuvre qui établissent un équilibre entre flexibilité et sécurité pour tous les travailleurs, y compris les plus défavorisés, et établissent des liens entre différents aspects des conditions de travail et d'autres dimensions du travail décent. A cette fin, le Bureau élargira la base de connaissances sur les conditions de travail, grâce à une collaboration entre toutes ses unités et à un partenariat avec les principaux instituts de recherche. Il diffusera ces connaissances par l'intermédiaire de produits réguliers tels que le rapport mondial sur les salaires et les profils de pays concernant les conditions de travail. Ceux-ci constitueront les informations de référence pour des projets pilotes menés dans le cadre des PPTD qui permettront de tester des approches et des outils pratiques intégrés. L'objectif est d'aider les mandants à améliorer les conditions de travail, conformément aux normes internationales du travail pertinentes, ainsi que la performance des entreprises, en particulier des PME, dans des secteurs donnés.
- 134.** Guidé par la Stratégie globale en matière de sécurité et de santé au travail, le Bureau appuiera les efforts des mandants pour créer une culture de la prévention et une approche systémique. La ratification de la convention (n° 187) sur le cadre promotionnel pour la

sécurité et la santé au travail, 2006, et d'autres conventions sera encouragée grâce à des services consultatifs, des réunions et des campagnes. Des programmes nationaux liés aux PPTD tendront à renforcer les systèmes des pays et à les étendre aux petites entreprises et à l'économie informelle. Le Bureau travaillera à promouvoir l'application de principes directeurs concernant tous les domaines pertinents de la sécurité et de la santé au travail. L'accent sera mis sur les liens à établir entre les politiques nationales concernant l'économie, l'emploi et la santé et sécurité ainsi que sur le renforcement de l'inspection du travail, dans le cadre d'un effort global du Bureau pour faire progresser les droits au travail, l'employabilité des travailleurs et la durabilité des entreprises. Le Bureau encouragera la célébration de la Journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail ainsi que la participation aux trois prochains congrès mondiaux en vue de favoriser une culture de la sécurité et un dialogue en la matière entre les partenaires sociaux.

Résultat 6: Migrations de main-d'œuvre

Enoncé du résultat attendu: Un plus grand nombre de travailleurs migrants sont protégés et ont accès à l'emploi productif et au travail décent

Situation à atteindre d'ici à 2015: Un plus grand nombre d'Etats Membres ont adopté des mesures pour favoriser de plus larges migrations internationales de main-d'œuvre régulières et protégées qui répondent aux besoins du marché du travail des pays de destination et allègent la pression sur le marché du travail des pays d'origine.

- 135.** La stratégie est guidée par les principes et les dispositions de la résolution concernant une approche équitable pour les travailleurs migrants dans une économie mondialisée adoptée par la CIT en 2004. Le plan d'action en résultant, qui reflète l'Agenda du travail décent, met en évidence la nature transversale de ce résultat.
- 136.** Par l'intermédiaire du Cadre multilatéral pour les migrations de main-d'œuvre (2005), le Bureau aidera les Etats Membres à développer et améliorer leurs politiques et institutions fondées sur les droits relatifs aux migrations de main-d'œuvre, de façon à organiser les processus, à exploiter au maximum les avantages des migrations du point de vue du développement, à réduire leurs effets négatifs et à protéger les travailleurs migrants. Il insistera sur l'intégration dans la société d'accueil et ses lieux de travail, en portant une attention spéciale aux femmes, et s'attachera à promouvoir le dialogue social sur les migrations de main-d'œuvre. Il mettra en œuvre les connaissances spécialisées dont il dispose dans tous les domaines relevant de son mandat et qui constituent son avantage comparatif en la matière. Il travaillera avec les gouvernements et les partenaires sociaux, en impliquant, le cas échéant, les associations de migrants. Il s'efforcera de collaborer avec les autres organisations internationales et régionales et s'emploiera à suivre l'évolution des migrations de main-d'œuvre, en identifiant de nouveaux domaines d'action et outils pour ses interventions.

Résultat 7: VIH/sida

Enoncé du résultat attendu: Le monde du travail réagit de façon efficace à l'épidémie de VIH/sida

Situation à atteindre d'ici à 2015: Les mandants tripartites disposent de capacités et de ressources accrues pour contribuer aux actions nationales concernant le VIH/sida, et des mesures concrètes de prévention, de traitement, de soin et de soutien sont prises dans un nombre croissant de lieux de travail.

- 137.** Le travail du BIT concernant ce résultat contribuera à permettre d'atteindre l'une des cibles de l'objectif 6 du Millénaire pour le développement pour 2015 («arrêter ... la propagation du VIH/sida et commencer à renverser la tendance actuelle»).

138. On continuera, dans le cadre de la coopération technique, à travailler au renforcement des capacités, au partage des connaissances et à la mise au point d'outils pratiques avec les mandants et à leur intention. Un financement pour des programmes de grande envergure est disponible à l'échelle mondiale, grâce au Fonds global et à d'autres donateurs. Les procédures de partenariat et d'appels d'offres impliquent de s'engager avec des entités au niveau du pays et d'élaborer des propositions comportant des spécifications et un cadre précis. Le Bureau aidera les mandants à avoir accès à ces fonds. Il fournira aussi des services de renforcement des capacités pour les représentants des employeurs et des travailleurs et les éducateurs-pairs dans les entreprises, ainsi que pour les fonctionnaires des ministères du travail et les juges des tribunaux du travail. Une formation spéciale sera organisée à l'intention des mandants tripartites si la recommandation sur le VIH/sida est adoptée en 2010. L'accent sera mis sur le dialogue social dans l'action concernant le sida, la lutte contre la discrimination en matière d'accès à l'emploi ou de maintien dans l'emploi pour les personnes vivant avec des maladies séropositifs ou séropositives elles-mêmes, les programmes de renforcement de la prévention et de la protection, le traitement pour tous les travailleurs et la prévention de la transmission mère-enfant, sur les lieux de travail ou par leur intermédiaire. Les efforts continueront de porter en priorité sur l'Afrique, la prévention étant néanmoins intensifiée dans toutes les régions.

Objectif stratégique: Renforcer le tripartisme et le dialogue social

139. Le travail décent ne peut être réalisé que si tous les acteurs socio-économiques concernés sont associés au processus. Dans un contexte où les inégalités sociales suscitent de plus en plus d'inquiétude, le tripartisme et le dialogue social sont essentiels pour parvenir à un développement durable axé sur la croissance économique et le progrès social. La Déclaration de 2008 a réaffirmé que le dialogue social et la pratique du tripartisme entre les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs à l'échelle nationale et internationale sont aujourd'hui plus utiles que jamais pour trouver des solutions et renforcer la cohésion sociale et l'Etat de droit dans le cadre, notamment, des normes internationales du travail.
140. Le dialogue social est indispensable pour réaliser le travail décent et atteindre les trois autres objectifs stratégiques. Cependant, les mandants sont encore confrontés à des défis majeurs résultant de la mondialisation. Les ministères de l'emploi, du travail et des affaires sociales n'ont pas toujours l'autorité, les capacités et les ressources suffisantes pour formuler des politiques du travail appropriées, assurer leur mise en œuvre effective dans les stratégies nationales de développement et influencer ces dernières. Confrontés à un contexte en pleine évolution, les employeurs et les travailleurs doivent assimiler des techniques leur permettant de faire face aux questions nouvelles et complexes, notamment d'environnement, qui se posent au monde du travail. Le BIT aidera les Etats Membres ainsi que les organisations représentatives des travailleurs et des employeurs à renforcer leur capacité institutionnelle, en vue de faciliter la mise en place d'une politique sociale cohérente et efficace et de contribuer au développement durable.
141. Renforcer la capacité des organisations d'employeurs et de travailleurs et leur aptitude à participer réellement à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique sociale, économique et du travail restera une des grandes priorités. Des organisations d'employeurs efficaces sont indispensables pour mettre en place un environnement propice à des entreprises durables et compétitives. L'OIT aidera surtout les organisations d'employeurs à renforcer leur représentativité et leurs services pour leur permettre de répondre encore plus efficacement aux besoins de leurs adhérents. En ce qui concerne les travailleurs, il s'agira principalement de lutter contre la pauvreté, les inégalités et les pratiques de travail insatisfaisantes dans le cadre de la négociation collective, de l'application des normes

internationales du travail, des systèmes de protection sociale et de la mise en œuvre de politiques de formation et de développement des compétences.

142. Les efforts visant à renforcer les capacités et les ressources des administrations du travail, notamment des services d'inspection du travail, pour en faire des instruments déterminants en matière de formulation et d'application de la politique et de la législation du travail seront poursuivis. L'alignement de la législation du travail sur les normes internationales du travail est indispensable pour réglementer efficacement la relation d'emploi et parvenir à l'égalité entre hommes et femmes. La promotion de mécanismes viables de dialogue social et de négociation collective à tous les niveaux décisionnels favorisera une gouvernance efficace du marché du travail. La liberté syndicale et la reconnaissance effective du droit de négociation collective sont également essentielles pour faciliter la réalisation des quatre objectifs stratégiques. La collaboration dans tout le Bureau en matière de recherche et d'initiatives communes sera renforcée pour veiller à ce que la promotion des normes internationales du travail, la création d'emplois et l'extension de la protection sociale s'appuient sur le dialogue social et le tripartisme.
143. On s'efforcera de créer des liens plus étroits aux niveaux international et national et à celui de l'entreprise en se concentrant sur des secteurs économiques spécifiques, relevant ou non de l'Etat, et en encourageant le dialogue social sectoriel. La gouvernance mondiale sera renforcée par l'adoption et la promotion des normes, recueils de directives pratiques et principes directeurs sectoriels de l'OIT qui fournissent une base communément admise pour l'élaboration des politiques et des législations et permettent de faire progresser l'Agenda du travail décent à tous les niveaux. Une approche sectorielle qui s'adresse directement aux syndicats intervenant à l'échelle internationale dans les différents secteurs ainsi qu'aux autres institutions des Nations Unies et acteurs économiques, y compris les entreprises multinationales, permettra d'appuyer la réalisation des quatre objectifs stratégiques.
144. Le Bureau appliquera, dans les limites de son mandat, une stratégie cohérente et intégrée visant à fournir aux mandants toute l'assistance nécessaire pour progresser vers la réalisation des objectifs stratégiques. Il continuera également de promouvoir le dialogue social et le tripartisme en tant qu'éléments clés de l'action de la communauté internationale en faveur du développement.

Résultat 8: Organisations d'employeurs

Enoncé du résultat attendu: Les employeurs ont des organisations fortes, indépendantes et représentatives

Situation à atteindre d'ici à 2015: Les organisations d'employeurs répondent efficacement aux besoins des entreprises qui leur sont affiliées en leur fournissant des services adéquats et en représentant et défendant leurs intérêts.

145. La Déclaration de 2008 confirme que le dialogue social et le tripartisme sont les méthodes les plus appropriées pour lier développement économique et progrès social. Pour réaliser cet objectif, les parties au dialogue doivent être fortes, représentatives et indépendantes. Seules des organisations d'employeurs fortes et efficaces – lesquelles sont par ailleurs indispensables à une bonne gouvernance – sont en mesure de promouvoir une culture d'entreprise et des politiques favorables à la création d'entreprises durables et compétitives qui soutiendront le développement et la croissance économique. Sans entreprises durables, il ne peut y avoir création d'emplois.
146. Par le biais du Bureau des activités pour les employeurs, l'OIT continuera d'aider les organisations d'employeurs à améliorer leur structure organisationnelle et leur gestion interne. Elle les aidera également à renforcer leurs capacités pour qu'elles soient en mesure

d'améliorer les services existants et d'en créer de nouveaux qui soient encore plus utiles aux entreprises. Des activités d'appui leur permettront, en outre, de mieux analyser les conditions de l'activité commerciale et d'influer sur le débat politique.

147. Par l'intermédiaire du Bureau des activités pour les employeurs, le savoir, les besoins et les priorités des organisations d'employeurs seront transmis au Bureau pour que celui-ci puisse en tenir compte dans ses politiques et programmes. L'objectif est d'inciter le BIT à élaborer des produits utiles aux entreprises et aux organisations d'employeurs.

Résultat 9: Organisations de travailleurs

Enoncé du résultat attendu: Les travailleurs ont des organisations fortes, indépendantes et représentatives

Situation à atteindre d'ici à 2015: Des organisations de travailleurs plus fortes sont à même d'analyser les politiques économiques, sociales, environnementales et du travail à la lumière de l'objectif fondamental de justice sociale. Ces informations sont utilisées pour améliorer les conditions des travailleurs. Une reconnaissance et une utilisation accrues de la liberté syndicale et de la négociation collective renforcent la participation des travailleurs aux programmes de développement et de réduction de la pauvreté à tous les niveaux. La pleine participation des organisations de travailleurs aux PPTD et aux divers partenariats mis en place dans le cadre des PNUAD permet de promouvoir le travail décent dans le système multilatéral.

148. Des organisations de travailleurs fortes sont indispensables pour promouvoir le travail décent et faire en sorte que la Déclaration de 2008 débouche, dans la pratique, sur des résultats tangibles. L'application des normes internationales du travail et leur transposition dans les législations nationales sont un élément décisif à cet égard. L'Organisation aura, entre autres priorités, celle de continuer à aider les organisations de travailleurs à formuler les positions qu'elles sont amenées à exprimer dans le cadre de la Conférence internationale du Travail, des sessions du Conseil d'administration et des réunions régionales, sectorielles et thématiques.
149. La participation des travailleurs aux quatre composantes intégrées du travail décent devrait être au cœur des programmes nationaux de développement durable. La liberté syndicale, la négociation collective et la législation du travail fondées sur les normes de l'OIT, le dialogue social et le tripartisme, qui sont essentiels pour renforcer l'Etat de droit auront un rôle important à jouer dans l'instauration de systèmes d'inspection du travail efficaces et de relations de travail et d'emploi équitables. Les questions relatives à l'égalité entre hommes et femmes seront universellement intégrées et des campagnes seront organisées pour lutter contre la discrimination, notamment celle dont sont victimes les femmes, les travailleurs migrants et les autres groupes vulnérables.

Résultat 10: Administration du travail et législation du travail

Enoncé du résultat attendu: Les administrations du travail appliquent une législation du travail actualisée et fournissent des services efficaces

Situation à atteindre d'ici à 2015: Dans un plus grand nombre d'Etats Membres, l'administration du travail a été renforcée et joue un rôle central dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des législations du travail. Une législation du travail actualisée permet d'améliorer la protection légale des travailleurs et de réglementer de manière adéquate le marché du travail.

150. La stratégie vise à renforcer la coordination entre les différents organismes de l'administration du travail dans les Etats Membres (départements au sein des ministères chargés des questions du travail, services publics de l'emploi et services de l'inspection du travail) conformément aux dispositions de la convention (n° 150) sur l'administration du travail, 1978. Ces organismes bénéficieront d'une aide leur permettant de renforcer leur capacité d'offrir des services de qualité aux employeurs et aux travailleurs, notamment

ceux de l'économie informelle. Un appui sera également fourni à leurs organisations dans les domaines de la législation du travail, de l'emploi, des relations professionnelles et de la sécurité sociale.

151. Le Bureau appuiera la révision de la législation du travail, conformément aux dispositions des normes internationales du travail et en tenant compte des évolutions les plus récentes en matière de législation du travail et de bonnes pratiques. La base de connaissances du BIT dans le domaine du droit du travail et l'utilisation des outils de recherche seront renforcées pour fournir l'assistance technique requise aux mandants tripartites.
152. Le savoir-faire en matière d'administration du travail sera diffusé dans les quatre secteurs en coopération avec les partenaires stratégiques de toutes les régions, à savoir notamment les deux Centres régionaux africains d'administration du travail (l'un pour les pays anglophones, l'autre pour les pays francophones) et le Centre arabe pour l'administration du travail et l'emploi.

Résultat 11: Dialogue social et relations professionnelles

Enoncé du résultat attendu: Le tripartisme et une gouvernance renforcée du marché du travail contribuent à un dialogue social efficace et à de bonnes relations professionnelles

Situation à atteindre d'ici à 2015: Un plus grand nombre d'Etats Membres ont renforcé leurs institutions de dialogue social, notamment leurs conseils économiques et sociaux ainsi que les mécanismes de prévention et de règlement des conflits du travail sur la base des conventions relatives au dialogue social.

153. La stratégie vise à renforcer la capacité des acteurs concernés à jouer pleinement leur rôle dans les institutions de dialogue social. Une aide visant à améliorer les mécanismes de dialogue social sous toutes ses formes (coopération tripartite, négociation collective, information et consultation au niveau de l'entreprise, médiation et arbitrage) sera apportée par le BIT.
154. Pour obtenir ce résultat, l'OIT préconise une étroite collaboration à l'échelle du Bureau et en particulier entre le Secteur du dialogue social et celui des normes et des principes et droits fondamentaux au travail ainsi qu'avec les bureaux extérieurs. Un programme de recherche sur l'évolution des relations professionnelles sera mené jusqu'en 2015. A la lumière de la discussion sur la négociation collective qui s'est tenue à la session de novembre 2007 du Conseil d'administration et des résultats de la réunion tripartite sur la négociation collective prévue en novembre 2009, ce programme viendra appuyer les activités d'assistance technique visant à promouvoir le dialogue social et la négociation collective à différents niveaux. La coopération avec les universités et les institutions de recherche, notamment l'Association internationale de relations professionnelles, sera renforcée.

Résultat 12: Le travail décent dans les secteurs économiques

Enoncé du résultat attendu: Une approche sectorielle du travail décent est appliquée

Situation à atteindre d'ici à 2015: L'adoption et l'application des normes, recueils de directives pratiques et principes directeurs sectoriels de l'OIT et le renforcement du dialogue social sectoriel permettent de promouvoir le travail décent dans les secteurs de l'économie.

155. La stratégie vise à renforcer la capacité d'appliquer au niveau de l'entreprise les orientations en matière de droits, d'emploi, de protection sociale et de dialogue social dans les secteurs de l'agriculture, de l'industrie et des services. Dans le cadre de réunions sectorielles et techniques organisées à l'échelle mondiale, régionale et nationale, le Bureau

aidera les mandants à recourir au dialogue social pour traiter les questions sociales et de travail dans des secteurs très variés, publics et privés, et à parvenir à un consensus permettant de promouvoir la compétitivité des entreprises et de bonnes relations professionnelles.

156. Les outils et les matériels de formation du BIT seront développés pour aider les mandants à mieux appliquer les normes sectorielles, à analyser les tendances sectorielles, à élaborer des politiques et à améliorer les conditions de travail en entreprise. Des recherches orientées vers l'action à mener aux niveaux national, sectoriel et du lieu de travail seront entreprises pour élargir et approfondir la base de connaissances sur la manière dont les droits, l'emploi, la protection sociale et le dialogue social interagissent au niveau sectoriel.
157. L'approche de l'OIT permet une collaboration étroite entre les différentes unités au siège et sur le terrain. La collaboration avec d'autres organisations intergouvernementales ainsi qu'avec des entités non étatiques et les acteurs économiques concernés sera renforcée.

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

158. La Déclaration de 2008 confirme le rôle central joué par les normes du travail dans l'Agenda du travail décent: l'approche unique fondée sur les droits que propose la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail (Déclaration de 1998) de même que les instruments et procédures de l'OIT, notamment la Déclaration sur les EMN, joue un rôle essentiel dans la stratégie actuelle. Elle définit la stratégie de renforcement de la cohésion sociale et de l'Etat de droit en établissant des synergies entre dialogue social et normes internationales du travail, et limite toute violation commise au nom de «l'avantage comparatif» ou à des fins protectionnistes.
159. Les instruments normatifs et les procédures qui s'y rattachent constituent un cadre cohérent pour les politiques sociales nationales élaborées par les gouvernements, les employeurs et les travailleurs. La Déclaration de 2008 accorde une importance toute particulière aux principes de liberté syndicale alors que l'égalité entre hommes et femmes et la non-discrimination sont prises en compte dans tous les objectifs.
160. L'Agenda du travail décent constitue un manifeste pratique bien équilibré qui génère, tant à l'échelle internationale que dans le secteur privé, une demande croissante d'orientations sur les normes et les droits. Dans la mesure où cet agenda s'appuie sur le dialogue social pour promouvoir la stratégie, il donne aux employeurs et aux travailleurs la possibilité de participer au processus de contrôle. Il suppose également la promotion des instruments actualisés, à commencer par les normes qui sont les plus importantes du point de vue de la gouvernance, c'est-à-dire les conventions sur la politique de l'emploi, les consultations tripartites et l'inspection du travail.
161. Dans l'optique du suivi de la Déclaration de 2008, le suivi de la Déclaration de 1998 améliorera le rapport coût-efficacité grâce à la ratification accrue des conventions pertinentes, de sorte que le travail de promotion s'appuiera directement sur les résultats des activités de contrôle. Lors de son examen de la formule des rapports globaux, le Conseil d'administration pourrait également examiner si la campagne de ratification des conventions fondamentales et l'établissement des rapports annuels en vertu du suivi de la Déclaration de 1998 pourraient être traités ensemble.
162. Etant donné que toutes les régions définissent une base de droits dans le cadre de leurs stratégies, des outils sont nécessaires pour assurer une diffusion efficace des instruments de l'OIT. Le suivi de la Déclaration de 1998 montre que ces outils devraient être adaptés aux

différents mandants. Le travail des enfants est une préoccupation pratiquement universelle dans les régions: le BIT peut se prévaloir d'une expérience certaine dans l'utilisation combinée des moyens normatifs, de la coopération technique et d'outils de communication faciles à utiliser et il renforcera ses compétences dans ce domaine. Le programme sur le travail forcé est l'exemple même d'une action bien ciblée visant à mobiliser des ressources et à traiter les questions identifiées par le processus de contrôle et le suivi de la Déclaration de 1998.

163. Les PPTD devraient veiller à ce que des considérations d'ordre normatif soient prises en compte dans les activités sur le terrain. Des efforts doivent encore être accomplis pour intégrer les défis identifiés dans le cadre des ratifications et dans les commentaires des organes de contrôle. La stratégie de communication doit, notamment, être plus efficace.
164. Un travail d'équipe plus poussé entre les unités techniques assorti d'un dialogue cohérent visant à informer les organes de contrôle et à suivre les mesures prises permettra d'être plus efficace dans la mesure où les secteurs techniques ont assimilé les bonnes pratiques et que les spécialistes techniques contribuent à mettre en pratique les résultats du contrôle.
165. La promotion des conventions fondamentales concernant l'égalité devrait être intensifiée. Les commentaires des organes de contrôle devraient utiliser une terminologie qui tient compte des questions d'égalité entre hommes et femmes et des analyses menées dans ce domaine.
166. Il faudrait mettre l'accent sur les instruments directement liés à la Déclaration de 2008, tels que ceux concernant la gouvernance, sur la base d'un dialogue tripartite cohérent au niveau national. Une assistance concrète, s'appuyant sur le dialogue social nécessaire, devrait être fournie pour traiter les problèmes soulevés dans les commentaires des organes de contrôle et faciliter les nouvelles ratifications.

Résultat 13: Liberté syndicale et négociation collective

Enoncé du résultat attendu: La liberté syndicale et le droit de négociation collective sont largement connus et exercés

Situation à atteindre d'ici à 2015: Des progrès mesurables ont été accomplis dans l'exercice de la liberté syndicale et du droit de négociation collective.

167. Ce résultat qui découle directement de la Déclaration de 2008 est l'aboutissement logique des travaux que le BIT a récemment menés dans le cadre des rapports globaux de 2000, 2004 et 2008 au titre du suivi de la Déclaration de 1998 et des plans d'action ultérieurs adoptés par le Conseil d'administration. Il s'appuie sur les résultats et les enseignements des travaux de collaboration entre les secteurs au siège et sur le terrain qui concernent notamment les pays connaissant de sérieuses difficultés. Sur cette base, des points de référence ont été établis et des programmes d'assistance technique ont été élaborés et exécutés. La stratégie se fonde sur les principes et normes de la convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948, de la convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949, et des instruments connexes tels que la convention (n° 141) sur les organisations de travailleurs ruraux, 1975, la convention (n° 144) sur les consultations tripartites relatives aux normes internationales du travail, 1976, la convention (n° 151) sur les relations de travail dans la fonction publique, 1978, et la convention (n° 154) sur la négociation collective, 1981. Cette stratégie vise à résoudre les problèmes spécifiques identifiés par les organes de contrôle qui sont, pour leur part, chargés d'évaluer les progrès accomplis.

- 168.** L'approche de l'OIT préconise une interaction entre le mode de fonctionnement normatif et les activités relationnelles et promotionnelles, notamment dans le Secteur du dialogue social. Le renforcement des organisations d'employeurs et de travailleurs en est une composante essentielle. La coopération entre le Secteur des normes et des principes et droits fondamentaux au travail et le Secteur de l'emploi en vue d'intensifier la promotion de la Déclaration sur les EMN fournira de nouvelles occasions d'appliquer ce droit fondamental sur le lieu de travail.

Résultat 14: Travail des enfants, travail forcé et discrimination au travail

Enoncé du résultat attendu: Le travail des enfants, le travail forcé et la discrimination liée au travail sont progressivement éliminés

Situation à atteindre d'ici à 2015: Des progrès mesurables ont été accomplis dans la concrétisation des principes et droits fondamentaux au travail.

- 169.** La Déclaration de 1998 et le consensus mondial dans lequel elle s'inscrit ont mis en avant les quatre catégories de principes et droits fondamentaux au travail. La Déclaration de 2008, si elle accorde une importance particulière à la liberté syndicale, reprend ces principes dans leur intégralité. La stratégie de l'OIT s'appuie ici sur les résultats de la campagne de ratification universelle des conventions fondamentales lancée en 1995 (lesquelles ont été, pour l'heure, ratifiées à 90 pour cent) et des programmes élaborés dans le cadre du suivi de la Déclaration de 1998. Les principes et droits fondamentaux au travail devraient être reconnus comme un critère décisif en matière de développement économique et de croissance de l'emploi. Des services consultatifs ainsi qu'une assistance technique devraient être fournis pour remédier aux insuffisances constatées.
- 170.** Le Programme international pour l'abolition du travail des enfants est représentatif des synergies possibles entre modalités d'action normatives et pratiques. Des liens plus étroits avec les initiatives en faveur de l'emploi des jeunes permettront de progresser vers l'objectif consistant à éliminer les pires formes de travail des enfants d'ici à 2016. Le Programme d'action spécial pour combattre le travail forcé est également une composante importante des politiques visant le plein emploi productif et librement choisi. Une attention particulière sera accordée au programme d'action sur la traite dans le contexte de l'alliance mondiale contre le travail forcé. L'assistance technique fournie dans le domaine de l'application des conventions sur le travail forcé sera poursuivie.
- 171.** Les synergies entre l'action normative et les initiatives visant à combattre les inégalités entre hommes et femmes seront renforcées dans le cadre des politiques de l'emploi et des politiques concernant l'égalité de rémunération et en prenant davantage en compte la question de l'égalité hommes-femmes dans les processus de contrôle. De même, on s'attachera à faire mieux connaître les effets préjudiciables des autres formes de discrimination, et à étudier l'incidence des discriminations multiples.

Résultat 15: Normes internationales du travail

Enoncé du résultat attendu: Les normes internationales du travail sont appliquées

Situation à atteindre d'ici à 2015: Les initiatives nationales et internationales en faveur du travail décent sont efficacement appuyées par un cadre normatif porteur et actualisé.

- 172.** L'interaction entre les processus de contrôle, la coopération technique et les opérations sur le terrain sera renforcée en utilisant pleinement les processus des PPTD et les outils d'information actuellement disponibles. Il s'agit d'une relation réciproque dans la mesure

où les normes et le contrôle établissent un cadre réglementaire, fournissent des orientations pour l'action et permettent de surveiller les résultats. Parallèlement, les organes de contrôle sont pleinement informés des situations des pays par les mandants et par le biais de la coopération technique.

173. Le fonctionnement des mécanismes de contrôle bénéficiera des examens et des évaluations actuellement menés, et l'on pourra ainsi recentrer les activités, et assurer le travail d'équipe et les activités d'appui nécessaires tant au sein de l'OIT que chez les partenaires du système multilatéral. L'application effective des normes doit donc être recherchée par différents moyens, notamment par la promotion de la Déclaration sur les EMN, l'action normative de l'OIT, le dialogue social et la négociation collective, les initiatives volontaires, et plus généralement par l'intégration de la base de droits dans les programmes mondiaux et nationaux de développement.

V. Renforcement des capacités techniques

Base de connaissances

174. Une stratégie globale en matière de connaissances sera mise au point pour 2010-2015. Conformément à la Déclaration de 2008, elle visera à renforcer la base de connaissances du Bureau pour mieux servir les mandants grâce à de solides travaux de recherche et à des données statistiques actualisées. Une large place sera faite aux recherches effectuées à partir d'éléments factuels fondés sur des données ventilées par sexe et leur analyse, et leurs résultats aideront les mandants à faire leur choix entre les différentes possibilités d'action. Les données recueillies dans le cadre des examens par pays permettront de montrer concrètement de quelle manière des pays dont les niveaux de développement économique sont différents peuvent mettre en œuvre un ensemble de mesures compatibles avec les objectifs du travail décent, et comment la réalisation de ces objectifs peut favoriser le développement socio-économique. Ces examens par pays permettront de déterminer quels ensembles de mesures sont efficaces: ils ne serviront pas à établir une hiérarchie entre les pays. Un rapport périodique de l'Institut international d'études sociales intitulé *Rapport sur le travail dans le monde* examinera les interactions entre les différents points de l'Agenda du travail décent ainsi que les tendances mondiales. La Commission de la recherche et des publications veillera à ce que les grands projets de l'OIT répondent à des critères de recherche rationnels, soient bien coordonnés dans toute l'Organisation de façon à optimiser les synergies et à s'assurer que la réalisation des objectifs de l'Agenda du travail décent progresse, et qu'ils s'inspirent des principales conclusions de travaux antérieurs et des évaluations de projets de recherche. Les activités menées dans ce domaine feront fond sur les travaux réalisés par d'autres organisations internationales afin de renforcer les complémentarités.
175. Le BIT mettra en place une base statistique renforcée et une approche novatrice pour mesurer les paramètres multiples du travail décent. Les indicateurs statistiques dont on dispose actuellement ne mesurent que le progrès économique sans rendre compte des avancées sociales, même pour certains pays fortement industrialisés. La mesure du travail décent est particulièrement difficile pour les pays en développement en raison de l'absence de données statistiques suffisantes, ventilées par sexe notamment. La collecte de données exige souvent des efforts de rationalisation. Le Bureau a mené de nombreuses recherches sur les méthodes de mesure des quatre dimensions du travail décent. Après examen des indicateurs du travail décent par le Conseil d'administration, la nouvelle méthodologie devrait aider le Bureau à faire le bilan des indicateurs existants, à trouver les failles, à établir les nouveaux jeux de données nécessaires et modifier, si besoin est, les jeux déjà utilisés. Le Bureau analysera et interprétera les données de manière logique, compte tenu

des besoins respectifs des hommes et des femmes dans le pays visé, en compilant, à partir de sources nationales et des bases de données du BIT, les indicateurs statistiques et les informations sur les droits au travail et le cadre juridique du travail décent pour les femmes et les hommes.

- 176.** Le Bureau renforcera les réseaux de connaissances établis avec les institutions régionales et nationales qui travaillent sur les mêmes questions, ce qui produira un effet «multiplicateur» vital pour la diffusion du mandat et des valeurs de l'OIT. Ces réseaux donneront la possibilité aux mandants de différents Etats Membres d'échanger leurs données d'expérience sur certaines questions de travail décent. Les travaux de collaboration avec d'autres organisations internationales dans le domaine de la recherche seront améliorés, et des projets communs seront mis en place. Les efforts déployés pour diffuser les connaissances se poursuivront afin que les mandants puissent y avoir accès en temps utile, sous une forme conviviale et rentable, et dans des formats et des langues qui correspondent à leurs besoins.
- 177.** Pour renforcer la base de connaissances du Bureau, il convient de changer la façon de concevoir les méthodes de travail en vigueur et d'assurer un environnement favorable. On y parviendra grâce au travail en équipe, aux ressources humaines, aux techniques de l'information et à l'esprit d'initiative des dirigeants.

Etapes préliminaires

Année	Etape
2010	Le cadre pour la mesure du travail décent est mis en place. Etablissement de profils par pays concernant le travail décent pour 30 Etats Membres.
2011	Recours systématique des fonctionnaires du Bureau au travail d'équipe et au partage de connaissances. Etablissement de profils par pays concernant le travail décent pour 30 autres Etats Membres.
2012	Etablissement de profils par pays concernant le travail décent pour 30 autres Etats Membres.
2013	Le déploiement du Système de gestion électronique des documents (EDMS) au siège et dans les régions est achevé. Etablissement de profils par pays concernant le travail décent pour 30 autres Etats Membres.
2014	Etablissement de profils de pays concernant le travail décent pour 30 autres Etats Membres.
2015	Etablissement de profils par pays concernant le travail décent pour 30 autres Etats Membres. Mise au point d'ensembles de mesures fondées sur des éléments factuels qui contribuent à la réalisation des objectifs de travail décent, notamment dans le cadre des examens par pays.
2010-2015	Le <i>Rapport sur le travail dans le monde</i> examine chaque année les interactions entre les différents points de l'Agenda du travail décent, sur la base d'une analyse d'éléments factuels. Trois examens par pays sont achevés. D'autres examens par pays sont entrepris chaque année en fonction des ressources disponibles. Les projets de recherche clés sont soumis régulièrement à un examen par les pairs avant d'être publiés.

Renforcement des capacités des mandants

- 178.** La Déclaration de 2008 met l'accent sur la nécessité pour l'Organisation d'aider les Etats Membres, ainsi que les organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs, à développer leurs capacités institutionnelles, en vue de trouver des solutions novatrices en matière de travail décent pour régler les problèmes d'emploi et de main-d'œuvre et les problèmes sociaux.

- 179.** La contribution du BIT au développement des capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs sera guidée par le Bureau des activités pour les travailleurs et le Bureau des activités pour les employeurs. La mise en place d'activités de formation distinctes et d'autres initiatives de renforcement des capacités conçues pour chacun des mandants tripartites ainsi que de programmes tripartites de renforcement des capacités sera encouragée. Ces activités seront fondées sur une évaluation des besoins sectoriels, et mises en œuvre en coopération avec les organisations d'employeurs et de travailleurs intéressées et avec le concours du Centre international de formation de Turin. Des spécialistes des questions concernant les employeurs et les travailleurs sur le terrain pourraient mener des évaluations des capacités et convenir de priorités en matière de développement des capacités pour étendre la portée des travaux de l'OIT. Le projet intitulé «Le siècle de l'OIT» renforcera le rôle des mandants dans les débats sur les politiques à suivre.
- 180.** Les ministères du travail ou leur équivalent seront soutenus dans leurs efforts en vue de l'adoption d'une approche globale et intégrée de leurs principales fonctions, qui vont de l'administration du travail à l'inspection du travail et aux services de l'emploi. Le BIT mettra au point des outils et des services spécialisés pour traiter les problèmes de capacités se rapportant à ces fonctions étroitement liées, notamment la nécessité de renforcer les institutions de dialogue social.
- 181.** L'OIT travaillera également dans le cadre du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et des programmes communs des Nations Unies pour développer les capacités d'autres institutions publiques concernant les secteurs économiques spécifiques qui jouent un rôle clé dans les PPTD. Il faudra porter une attention particulière au renforcement des capacités en vue d'une réelle participation tripartite aux programmes par pays de l'ONU.
- 182.** La stratégie générale de l'OIT sur le renforcement des capacités pour 2010-2015 comportera notamment des outils d'évaluation participative des capacités avec les mandants, et définira des plans de formation et d'apprentissage. Il en sera tenu compte au moment de l'élaboration et de l'évaluation des projets de coopération technique. Il est impératif de mesurer l'évolution des capacités de manière à pouvoir, au cours de la mise en œuvre d'un PPTD, suivre les efforts déployés.
- 183.** Les compétences internes du BIT sur l'évaluation et le développement des capacités seront renforcées pour que des résultats spécifiques en la matière puissent être définis avec les mandants. Cela demandera une formation supplémentaire du personnel et des outils en ligne ainsi que des réseaux de soutien et des cercles professionnels, et donc une coopération accrue au sein du Bureau, notamment avec le Centre international de formation de Turin.

Etapes préliminaires

Année	Etape
2010	Etablissement d'un inventaire de tous les outils d'évaluation des capacités offerts par le BIT et d'un projet de stratégie de l'OIT en matière de développement des capacités.
2011	Mise en place d'une stratégie et d'outils opérationnels aux fins du développement des capacités des mandants au niveau national; formation de 30 experts chargés de fournir une aide à leur application.
2013	Dans dix pays, évaluation des capacités pour les trois mandants et élaboration de plans complets de développement des capacités sur trois ans, y compris des plans de formation et d'apprentissage pour les organisations mandantes. Mise en place de mesures d'appui à l'échelle du Bureau ainsi que de «cercles professionnels»/de plates-formes/d'une formation pour le personnel.

Année	Etape
	Dans 20 pays, sur la base des évaluations effectuées, des mesures spécifiques appliquées par les mandants de l'OIT en matière de développement des capacités sont intégrées dans les plans de mise en œuvre des PPTD.
2015	Dans 60 pays, sur la base des évaluations effectuées, des mesures spécifiques appliquées par les mandants de l'OIT en matière de développement des capacités sont intégrées dans les plans de mise en œuvre des PPTD.

Partenariats et communication

Partenariats

184. La Déclaration de 2008 appelle à la promotion de partenariats efficaces au sein du système des Nations Unies et du système multilatéral en vue de renforcer les programmes et activités de l'OIT ou de promouvoir de toute autre manière les objectifs de l'Organisation. L'OIT doit impérativement élargir sa base de partenariats afin d'étendre son champ d'action et son influence sur les politiques et les pratiques de ses partenaires et d'améliorer ainsi son accès aux nombreuses modalités d'assistance nouvelles, d'amener ses idées près des sphères d'influence, et d'offrir des synergies qui permettent d'exploiter les ressources à disposition, notamment les ressources financières, les capacités techniques et les connaissances spécialisées pour assurer du travail décent. Grâce à l'augmentation des partenariats, les mandants obtiendront un meilleur accès aux cercles décisionnels importants. Au niveau national, les partenariats permettront à l'OIT de puiser dans le savoir-faire et les réseaux nationaux pour créer du travail décent dans de meilleures conditions. Dans le cadre de l'initiative «Unis dans l'action», l'OIT intensifiera sa collaboration avec d'autres organisations internationales et acteurs du développement pour maximiser la place réservée au travail décent dans les programmes par pays. L'OIT continuera à travailler avec ses mandants pour lancer et renforcer les partenariats avec une large palette d'acteurs aux niveaux international, régional et national: les fonds, programmes et organismes des Nations Unies, les institutions financières internationales, les organismes donateurs, les organisations régionales, le secteur privé, les ONG et les organisations d'inspiration religieuse, les milieux universitaires et les parlementaires.

185. Pour ce qui est des capacités de partenariat, les domaines d'action suivants sont identifiés:

- aide à l'intégration de l'Agenda du travail décent dans l'ensemble du système multilatéral;
- soutien à l'application, dans l'ensemble du système des Nations Unies, des Outils pour l'intégration de l'emploi et du travail décent du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (CCS) et de l'outil d'évaluation de l'égalité hommes-femmes du BIT afin de favoriser la cohérence à l'échelon du système dans le cadre d'une coopération interinstitutions et en vue de la réalisation des objectifs de développement convenus sur le plan international, notamment les OMD;
- collaboration et partenariats interinstitutions à l'intérieur du système des Nations Unies et avec les institutions financières internationales;
- engagement dans l'initiative de réforme des Nations Unies «Unis dans l'action» et mise en œuvre de la résolution de 2007 de l'Assemblée générale des Nations Unies sur l'Examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies pour 2007-2010, en vue d'améliorer la coordination et d'intégrer pleinement l'Agenda du travail décent dans les politiques et plans nationaux de développement;

- partenariats public-privé, combinant les connaissances spécialisées de l'OIT avec celles des entreprises privées, des syndicats et des gouvernements, et travaux avec le secteur non gouvernemental à chaque fois que cela se révèle utile pour faire progresser la réalisation des objectifs du travail décent;
- coopération Sud-Sud, aux fins du partage de connaissances et de compétences techniques entre des pays connaissant les mêmes difficultés de développement dans les cas où des relations triangulaires viennent compléter la coopération bilatérale;
- élargissement des partenariats au moyen de structures régionales pour répondre à la tendance croissante vers une régionalisation économique et politique.

Etapes préliminaires

Année	Etape
2010	16 membres du CCS et 15 équipes de pays des Nations Unies utilisent les Outils pour l'intégration de l'emploi et du travail décent pour améliorer les résultats dans ce domaine dans les cadres nationaux de développement et d'assistance.
2011	Mise au point finale des grandes lignes d'un modèle de plan d'action à élaborer dans le cadre du système multilatéral par suite de la mise en œuvre des Outils.
2012	5 nouveaux partenariats interinstitutions avec des organismes des Nations Unies et des institutions financières internationales pour favoriser la cohérence des politiques en faveur du travail décent.
2013	5 partenariats public-privé en vue de résultats spécifiques à l'appui de l'Agenda du travail décent.
2014	10 nouveaux partenariats interinstitutions avec des organismes des Nations Unies et des institutions financières internationales pour favoriser la cohérence des politiques en faveur du travail décent.
2014	Le BIT administre 15 partenariats public-privé en vue de résultats spécifiques à l'appui de l'Agenda du travail décent.
2015	L'OIT facilite le lancement de 10 initiatives triangulaires Sud-Sud en faveur du travail décent et y prend une part active.
2010-2015	L'Agenda du travail décent est de plus en plus reconnu, compris et incorporé dans le système des Nations Unies et dans d'autres cadres mis en place par des partenaires de développement aux niveaux multilatéral, régional et national.

Communication

- 186.** La communication et l'information du public sont les principaux moyens de porter à la connaissance générale la façon dont l'Organisation analyse et traite les principaux problèmes qui se posent sur le lieu de travail. Des méthodes et outils de communication seront utilisés pour faire participer les parties prenantes, évaluer les différentes situations et élaborer des stratégies efficaces pour mobiliser et élargir l'appui international en faveur du travail décent.
- 187.** L'OIT utilisera la communication à des fins de développement et de visibilité. Tous les fonctionnaires du Bureau doivent disposer des outils et des techniques nécessaires pour comprendre, intégrer et appliquer la communication pour le développement en tant que moyen de renforcer la mise en œuvre de l'Agenda du travail décent. Les responsables de la communication de l'OIT dans le monde entier continueront à favoriser la participation des parties prenantes, des décideurs et des partenaires au niveau local, et à fournir des services visant à rendre plus durable le travail sur le terrain.

- 188.** Grâce à une base de recherche plus étendue, le BIT s'efforcera d'augmenter la capacité de communication de ses fonctionnaires pour fournir aux mandants et aux partenaires des informations sur ce qui fonctionne, où et sous quelles conditions, ainsi que sur les moyens de surmonter les difficultés qui se posent. Le but est de créer une base de connaissances recensant les cas de mise en œuvre réussie des stratégies de travail décent dans plusieurs pays et les leçons qui en ont été tirées, et fournissant une plate-forme interactive sur le travail décent à laquelle les mandants et d'autres pourront accéder.
- 189.** Etant donné que le système des Nations Unies tend vers une «unité dans l'action», l'OIT va faire du travail décent un programme commun. Les réseaux novateurs de communication et de sensibilisation implantés dans les pays pilotes de l'initiative «Unis dans l'action» fourniront de meilleures possibilités de travail avec les partenaires. On s'efforcera d'établir des partenariats avec les responsables de la communication dans les organisations régionales pour analyser l'intérêt commun qu'il y a à faire du travail décent un objectif collectif de développement.
- 190.** Les capacités du Réseau mondial d'information de l'OIT seront renforcées pour pouvoir gérer et perfectionner les connaissances et fournir aux mandants et aux partenaires des services consultatifs de qualité. Des techniques de pointe seront utilisées pour simplifier l'accès aux compétences techniques du BIT, élaborer des manuels pratiques et numériser les publications du Bureau.
- 191.** Les médias numériques continueront d'offrir une plate-forme privilégiée pour diffuser les connaissances du BIT auprès du public tandis que la technologie mobile va prendre de plus en plus d'importance.

Etapes préliminaires

Année	Etape
2010-11	Achèvement de la première phase du processus de numérisation et de vérification de 2 millions de pages contenant des liens vers LABORDOC et de stockage sécurisé des connaissances de l'OIT. Echanges avec des organisations partenaires de documents exclusifs sur le travail décent, échanges réguliers d'information et présentations croisées dans leurs médias respectifs.
2011	Par des filières établies dans le cadre de l'initiative «Unis dans l'action», diffusion des messages et des projets communs des Nations Unies sur le travail décent pour lesquels l'OIT est l'organisation chef de file, et adhésion à ceux-ci.
2012	A compter de 2011 mais de manière continue sous réserve de la mise en place de plates-formes techniques stables et fiables, diffusion croissante d'informations grâce à de nouvelles méthodes s'appuyant sur l'Internet et la technologie mobile.
2013	Plate-forme coordonnée pour la politique de recherche de l'OIT, accessible aux mandants et aux partenaires; toutes les publications du BIT seront disponibles sous forme numérique.
2014-15	Création d'un réseau de partenariats entre mandants, société civile, acteurs de développement et médias, visant à partager la masse grandissante des connaissances recueillies grâce à la mise en œuvre des stratégies en matière de travail décent; examen des bonnes pratiques et évaluation des enseignements tirés.

Capacités opérationnelles

- 192.** La Déclaration de 2008 appelle les Membres à mettre en œuvre le mandat constitutionnel de l'OIT et à placer le plein emploi productif et le travail décent au cœur des politiques économiques et sociales. A cette fin, elle demande à l'Organisation d'appuyer de manière efficace les efforts de ses Membres.

- 193.** L'idée fondamentale est que l'OIT puisse contribuer réellement et efficacement à l'élaboration de solutions novatrices en faveur du travail décent pour les hommes et les femmes de tous les pays, en tirant parti de la force de ses mandants tripartites, de ses valeurs et de ses objectifs stratégiques. L'OIT devrait être reconnue comme un partenaire efficace dans le renforcement de la capacité de ses Membres à promouvoir des solutions originales en matière de travail décent pour régler les problèmes d'emploi et de main-d'œuvre et les problèmes sociaux.
- 194.** Parallèlement, l'Assemblée générale des Nations Unies, lors de son Examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, a appelé, d'une part, à une plus grande efficacité de l'action menée par le système des Nations Unies pour le développement pour aider les pays en développement à réaliser les objectifs de développement convenus sur le plan international, sur la base de leurs stratégies de développement nationales, et, d'autre part, à l'élaboration de solutions nouvelles et novatrices aux problèmes de développement (résolution A/RES/62/208 de l'Assemblée générale des Nations Unies du 14 mars 2008).
- 195.** Le Conseil d'administration du BIT a reconnu qu'il fallait renforcer les capacités du Bureau, en particulier celles de ses bureaux extérieurs, pour aider les Membres à réaliser les objectifs du travail décent. En gardant à l'esprit le fait que la situation est différente selon les régions et que toutes les régions ne devraient pas suivre exactement la même démarche, il faut attacher une attention particulière aux mesures et moyens mentionnés ci-après pour renforcer les capacités du Bureau:
- Renforcement de la capacité technique du Bureau dans les régions d'apporter un appui spécialisé aux Membres. L'assistance fournie par le BIT est destinée à renforcer l'aptitude des Membres à résoudre des difficultés fondamentales en matière de travail décent au moyen d'activités de sensibilisation, de l'accès au savoir et de la diffusion des connaissances, de l'analyse des politiques, des renseignements et des données sur les tendances récentes et du renforcement des capacités. Cette mesure a pour but de concentrer les capacités techniques au sein d'équipes d'appui technique au travail décent dont la composition sera plus large mais le nombre réduit, et qui répondront aux besoins d'un certain nombre de pays. Ces équipes doivent travailler en étroite collaboration avec le siège de l'Organisation et s'appuyer sur ses programmes techniques.
 - Instauration d'un seul type de bureau extérieur de l'OIT qui se spécialisera dans la fourniture de services aux Membres dans un ou plusieurs pays. Les bureaux extérieurs assureront l'exécution des programmes de l'Organisation et fourniront un soutien aux Membres. En particulier, les bureaux extérieurs devraient assumer au premier chef la responsabilité de la conception et de la mise en œuvre des PPTD, en étroite collaboration avec les mandants, en combinant plusieurs sources de financement – budget ordinaire, compte supplémentaire du budget ordinaire et ressources extrabudgétaires. La composition du personnel et la structure des compétences des bureaux extérieurs devront donc être harmonisées. Les bureaux extérieurs doivent pouvoir compter sur le déploiement rapide et souple d'un appui technique. Cela exige la poursuite de la décentralisation vers les bureaux extérieurs des programmes financés par des ressources extrabudgétaires. Ces mesures renforceront la capacité du Bureau de contribuer efficacement aux bilans communs de pays et de participer pleinement au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).
 - Le déploiement plus souple des capacités du BIT permettra au Bureau de répondre plus rapidement aux demandes qui se manifestent, de mobiliser les ressources pour des missions spécifiques, de travailler en étroite collaboration avec les mandants, l'Organisation des Nations Unies, les réseaux professionnels et les institutions

nationales et régionales. Le Bureau pourrait ainsi adjoindre à son réseau de bureaux extérieurs des coordonnateurs nationaux recrutés et déployés selon les besoins des PPTD dans les pays où l'OIT ne dispose pas de bureau.

- Précision des rôles et des responsabilités des bureaux régionaux, des bureaux extérieurs, des équipes d'appui technique et des programmes techniques du siège. Compte tenu de l'augmentation des ressources, autres que les ressources de base, allouées aux programmes de l'OIT et aux réformes structurelles successives qui ont eu lieu tant au siège que dans les régions, il faut préciser les rôles et les responsabilités aux différents niveaux et types d'autorité. De nouvelles orientations internes doivent donc être établies pour encourager la coopération et éviter les chevauchements.

196. Les mesures décrites ci-dessus visent principalement à favoriser une utilisation plus rationnelle des ressources humaines, techniques et financières du Bureau par une spécialisation des fonctions, une précision des rôles et des responsabilités et une concentration des capacités techniques. Il est important de souligner que ces mesures demandent des programmes techniques solides au siège, assumant la responsabilité des grandes orientations, du contrôle de la qualité, et ayant la capacité de fournir un appui réel aux équipes techniques et aux bureaux extérieurs dans les régions.

197. La Stratégie en matière de ressources humaines et la Stratégie en matière de technologies de l'information de l'OIT, en particulier le déploiement des fonctionnalités d'IRIS dans les régions et les bureaux extérieurs, sont essentiels pour étayer les mesures mentionnées ci-dessus.

198. Le calendrier global prévoit que ces mesures devraient être en place à la fin de la première année de la période couverte par le cadre stratégique. Leur efficacité pourrait alors être évaluée après trois ans, en 2013. Le Conseil d'administration doit examiner en mars 2009 une série finale de propositions plus détaillées.

Etapes préliminaires

Année	Etape
Mars 2009	Le nombre, la localisation, la composition, le coût et les modalités de fonctionnement des bureaux extérieurs sont précisés.
Au début de 2009	Orientations publiées sur la poursuite de la décentralisation.
Au début de 2009	Les mesures visant à déployer des coordonnateurs nationaux supplémentaires sont établies et appliquées.
Mi-2009	Les rôles et les responsabilités sont précisés et les nouvelles orientations sont publiées et mises en œuvre.
Mi-2010	Des équipes d'appui technique au travail décent sont établies et opérationnelles.

VI. Renforcement de la gouvernance, du management et de l'appui

Résultats concernant la gouvernance, l'appui et le management

199. La Déclaration de 2008 invite l'OIT à revoir et adapter ses pratiques institutionnelles, afin notamment d'assurer une utilisation plus efficace et efficace de ses ressources humaines et financières, de renforcer les processus de gestion, d'améliorer sa gouvernance et de

développer ses capacités en vue de mieux comprendre les besoins de ses Membres et de mieux y répondre.

200. Le travail concernant la gouvernance, l'appui et le management a pour but d'appuyer la mise en œuvre du mandat de l'OIT et de donner aux Membres des assurances suffisantes en ce qui concerne l'efficacité, le contrôle, la transparence et la responsabilisation. Il vise aussi à promouvoir les valeurs inhérentes à la fonction publique internationale, qui tendent à garantir son indépendance et son intégrité dans l'accomplissement de sa mission. La démarche suivie à cette fin sera celle de la gestion axée sur les résultats.
201. A la lumière des enseignements tirés du programme et budget pour 2008-09 et des priorités énoncées par le Conseil d'administration et la Conférence internationale du Travail, notamment dans la Déclaration de 2008, deux résultats, relatifs à l'utilisation des ressources et à la gouvernance, sont proposés au titre de la gouvernance, de l'appui et du management pour la période couverte par le cadre stratégique.
202. L'utilisation efficace et efficiente des ressources et une bonne gouvernance, assurant notamment aux organes directeurs de l'OIT les services d'appui dont ils ont besoin, sont la base d'une bonne mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au sein du BIT. Pour atteindre les résultats proposés, il faudra une volonté bien arrêtée d'améliorer les règles et procédures internes en matière de gouvernance, de préciser les rôles et les responsabilités de chacun, de chercher à obtenir des gains d'efficacité sur le plan administratif, de suivre une orientation plus nettement axée sur le service et d'exploiter plus pleinement les possibilités des technologies de l'information. La prestation en temps opportun de services de gouvernance, d'appui et de management de grande qualité, faisant intervenir des stratégies efficaces de gestion des risques, est à la base du travail de tous les services responsables des résultats en question.
203. La concrétisation de ces résultats dépendra du niveau de la demande de services au sein du Bureau et de la part du Conseil d'administration. Dans les deux cas, il faudra un dialogue sur le niveau de services requis et les coûts.

Résultat 1: Utilisation efficace et efficiente de toutes les ressources de l'OIT

204. Il s'agit ici d'obtenir une utilisation plus efficace et efficiente des ressources humaines, financières, matérielles et technologiques du Bureau disponibles aux fins des programmes techniques de l'OIT. Des stratégies de gestion concernant les ressources humaines, les technologies de l'information, la mobilisation des ressources, l'évaluation et le contrôle seront mises en œuvre en vue de ce résultat. La stratégie en matière de ressources humaines tendra à faire concorder au mieux la priorité stratégique – obtenir des résultats dans le domaine du travail décent – et la gestion des ressources humaines. La stratégie en matière de technologies de l'information visera à assurer l'infrastructure technologique nécessaire. La stratégie en matière de mobilisation des ressources devra porter les ressources extrabudgétaires et les ressources du Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) à un niveau plus conforme aux résultats attendus en matière de travail décent, par des activités de collecte de fonds ciblées et une analyse des carences en matière de ressources. La stratégie d'évaluation et de contrôle assurera la fiabilité et l'indépendance du système d'évaluation.
205. L'utilisation efficace des ressources s'appuiera sur des efforts tendant à réaliser des gains d'efficacité en améliorant les structures et les méthodes de travail. Le projet de rénovation du bâtiment du siège aura une grande incidence du point de vue de la bonne utilisation des ressources matérielles. Le Bureau participera activement aux travaux des organes du

système des Nations Unies visant à poursuivre l'harmonisation de leurs politiques et de leurs pratiques lorsque cela est possible.

Indicateurs proposés:

- Gestion plus efficace des ressources humaines au sein du Bureau.
- Gains d'efficacité concernant les structures et méthodes de fonctionnement.
- Adéquation des ressources extrabudgétaires et des ressources du CSBO avec les résultats attendus dans le domaine du travail décent à l'échelon mondial, régional, sous-régional et national.
- Gestion plus efficace des technologies de l'information au sein du Bureau.
- Déploiement des fonctionnalités d'IRIS dans les bureaux extérieurs.
- Amélioration de l'entretien et de l'utilisation des locaux de l'OIT.

Résultat 2: Gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation

206. Ce résultat concerne la gouvernance interne et externe de l'Organisation, une bonne gouvernance étant essentielle pour que le Bureau soit en mesure d'aider efficacement les mandants dans les Etats Membres à appliquer des politiques et programmes de promotion du travail décent. Il a trait à la fois à l'obligation du Bureau de rendre compte de la façon dont il gère les ressources disponibles et au fonctionnement des organes directeurs de l'OIT, y compris les réunions régionales.

207. La mise en œuvre effective des recommandations issues des audits internes ou externes et des évaluations indépendantes et leur prise en compte aux fins de la programmation et du partage des connaissances contribueront à favoriser une culture de la responsabilisation. Le Bureau instaurera aussi par l'intermédiaire du Comité consultatif d'évaluation un système de consultation périodique avec le personnel d'encadrement en vue d'assurer un suivi effectif dans les délais voulus. La gestion des risques constitue un autre élément important de la gouvernance. Les risques juridiques et financiers et les risques liés à la sécurité et la sûreté, ou encore à la continuité des opérations, seront progressivement intégrés dans les procédures établies et les processus fondamentaux. Le Bureau s'appliquera à limiter son impact sur l'environnement et visera à atteindre la neutralité climatique d'ici à 2015.

Indicateurs proposés:

- Les PPTD guident la mise en œuvre des activités de l'OIT à l'échelon des pays.
- Opinion du Commissaire aux comptes sur les états financiers de l'OIT et sur les mesures de suivi.
- Evaluations de la qualité figurant dans les rapports des audits internes et des évaluations indépendantes et mise en œuvre effective et en temps voulu des recommandations.
- Meilleure reconnaissance et réduction des risques.

- Meilleure planification, préparation et gestion des sessions de la Conférence internationale du Travail et du Conseil d'administration ainsi que des réunions régionales.
- Qualité et ponctualité des documents officiels.
- Progrès de l'Organisation vers la neutralité climatique.

Réforme de la gouvernance et pratiques institutionnelles

- 208.** Au cours de ces vingt dernières années, des mesures ont été prises pour rationaliser le calendrier et l'organisation des sessions du Conseil d'administration et de la Conférence internationale du Travail ainsi que des réunions régionales. Une distinction plus claire a été établie, tant pour la Conférence que pour le Conseil d'administration, entre les travaux en commission et les séances plénières, plus visibles et orientées vers l'action. Cependant, le sentiment général est que les sessions du Conseil d'administration ne permettent pas actuellement un débat de fond sur les questions de gouvernance. L'ordre du jour des commissions est souvent surchargé, les questions pour information viennent s'ajouter aux questions appelant une décision. Le Conseil d'administration lui-même ne débat pas de façon approfondie des principales questions de fond.
- 209.** En ce qui concerne la Conférence, la réorganisation récente a eu un effet bénéfique sur l'efficacité des travaux des commissions, mais la semaine des plénières est toujours marquée par une certaine confusion. Le temps n'est pas toujours bien géré: on en manque pour certaines activités, tandis qu'il arrive que, durant de longues séances, les orateurs s'expriment devant une salle des assemblées quasiment déserte.
- 210.** Ces réunions continuent cependant de susciter beaucoup d'intérêt et d'attentes. Entre 2000 et 2008, le nombre des délégués et des conseillers techniques accrédités auprès de la Conférence est passé de 3 115 à 4 212. On relève parallèlement une augmentation du nombre des documents soumis au Conseil d'administration (463 pour sa session de mars 2008, contre 383 en mars 1999, avec un nombre moyen de pages par document de 18,6 contre 13,9). La limitation de la longueur des documents et la gestion plus rigoureuse de leur élaboration ont eu un certain effet mais ne parviennent pas à contenir une tendance structurelle à l'expansion. Si la croissance se poursuit au même rythme, les ressources du Bureau et celles des mandants eux-mêmes ne permettront plus de répondre à la demande, et il sera difficile d'assurer une gouvernance appropriée.
- 211.** Les réunions régionales, qui ont été abrégées et simplifiées à la fin des années quatre-vingt-dix dans un souci d'économie, constituent une tribune propice pour discuter de la mise en œuvre de l'Agenda du travail décent dans chaque région. Ces réunions ont permis aux mandants à l'échelon régional de participer toujours plus activement à la définition des priorités régionales et de prendre des initiatives importantes telles que l'adoption de décennies et d'agendas régionaux du travail décent. Cette évolution doit être encouragée afin que les mandants dans les régions soient en mesure de participer davantage à la planification et à la mise en œuvre de l'action au plan régional. Il serait donc judicieux de réexaminer le rôle des réunions régionales.
- 212.** La Conférence comme le Conseil d'administration jouent plusieurs rôles. Outre leur fonction de gouvernance et de décision, ces organes constituent un espace de discussion important où les responsables du monde du travail peuvent se rencontrer et interagir. L'utilité de cette fonction d'instance de dialogue est considérable mais difficile à mesurer précisément. Si ce rôle est clairement reconnu dans le cas de la Conférence, le Conseil d'administration n'a pas encore réussi à acquérir le même profil.

- 213.** La réforme du système des Nations Unies souligne aussi la nécessité d'une plus grande clarté dans le fonctionnement des organes directeurs de l'OIT, afin que la compétence tripartite de l'Organisation sur les questions très nombreuses qui relèvent de son mandat puisse être effectivement reconnue.
- 214.** L'amélioration du fonctionnement de la Conférence internationale du Travail constitue un objectif permanent. Les défis soulevés par la Déclaration de 2008 appellent à une réflexion sur les méthodes de travail du Conseil d'administration. Le présent cadre stratégique doit inclure parmi ses objectifs la réorganisation du Conseil d'administration, qui doit gagner en efficacité pour pouvoir traiter de façon satisfaisante tant les questions de gouvernance que les questions de fond. A ces fins, il conviendrait d'examiner plusieurs possibilités dans le cadre de consultations tripartites approfondies.

Une vision du management pour l'OIT

- 215.** Il sera nécessaire d'améliorer le management pour pouvoir relever les défis auxquels le Bureau sera confronté ces prochaines années, à savoir une concurrence accrue autour du mandat de l'OIT, la réforme des Nations Unies, le départ de fonctionnaires expérimentés, le projet de rénovation du bâtiment du siège et une pression croissante sur les ressources disponibles pour l'appui aux programmes et leur exécution. Le BIT continuera d'appliquer des stratégies intégrées et faisant une large place à la collaboration pour promouvoir des politiques cohérentes concernant le travail décent, ainsi que des cadres de responsabilisation fondés sur les résultats permettant de déterminer clairement les résultats attendus des fonctionnaires. En conséquence, un ensemble de responsabilités précis sera assigné à chaque niveau de l'encadrement. Des mesures visant à renforcer encore le rôle et les attributions de l'équipe de direction seront adoptées en vue d'assurer un suivi complet de la Déclaration de 2008 et de traiter les questions essentielles relatives à la gouvernance interne. Les supérieurs hiérarchiques contribueront à renforcer une approche professionnelle de la gestion axée sur les résultats. Outre la responsabilité déjà reconnue concernant la qualité et l'efficacité des services techniques, une attention redoublée sera portée à la performance, à la gestion des risques et à la responsabilité de promouvoir le travail d'équipe et l'efficacité.
- 216.** Un programme de renforcement des capacités et de gestion du changement à l'échelle du Bureau sera mis en œuvre, en procédant à partir des étapes fixées dans la feuille de route pour l'application de la gestion axée sur les résultats et en s'appuyant sur des stratégies intégrées en matière de gestion. Ce programme combinera des activités de renforcement des capacités et des mécanismes d'incitation renforcés en vue d'introduire les changements nécessaires dans la culture et les pratiques en vigueur au sein de l'Organisation et du Bureau. Ce processus de longue haleine requerra un engagement ferme en faveur d'une bonne gouvernance et une participation sans faille de tous les mandants et du personnel, en particulier de l'encadrement. Le programme visera par conséquent à apporter des améliorations aux aspects suivants de la gestion:
- Responsabilisation. Des cadres de responsabilisation bien définis et un mécanisme permettant d'évaluer la performance en matière de gestion seront mis en place. Ces efforts s'appuieront sur la stratégie en matière de ressources humaines, qui contribuera aussi à renforcer la culture de la gestion axée sur les résultats au sein du Bureau en facilitant et en récompensant les méthodes de travail fondées sur la collaboration et en encourageant la responsabilisation en matière de gestion.
 - Transparence. Le système IRIS facilite le changement en rationalisant les processus et procédures et en permettant l'échange rapide d'informations au sein du Bureau, ce qui favorise la transparence, la communication, le travail d'équipe et

l'efficacité. Le potentiel du système sera pleinement exploité avec le déploiement de l'ensemble de ses fonctionnalités dans les bureaux extérieurs et son utilisation en tant qu'outil de décision en matière de gestion, ce qui permettra au Bureau d'appliquer des procédures uniformes et systématiques plutôt que ponctuelles.

- Planification et organisation du travail. Un outil de planification du travail et des directives communes applicables au sein des différentes unités opérationnelles entreront en vigueur. La planification axée sur les résultats favorisera la responsabilisation et la définition de priorités dans le cadre du travail d'équipe et de la prestation de services conjoints. Elle permet par ailleurs d'assurer une utilisation aussi efficace et efficiente que possible des ressources et sert de base à l'évaluation de la performance au plan individuel et organisationnel.
- Appui au partage des connaissances. Les moyens disponibles pour le partage des connaissances seront renforcés par la mise en œuvre de la stratégie relative au Système de gestion électronique des documents (EDMS). Ce système sera développé par l'ajout d'une nouvelle fonctionnalité qui améliorera la qualité de la correspondance officielle, des rapports, des documents et des archives du BIT et les rendra plus accessibles.
- Apprentissage organisationnel. Les audits internes et externes et les évaluations indépendantes ainsi que les conclusions du Comité consultatif de contrôle indépendant fournissent des informations précieuses pour la gouvernance et contribuent à développer une culture de la responsabilisation et de l'apprentissage permanent. Les observations et les conclusions des évaluations et des audits seront diffusées auprès de tous les services du Bureau et contribueront ainsi à l'adoption de meilleures pratiques sur la base des enseignements tirés.
- Travail d'équipe. Le travail d'équipe et la prestation de services conjoints au sein du Bureau et à l'extérieur constituent le seul moyen de répondre aux besoins des mandants de façon cohérente et efficace. En conséquence, des activités de formation et d'appui visant à élever ou maintenir le niveau de performance des équipes seront mises sur pied à l'intention de toutes les catégories du personnel d'encadrement du BIT. Ces activités porteront notamment sur les modèles, méthodes et pratiques exemplaires dans ce domaine.
- Les compétences fondamentales en matière de gestion seront renforcées par des activités de formation complémentaires appropriées.

217. Les stratégies décrites ci-après visent à développer les capacités de gestion du BIT de façon à contribuer au renforcement fondamental de la capacité d'œuvrer en faveur du travail décent, comme prévu par la Déclaration de 2008.

Ressources humaines

218. La stratégie en matière de ressources humaines pour 2010-2015 permettra de faire concorder au mieux la gestion des ressources humaines au sein du Bureau avec la priorité que l'OIT entend donner à la concrétisation du travail décent. Cette stratégie sera le moteur des changements fondamentaux qu'il sera nécessaire d'introduire pour donner suite à la Déclaration de 2008 et assurera dans le même temps la prise en compte des réalisations récentes et des enseignements qui en ont été tirés. Elle contribuera à répondre aux besoins découlant du réexamen de la structure extérieure et de la poursuite de la réforme des Nations Unies tout en assurant le respect des obligations liées au régime commun des Nations Unies. Elle approfondira la culture de la gestion axée sur les résultats et favorisera la responsabilisation et l'efficacité, le travail d'équipe et le partage des connaissances entre

le siège et la structure extérieure. Elle prévoira des investissements accrus en faveur de la sûreté et du bien-être du personnel, de nature à améliorer la sécurité de celui-ci ainsi que sa motivation et sa performance.

- 219.** Le nouveau système de recrutement, d'affectation et de placement du personnel renforcera la capacité interne en permettant de trouver des candidats jeunes et qualifiés pour renouveler la base de compétences du BIT tout en attirant et fidélisant des personnes compétentes et expérimentées, à même de répondre à des exigences élevées. L'assistance et les services consultatifs prêtés au personnel d'encadrement aux fins du recrutement seront renforcés, et des outils de recrutement plus modernes seront utilisés pour simplifier l'examen des candidatures et l'évaluation des candidats. Le système de gestion de la performance du personnel permettra de mieux tenir compte du travail effectué, de promouvoir plus activement le perfectionnement du personnel et d'améliorer encore les perspectives de carrière. Il permettra également d'encourager le personnel à travailler en équipe et à partager ses connaissances, de récompenser l'excellence et de traiter dûment les cas dans lesquels l'exécution des tâches laisse à désirer. Le personnel d'encadrement recevra la formation et l'appui nécessaires pour pouvoir évaluer correctement la performance du personnel dans l'optique des résultats visés et sera comptable de l'obtention de ces résultats.
- 220.** La stratégie de perfectionnement du personnel, qui se fondera sur un recensement des compétences, visera à renforcer la base de connaissances du BIT sur le monde du travail conformément aux besoins des mandants. Elle contribuera aussi à développer les compétences en matière d'encadrement et à promouvoir la bonne gouvernance par des activités de formation spécialisées. La politique révisée en matière de contrats favorisera la conclusion d'arrangements contractuels souples et adaptés ainsi que la transparence, l'équité et la cohérence dans l'administration des contrats, ce qui permettra de réduire les coûts et de favoriser la mobilité du personnel en fonction des besoins des mandants. Elle encouragera une utilisation plus efficace du personnel affecté aux projets de coopération technique et des réseaux de connaissances extérieurs en vue de combler les lacunes en matière de capacités. Une définition plus précise des rôles et attributions respectifs et des relations hiérarchiques ainsi que de nouvelles méthodes de collaboration entre les secteurs et les régions et en leur sein contribueront à améliorer l'efficacité.

Etapes préliminaires

Année	Etape
2011	Le système de recrutement, d'affectation et de placement du personnel est pleinement opérationnel.
2011	La politique révisée en matière de contrats est mise en œuvre dans son intégralité.
2011	Le travail d'équipe et le partage des connaissances sont pratiqués de façon systématique.
2012	Le système de gestion de la performance du personnel est mis en œuvre dans son intégralité.
2015	Tous les bureaux procèdent à des évaluations des risques en matière de sécurité et sont dotés de plans pour la continuité des opérations.
Processus continu	Application des normes du Système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies.

Technologies de l'information

- 221.** La Déclaration de 2008 souligne l'importance du partage des connaissances. Les technologies de l'information fourniront la base technique nécessaire pour faciliter le partage des connaissances au sein du Bureau et avec les mandants. La stratégie en matière de technologies de l'information pour 2010-2015 s'articulera autour des éléments suivants:

infrastructure, IRIS, gestion des connaissances, et gouvernance, appui et formation. Elle sera reliée aux autres stratégies du Bureau et interagira avec elles.

- 222.** Infrastructure. Les efforts visant à assurer l'acquisition au moindre coût et la maintenance adéquate du matériel et des logiciels informatiques ainsi que les services connexes se poursuivront, en vue de constituer une infrastructure informatique moderne, fiable, efficace et sûre permettant à tous les fonctionnaires de disposer des outils dont ils ont besoin pour exécuter leurs tâches. La connectivité entre les différents lieux d'établissement de l'OIT sera portée au niveau nécessaire pour garantir des communications fiables et un accès sûr aux applications et sources d'information centralisées. La continuité des opérations sera renforcée grâce à la mise en œuvre de sites pour la reprise du traitement après sinistre pour tous les systèmes et applications essentiels.
- 223.** IRIS. Le déploiement des fonctionnalités d'IRIS dans les régions sera mené à son terme. En outre, le système IRIS continuera d'évoluer pour répondre aux nouveaux besoins en termes de fonctionnalités, d'accessibilité et de remontée de l'information. Les modules d'IRIS seront développés pour fournir les fonctions nécessaires à la mise en œuvre de deux stratégies du Bureau: évaluation et suivi pour la stratégie d'évaluation et de contrôle, et gestion de la performance et recrutement en ligne pour la stratégie des ressources humaines.
- 224.** Gestion des connaissances. Le déploiement de l'EDMS dans les unités du siège et les bureaux extérieurs sera mené à son terme. L'ensemble du personnel aura accès à tous les documents officiels, ce qui améliorera la circulation de l'information au sein du Bureau et permettra de sauvegarder le savoir institutionnel de l'OIT. Des améliorations seront apportées au système Plone de travail en collaboration et de partage des connaissances, pour répondre à l'accroissement de la demande au sein du Bureau. On s'efforcera de proposer des interfaces conviviales de façon à lever certains des obstacles au partage des connaissances sur les activités au sein du BIT.
- 225.** Gouvernance, appui et formation. Le cadre de gouvernance des technologies de l'information, qui se fonde sur les normes en vigueur dans le secteur, sera complété et tous les processus informatiques feront l'objet de comptes rendus détaillés de façon à être pleinement vérifiables. Des mesures seront prises pour rationaliser l'appui informatique au siège et dans les régions de façon à en améliorer l'efficacité et le rapport coût-efficacité. La formation sera développée en utilisant davantage les moyens liés à Internet et en vue de créer des possibilités de formation à la demande, ce qui permettra une organisation plus efficace du perfectionnement du personnel.
- 226.** Le report ou la suppression de l'un ou de plusieurs des éléments de cette stratégie comporterait des risques et pourrait avoir sur les travaux du Bureau des conséquences défavorables plus ou moins graves selon l'élément considéré. Ainsi, s'il n'est plus possible de maintenir un niveau optimal de performance et de sécurité de l'infrastructure informatique faute de ressources suffisantes, le courrier électronique pourrait connaître des défaillances. Or la perte ou le retard de courriers nuirait à la productivité des fonctionnaires et pourrait, à terme, compromettre l'image de l'OIT.

Étapes préliminaires

Année	Étape
2011	Le déploiement d'IRIS dans les régions est achevé.
2012	Tous les processus informatiques font l'objet de comptes rendus détaillés.
2013	Le déploiement de l'EDMS au siège et dans les régions est achevé.
2014	L'appui informatique au sein du Bureau est rationalisé et son rapport coût-efficacité amélioré.

Année	Étape
2014	Des sites de reprise du traitement après sinistre sont opérationnels pour tous les services essentiels.

Contrôle et évaluation

- 227.** La stratégie répond à la volonté de fournir aux mandants, aux donateurs et aux partenaires de développement des informations utiles et impartiales sur l'efficacité organisationnelle et sur les réalisations et l'impact des programmes. Elle appuie les efforts visant à dégager des enseignements des réalisations en matière de travail décent et à valider le bon fonctionnement des programmes et les résultats obtenus. Elle vise à promouvoir un système d'évaluation indépendante crédible contribuant à l'utilisation stratégique des ressources et des possibilités, et à la responsabilisation dans le cadre de la gestion axée sur les résultats. Conjointement à d'autres stratégies du Bureau, elle vise aussi à encourager l'application de principes de gestion judicieux. En 2010, le Bureau fera effectuer une analyse indépendante de la stratégie d'évaluation en vue d'informer le Conseil d'administration de la nature et de l'étendue des progrès réalisés s'agissant de renforcer la fonction d'évaluation de l'OIT ainsi que la qualité de ses activités. La stratégie d'évaluation et les cibles seront redéfinies conformément aux conclusions de cette analyse.
- 228.** Le Bureau prendra d'autres dispositions pour améliorer la qualité et la portée des évaluations décentralisées et pour dispenser une formation concernant plusieurs éléments de l'évaluation tout en renforçant la capacité des mandants de procéder eux-mêmes à des évaluations. Les enseignements tirés des évaluations seront de plus en plus systématiquement incorporés dans les principaux documents de planification et de programmation. Les mises à niveau du système informatique permettront de mieux cibler les informations relatives aux évaluations et de les diffuser plus largement auprès du grand public et des principales parties prenantes (Conseil d'administration, mandants nationaux, partenaires du système des Nations Unies et donateurs). Le Bureau continuera d'œuvrer pour une systématisation du contrôle du suivi des évaluations. Il sera procédé à plusieurs évaluations de haut-niveau se rapportant en particulier aux grandes stratégies mondiales de l'OIT et aux PPTD. De nouvelles initiatives viseront à une planification plus stratégique des évaluations et de nouvelles pratiques assureront une validation indépendante régulière des analyses et des rapports de performance internes, ce qui permettra de renforcer la crédibilité du contrôle de la performance effectué par le Bureau. L'accent sera mis ensuite sur la mise à niveau des méthodes d'évaluation, y compris celles des partenaires nationaux. Afin de minimiser les risques, on insistera en particulier sur l'internalisation des techniques de gestion de l'évaluation, l'amélioration de la qualité des indicateurs et de la documentation relatives aux réalisations et le respect des normes et règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies pour assurer la crédibilité des évaluations.
- 229.** La mise en œuvre des méthodes de la gestion des risques permettra de détecter les risques sans retard. La gestion des risques suppose une démarche délibérée, systématique et efficace qui tend à accepter les risques, à les éviter ou à les limiter, en en tenant compte sans chercher à s'y soustraire à tout prix.
- 230.** La gestion des risques contribue à promouvoir une culture de la transparence et de la responsabilisation conforme aux principes de la gestion axée sur les résultats. Son objectif est de renforcer la capacité de l'OIT de s'acquitter de son mandat en améliorant les processus décisionnels stratégiques et opérationnels. Ainsi, la gestion des risques devra être intégrée dans les procédures établies et les processus fondamentaux du Bureau, notamment ceux qui concernent la planification du travail et l'examen de la performance en rapport avec la gestion axée sur les résultats et l'établissement du programme et budget.

Étapes préliminaires

Année	Étape
2010	Examen externe de la mise en œuvre de la fonction d'évaluation – 2006-2009.
2011	Adoption et mise en œuvre d'une stratégie et d'une politique d'évaluation révisées.
2012	Le taux des recommandations mises en œuvre de façon satisfaisante dans l'année atteint 80 pour cent.
2013	Des méthodes types sont appliquées aux programmes et stratégies, conformément aux principes en vigueur au sein du système des Nations Unies.
2014	Les informations et données issues des différents types d'évaluations sont pleinement accessibles et utilisées systématiquement pour innover et améliorer la programmation.
2015	100 pour cent des PPTD font l'objet d'autoévaluations ou d'évaluations indépendantes.
Processus continu	Utilisation régulière des examens internes, des autoévaluations et des évaluations indépendantes concernant les différents programmes et activités du BIT aux fins du rapport sur l'exécution du programme et budget biennal.

VII. Ressources pour la période de planification

Éléments nouveaux dans un débat suivi

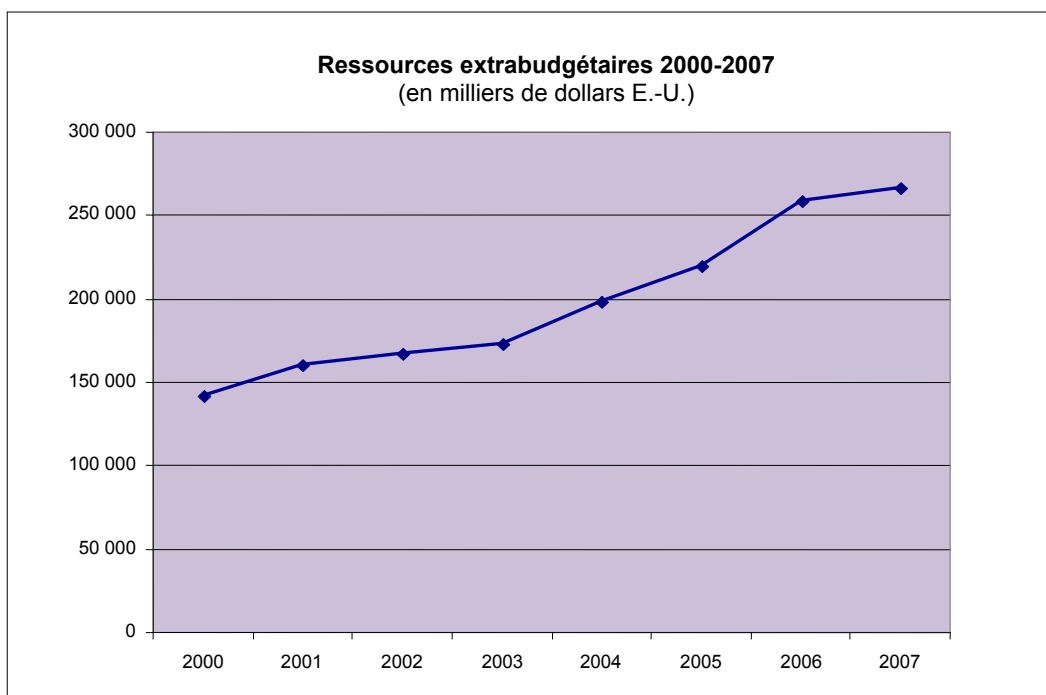
231. Le niveau des ressources, leur provenance et leur allocation font fréquemment l'objet de débats tant au sein du Conseil d'administration et de ses commissions que de la Conférence internationale du Travail. Lors des discussions sur les Propositions de programme et de budget pour 2008-09, le Conseil d'administration a demandé qu'il soit procédé à un examen plus approfondi des ressources ne se limitant pas aux propositions de budget relatives à une période biennale donnée.

232. Les thèmes récurrents sont notamment:

- la baisse du niveau réel du budget ordinaire depuis de longues années, qui a pour conséquence une diminution des capacités de l'OIT alors que la mission de l'Organisation revêt de plus en plus d'importance et que les demandes formulées par ses mandants s'accroissent;
- la sollicitation de plus en plus pressante des ressources du budget ordinaire pour couvrir à la fois des besoins opérationnels qui vont en augmentant et des fonctions cruciales dans le domaine des savoirs et des politiques;
- la part croissante qu'occupent les ressources extrabudgétaires dans le financement total dont dispose l'OIT et les incertitudes que la dépendance vis-à-vis de ce type de ressources fait peser sur les principales activités et les capacités du Bureau;
- l'engagement en faveur de la cohérence des politiques et des autres principes gouvernant la réforme du système des Nations Unies, notamment les répercussions du nouveau contexte de l'aide;
- l'intérêt qu'il y a à intégrer les activités de l'OIT en utilisant toutes les modalités de financement de manière complémentaire pour obtenir les résultats recherchés et établir des rapports intégrés faisant apparaître à la fois les résultats et les coûts correspondants;
- la nécessité d'améliorer l'efficacité et l'efficacé du Bureau;

- la nécessité de trouver des moyens d'éliminer ou de réduire les activités les moins prioritaires afin de dégager des ressources à affecter à des activités plus prioritaires et à d'autres possibilités;
- la nécessité de réserver des fonds supplémentaires aux travaux d'entretien et aux investissements.

233. Le niveau réel du budget ordinaire a pratiquement stagné au cours des dernières périodes biennales, les fluctuations en valeur nominale résultant essentiellement des mouvements des taux de change. En revanche, les ressources extrabudgétaires ont presque doublé au cours des sept dernières années, comme le fait apparaître le graphique ci-dessous. Toutefois, on note une inégalité dans la répartition de ces ressources entre les divers pays et régions, même si l'on tient compte de leur démographie et des niveaux de pauvreté.



234. Le tableau 1 ci-dessous montre que 45 pays (dont 16 pays d'Afrique) ne reçoivent aucune aide extrabudgétaire, alors que les dix premiers bénéficiaires ont reçu plus de 5 millions de dollars en 2006-07. Le Bureau a cherché à trouver les moyens de corriger ce déséquilibre. L'une des innovations majeures lancées au cours de la période biennale 2008-09 a été la création du CSBO, qui peut être utilisé de manière souple pour combler les déficits de ressources identifiés dans les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD). Le CSBO est parfaitement adapté pour répondre aux demandes formulées dans le nouveau contexte de l'aide, du fait qu'il est fondé sur des contributions volontaires au budget ordinaire tendant à obtenir des résultats relatifs au travail décent, que les fonds ne sont pas, ou sont peu, affectés au préalable, et qu'il repose sur la cohérence et l'harmonisation des donateurs, l'appropriation, l'alignement sur les priorités nationales et l'agenda de développement national, la planification et la gestion axées sur les résultats et le financement lié aux résultats.

Tableau 1. Répartition des pays par fourchette de dépenses en 2006-07

Fourchette de dépenses	Nombre de pays	Répartition en pourcentage
0	45	30,4
> 0 < 50 000	15	10,1
> 50 000 < 100 000	9	6,1
> 100 000 < 500 000	32	21,6
> 500 000 < 1 000 000	9	6,1
> 1 000 000 < 5 000 000	27	18,2
> 5 000 000 < 10 000 000	9	6,1
> 10 000 000	2	1,4
Total	148	100,0

Source: Rapport sur l'exécution du programme de l'OIT en 2006-07, annexe V.

Note: A l'exception des dépenses encourues au titre de projets mondiaux, interrégionaux, régionaux et sous-régionaux.

- 235.** La croissance récente du niveau des ressources extrabudgétaires, bien qu'importante, n'a pas suffi pour répondre aux demandes à la fois mieux définies et plus instantes des mandants. Il est à prévoir que l'augmentation des besoins identifiés par les mandants et les carences qui en résultent dans les ressources dont disposent les PPTD devraient aller en s'accroissant. La communauté des donateurs a réagi en accroissant l'octroi de fonds, et il faut espérer que cette tendance se maintiendra.
- 236.** Une grande partie de la capacité de l'OIT d'appuyer l'exécution d'activités financées par des ressources extrabudgétaires est prévue dans le budget ordinaire. L'une des fonctions principales des bureaux extérieurs, par exemple, est de gérer et de soutenir les activités opérationnelles. La plupart des travaux en matière de développement des bases de connaissances et d'élaboration des politiques se concrétisent en dernier ressort au niveau opérationnel. Toutefois, le niveau des ressources du budget ordinaire a baissé alors que celui des ressources extrabudgétaires a augmenté. Si l'on peut parfaitement plaider en faveur d'une augmentation du budget ordinaire, rien ne laisse penser que l'on pourrait parvenir à un consensus sur une hausse suffisamment importante pour répondre aux besoins en matière de capacité.
- 237.** On peut donc se demander si l'élargissement du CSBO ne pourrait pas être un élément important de la solution. Les premières utilisations de ce mécanisme tendent à suggérer qu'il peut offrir un mode opératoire très efficace et peu onéreux. Un certain nombre d'enseignements peuvent être tirés qui, s'ils sont suivis, promettent une efficacité et une efficacie encore accrues pour l'avenir, notamment la nécessité d'assouplir l'affectation des fonds, l'intérêt d'avoir des ressources sûres disponibles au début de la période biennale, et la nécessité de mieux équilibrer les activités opérationnelles et les investissements destinés à l'amélioration des connaissances, des outils et du soutien nécessaires.

Stratégie de mobilisation des ressources et scénario envisageable

- 238.** La stratégie de mobilisation des ressources adoptée en novembre 2004¹ comportait les éléments suivants: promotion de la conclusion de partenariats pluriannuels avec les donateurs, compatibles avec les cycles et priorités de l'Organisation; renforcement de la

¹ Document GB.291/TC/1, paragr. 17.

capacité des bureaux extérieurs de mobiliser des ressources locales; rationalisation des mécanismes internes de fixation des priorités; amélioration de la coordination entre donateurs; et élaboration de mesures incitatives propres à promouvoir le tripartisme et de propositions spécialement conçues pour répondre aux besoins des organisations d'employeurs et de travailleurs. Le Conseil d'administration a par la suite recommandé que les accords de partenariat avec les donateurs comportent des dispositions tendant à la prise en compte systématique des questions d'égalité des sexes et que les donateurs reçoivent des informations sur les programmes par pays de promotion du travail décent.

- 239.** Il est de plus en plus reconnu que l'Agenda du travail décent offre une solution efficace pour lutter contre la pauvreté et les déséquilibres de la mondialisation. Toutefois, pour que cette solution produise tous ses effets, la coopération technique devrait progresser considérablement.
- 240.** L'aide internationale au développement a connu des mutations profondes qui se sont traduites par des objectifs ambitieux. L'aide est par ailleurs liée à des critères d'efficacité. L'obtention de résultats en termes de développement nécessite la conclusion de partenariats plus efficaces et plus inclusifs ainsi que l'appropriation des projets par les pays. L'harmonisation des interventions des donateurs et la tendance à verser des contributions volontaires sans affectation préalable pour financer des priorités et des résultats inscrits au budget ordinaire permettent d'espérer que l'aide sera à la fois plus souple et plus efficace. Donnant suite à la Déclaration de Paris (2005), à la résolution de l'Assemblée générale concernant l'examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles pour le développement du système des Nations Unies (2007), à l'Agenda d'Accra pour l'action (2008), à la Réunion de haut niveau sur la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (2008), à la Conférence internationale du suivi sur le financement du développement qui s'est réunie à Doha en novembre 2008 et s'inscrivant dans le processus de réforme du système des Nations Unies, l'OIT et ses donateurs répondent à ces défis pour libérer le plein potentiel de l'aide internationale afin d'obtenir des résultats durables en matière de développement.
- 241.** Conformément à la Déclaration de 2008, la stratégie de mobilisation des ressources est en cours de réexamen et réorientée vers l'aide aux mandants. Les améliorations apportées à la stratégie de mobilisation des ressources visent à canaliser les ressources extrabudgétaires et du CSBO vers l'obtention de résultats sur le plan du travail décent grâce à des efforts ciblés pour recueillir des fonds. Afin de définir des cibles stratégiques à la fois ambitieuses et réalistes pour mobiliser des ressources, des mécanismes adéquats seront conçus pour formuler des plans d'application axés sur les résultats et identifier les déficits de ressources pour l'obtention de résultats intéressant le travail décent aux niveaux mondial, sous-régional et national. Les donateurs seront encouragés à conclure des accords de partenariat pluriannuels inclusifs portant sur l'octroi de ressources prévisibles non affectées et le versement de contributions au CSBO, plutôt que d'apporter des ressources préalablement affectées à la réalisation de projets de coopération technique spécifiques, ce qui peut compromettre l'obtention de résultats sur le plan du travail décent. La stratégie permettra également au Bureau d'aligner l'ensemble de la coopération technique sur les résultats programmés.
- 242.** Par ailleurs, à la lumière des succès obtenus, de l'expertise acquise et des résultats atteints par l'OIT dans le cadre de la mise en œuvre de plusieurs programmes et produits mondiaux, par exemple l'IPEC, le Programme sur le VIH/sida et le monde du travail (ILO/AIDS) et le Programme sur la sécurité et la santé au travail et sur l'environnement (SafeWork), la période 2010-2015 permettra à l'Organisation de renforcer et d'élargir son approche en matière de coopération technique en se concentrant sur un certain nombre de programmes plus importants. Ces derniers seront axés sur les principaux domaines

d'activité de l'OIT, couvriront l'ensemble des objectifs stratégiques, et la recherche de solutions pratiques permettant de répondre aux besoins des Etats Membres sera privilégiée.

- 243.** Le tableau ci-dessous illustre un scénario envisageable à partir de l'hypothèse d'une croissance réelle zéro du budget ordinaire pour la période biennale 2010-11, suivi d'une croissance réelle de l'ordre de 1,5 pour cent pour la période 2012-13 et de l'ordre de 2 pour cent en 2014-15. La croissance des ressources destinées à la coopération technique devrait être de l'ordre de 7 pour cent par an (sur la base des résultats récents), alors que les ressources du CSBO doubleraient en 2010-11 et augmenteraient de 50 pour cent pendant les périodes biennales suivantes.

Période biennale	Ressources du budget ordinaire	CSBO	Ressources extrabudgétaires	Total
2008-09	642	45	350	1 037
2010-11	642	90	400	1 132
2012-13	652	135	460	1 247
2014-15	665	200	525	1 390

Tous les chiffres représentent les dépenses estimatives exprimées en millions de dollars aux coûts et taux de change de 2008-09.

- 244.** Ce scénario présuppose que les besoins hautement prioritaires et les déficits de ressources continueront à être identifiés et qu'il sera du moins en partie possible de répondre aux priorités les plus élevées du grand nombre de pays dont les demandes n'ont pas pu être entièrement satisfaites, tout en soutenant les programmes en cours indispensables.
- 245.** Dans le cadre de ce scénario, la part des ressources extrabudgétaires par rapport au budget ordinaire continuerait à croître, passant d'environ 60 pour cent à près de 79 pour cent. Toutefois, la part des ressources extrabudgétaires par rapport au total des ressources, y compris celles du CSBO, resterait de l'ordre de 35 à 38 pour cent. La part du budget ordinaire tomberait de 62 à 48 pour cent de l'ensemble des ressources alors que celle du CSBO, qui représente actuellement près de 4 pour cent, atteindrait environ 14 pour cent.
- 246.** Ce scénario présente un certain nombre d'avantages:
- Il permet de réaliser un équilibre entre les ressources qui sont directement sous le contrôle du Conseil d'administration et de la Conférence et celles qui doivent faire l'objet d'une négociation avec les donateurs.
 - Le coût d'exécution des activités opérationnelles baisserait, donc l'efficacité augmenterait.
 - Il serait possible d'utiliser le CSBO afin de combler les lacunes des services apportés aux mandants.
 - La collaboration entre les unités du terrain et celles du siège permettrait d'augmenter la cohérence des activités de l'OIT et leur masse critique.

Investissements et infrastructure

Entretien et modernisation du Bureau

- 247.** L'OIT se rapprochera progressivement d'une provision annuelle représentant 1 pour cent de la valeur de l'ensemble de ses actifs pour financer les grands projets de rénovation et de

modernisation. Elle procédera aussi à la rénovation de son siège. Une fois approuvée par le Conseil d'administration, la mise en œuvre de ce projet présentera de nombreux avantages, entre autres un accroissement de l'espace utilisable, un meilleur rendement énergétique, une amélioration de la sécurité, des coûts de maintenance moindres et les améliorations fonctionnelles que l'on peut attendre d'un bâtiment répondant à des normes modernes.

Ecologisation du BIT

248. A sa réunion d'octobre 2007, le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (CCS) a adopté une déclaration sur la mise en œuvre de mesures de nature à préserver la neutralité climatique dans le cadre du système des Nations Unies, aux termes de laquelle les chefs de secrétariat des agences, fonds et programmes des Nations Unies se sont engagés à faire en sorte que leurs organisations respectives se rapprochent de la neutralité climatique en ce qui concerne les opérations et les voyages. Ils ont pris notamment l'engagement dans cette déclaration que d'ici à la fin de 2009:

- les émissions de gaz à effet de serre seraient mesurées en fonction de normes internationalement acceptées;
- des efforts seraient faits pour réduire les émissions de gaz à effet de serre dans toute la mesure du possible;
- les incidences financières seraient analysées et les modalités budgétaires examinées – y compris en consultant les organes administratifs concernés si nécessaire – en vue d'acheter des compensations pour les émissions de carbone afin d'atteindre à terme la neutralité climatique.

249. L'objectif global de l'OIT est d'atteindre la neutralité climatique d'ici à 2015. A partir des Propositions de programme et de budget pour la période biennale 2010-11, des mesures seront prises en matière de recyclage, de gestion des déchets et de réduction des émissions de gaz à effet de serre, notamment en diminuant les voyages et en recourant plus fréquemment à l'organisation de vidéoconférences. En outre, le Commissaire aux comptes sera invité à examiner la possibilité de procéder à un audit environnemental. Le personnel sera encouragé à utiliser les transports publics. La neutralité climatique sera l'un des éléments clés du projet de rénovation du siège.

Sécurité

250. Le Bureau continuera à prendre les mesures nécessaires pour offrir un environnement de travail sain et sûr à tous les membres de son personnel. On veillera à ce que tous les bureaux respectent les normes de sécurité minimales du système de gestion de la sécurité de l'ONU, en particulier les normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS) et les normes minimales de sécurité opérationnelle en matière de résidence (MORSS), et les ressources nécessaires seront affectées pour en assurer le plein respect. En outre, en étroite collaboration avec le Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU, les risques seront évalués et les mesures palliatives qui s'imposent seront prises.

251. Des listes de l'ensemble des membres du personnel (personnel ordinaire et personnel de coopération technique) seront régulièrement mises à jour, et un système de notification des situations d'urgence sera mis en place pour permettre au Bureau de contacter le personnel rapidement si nécessaire.

- 252.** Des plans relatifs à la continuité des activités seront élaborés et maintenus à jour pour l'ensemble des bureaux. Ils contiendront des instructions sur les mesures à prendre en cas de crise afin de garantir que les fonctions critiques ne soient pas interrompues.
- 253.** Le Bureau continuera à assurer la formation de tous les responsables et des membres du personnel en matière de sécurité afin qu'ils soient en mesure de s'acquitter de leurs responsabilités respectives conformément au cadre relatif à l'obligation redditionnelle du système de gestion de la sécurité de l'ONU (UNSMS) et de l'OIT.

VIII. Aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2010-11

Nouvelles caractéristiques des Propositions de programme et de budget pour 2010-11

- 254.** En novembre 2007, le Conseil d'administration a approuvé la proposition² tendant à porter à six ans la période couverte par le cadre stratégique, et par conséquent à trois périodes biennales. Les propositions de programme et de budget pour 2010-11 seront les premières à reposer sur un cadre structuré et stable de résultats. Cela leur conférera une plus grande continuité et une plus grande comparabilité dans le temps.
- 255.** Ce cadre proposé de résultats sera modifié si besoin est après l'examen du cadre stratégique qui a lieu à la présente session et sera reflété dans les propositions de programme et de budget pour 2010-11. Les futures propositions de programme et de budget suivront le même cadre, qui sera adapté le cas échéant aux éléments intervenus et aux décisions prises dans l'intervalle.
- 256.** Sur la base du cadre indiqué ci-dessus, le programme et budget pour 2010-11 contiendra des propositions pleinement mises au point au titre de chaque résultat, ainsi que des stratégies de résultat plus détaillées portant sur les capacités techniques, les principes intégrés dans l'ensemble des activités tels que l'égalité entre les sexes et le tripartisme, les risques et hypothèses et les enseignements tirés.
- 257.** En outre, conformément à l'accent mis dans la Déclaration de 2008 sur le caractère indissociable et interdépendant des objectifs stratégiques ainsi que sur le fait qu'ils se renforcent mutuellement, les stratégies de résultat décriront explicitement la contribution qu'elles apporteront à la réalisation de l'ensemble des objectifs stratégiques.
- 258.** Pour tous les résultats, les indicateurs de performance comporteront des paragraphes sur la mesure concrète des progrès réalisés. Des cibles régionales seront ajoutées le cas échéant et des bases de référence seront indiquées dans la mesure du possible.
- 259.** Outre les propositions pleinement mises au point sur chacun des résultats de fond et chacun des résultats attendus au titre de la gouvernance, du management et de l'appui, le programme et budget pour 2010-11 contiendra un certain nombre de propositions budgétaires spécifiques reflétant les implications de la Déclaration de 2008 ainsi que les discussions et engagements en cours. Quelques-uns des éléments les plus importants sont résumés ci-après.

² Document GB.300/PFA/9/1.

- Structure extérieure. Alors que le grand débat sur l'examen de la structure extérieure n'aura lieu qu'en mars 2009, l'idée de réduire le nombre d'équipes d'appui technique au travail décent, avec davantage de spécialistes et une masse critique de compétences techniques, a reçu un large soutien. De même, l'idée d'étendre la représentation de l'OIT à un plus grand nombre de pays par le biais de coordonnateurs nationaux est largement considérée comme une réponse nécessaire à la réforme du système des Nations Unies et à l'assistance par pays. Des propositions seront par conséquent formulées, dans les limites des contraintes budgétaires, pour commencer à mettre en œuvre ces améliorations.
- Renforcement des capacités techniques du Bureau. Le cadre stratégique réclame un renforcement des capacités dans quatre domaines essentiels: les connaissances, l'appui à la capacité des mandants, les partenariats et les communications, et les capacités opérationnelles. Des propositions spécifiques seront faites dans chacun de ces domaines. Les propositions relatives aux connaissances engloberont les études par pays recommandées dans la Déclaration de 2008 ainsi qu'un programme de recherche appliquée. En ce qui concerne l'appui à la capacité des mandants, l'accent sera mis sur les travaux entrepris par l'intermédiaire du Centre international de formation de l'OIT à Turin.
- Une approche stratégique de la coopération technique. Vu la nouvelle architecture de l'aide au développement, le Bureau devra proposer des initiatives importantes, d'une masse critique appropriée, sur le modèle élaboré par l'IPEC. Cette approche sera mise en route dans des domaines où le BIT dispose déjà d'une capacité et d'outils suffisants, notamment les statistiques sur les questions sociales et du travail, l'administration du travail et les micro et petites entreprises durables. En même temps, les nouveaux éléments à promouvoir seront axés sur des domaines émergents tels que les emplois verts. Enfin, le Bureau donnera suite aux approches prometteuses en matière de coopération technique qui s'appuient sur la coopération multilatérale, par exemple les Outils pour l'intégration de l'emploi et du travail décent et l'initiative «Travailler mieux» lancée en collaboration avec la Société financière internationale.
- Rénovation du bâtiment du siège. Une analyse et des négociations sont en cours concernant le projet de rénovation. L'état d'avancement des travaux sera communiqué au Sous-comité du bâtiment de la Commission du programme, du budget et de l'administration, à l'actuelle session du Conseil d'administration. Les propositions de programme et de budget rendront compte des dernières informations disponibles et évoqueront la nécessité d'accélérer la constitution de la réserve pour les travaux futurs de rénovation.
- Changements dans les méthodes de travail. Il faudra un certain temps pour assimiler entièrement les implications de la Déclaration de 2008 pour les méthodes de travail du Bureau. Les propositions de programme et de budget continueront de contribuer à l'élaboration de la réponse du Bureau à cette question importante et traiteront en particulier de la nécessité de renforcer la capacité de gestion du changement.

Esquisse annotée des Propositions de programme et de budget pour 2010-11

260. L'esquisse annotée proposée ci-après vise à fournir un résumé succinct de la forme et du contenu des propositions.

- a) Résumé analytique. Le résumé analytique présentera les points essentiels abordés dans chacune des sections des propositions de programme et de budget, et contiendra

toutes les informations nécessaires sur les ressources afin de faciliter la discussion et la prise de décisions.

- b) **Priorités.** Cette section exposera les liens entre les priorités du cadre stratégique et les propositions de programme et de budget pour 2010-11. Elle contiendra également des indications détaillées sur les priorités régionales pour 2010-11 étayées par la Déclaration de 2008 et sur les priorités identifiées dans les décennies du travail décent, les réunions régionales et les PPTD.
- c) **Objectifs stratégiques et résultats attendus.** Les propositions de programme et de budget donneront plus de précisions sur le cadre de résultats figurant dans le cadre stratégique. Les priorités liées à chacun des objectifs stratégiques y seront exposées. Les résultats de fond comporteront des stratégies de résultat détaillées telles que décrites plus haut ainsi que les indicateurs, les cibles, les notes sur la mesure des résultats et le niveau des ressources proposées.
- d) **Capacités techniques.** Pour donner suite à l'importance soulignée dans le cadre stratégique d'un renforcement de la capacité dans les domaines des connaissances, de l'appui à la capacité des mandants, du partenariat et de la communication et des capacités opérationnelles, les propositions de programme et de budget refléteront des stratégies proposées au titre de chacun de ces domaines pour franchir les étapes prévues pour 2010-11.
- e) **Gouvernance, appui et management.** Les résultats proposés au titre de la gouvernance, de l'appui et du management seront encore développés et incluront des stratégies de résultat détaillées pour 2010-11, des cibles et des bases ou des points de référence. Les implications de la Déclaration de 2008 du point de vue des changements à apporter aux méthodes de travail et aux pratiques institutionnelles seront prises en compte dans les stratégies.
- f) **Ressources.** Cette section s'appuiera sur la discussion concernant les ressources affectées au cadre stratégique. Les informations sur les ressources seront présentées de manière intégrée pour toutes les sources de fonds disponibles (budget ordinaire, ressources extrabudgétaires et CSBO). En outre, cette section contiendra, comme il est indiqué ci-dessus, des propositions spécifiques reflétant les implications de la Déclaration de 2008 ainsi que les discussions et engagements en cours.

Genève, le 24 octobre 2008.

Document soumis pour discussion et orientation.

Annexe

Liste des indicateurs en cours d'élaboration

1. La présente annexe expose les indicateurs de performance actuellement élaborés pour évaluer l'efficacité de l'action de l'OIT. Les indicateurs proposés pourraient être révisés après avoir été examinés lors de l'actuelle session du Conseil d'administration.
2. Ces indicateurs ont été rationalisés compte tenu des enseignements tirés de l'établissement des rapports sur l'exécution du programme et conformément aux meilleures pratiques internationales. Leur nombre a été réduit de 68 en 2008-09 à 38 pour 2010-2015. Ils se présentent sous forme d'énoncés simples et directs des critères que l'OIT utilisera pour mesurer ou vérifier la réalisation des résultats. Pour chacune des périodes biennales, ces critères seront assortis de cibles, normalement sur une base régionale.
3. Pour mieux traiter les questions de mesure, y compris les bases de référence, chaque indicateur sera accompagné, dans les propositions de programme et de budget, d'une note sur la mesure des résultats. Ces notes énonceront les critères retenus pour évaluer concrètement les résultats en direction des cibles, et notamment:
 - en utilisant des dispositions clés de normes internationales du travail et de décisions tripartites;
 - en précisant les critères qui seront appliqués pour vérifier la participation des partenaires sociaux;
 - en indiquant les incidences, pour la mesure à effectuer, de questions à prendre en compte systématiquement, telles que l'égalité entre hommes et femmes.
4. Pour pouvoir être comptabilisés, les résultats doivent contenir des éléments démontrant que l'OIT a contribué à leur réalisation.

Liste des indicateurs en cours d'élaboration pour 2010-2015

Enoncé du résultat attendu	Indicateurs en cours d'élaboration
1. Des politiques coordonnées et cohérentes engendrent une croissance riche en emplois et inclusive.	1. Nombre d'Etats Membres qui intègrent des politiques et des programmes d'emploi nationaux, sectoriels ou locaux dans leurs cadres de développement. 2. Nombre d'institutions de microfinancement qui modifient leur mode de prestation pour encourager la création d'emplois décents. 3. Nombre d'Etats Membres qui renforcent leurs systèmes d'analyse et d'information sur le marché du travail. 4. Nombre d'Etats Membres qui donnent un degré de priorité élevé à l'emploi productif dans leurs mesures de relèvement et de reconstruction.
2. Le développement des compétences accroît l'employabilité des travailleurs, la compétitivité des entreprises et l'inclusivité de la croissance.	1. Nombre d'Etats Membres qui intègrent le développement des compétences dans les stratégies de développement nationales ou sectorielles. 2. Nombre d'Etats Membres qui augmentent l'offre de formation pour améliorer l'accès des groupes défavorisés au marché du travail.
3. Des entreprises durables créent des emplois productifs et décents.	1. Nombre d'Etats Membres qui entreprennent une réforme de leurs cadres politiques et réglementaires pour rendre l'environnement plus propice aux entreprises durables. 2. Nombre d'Etats Membres qui prennent des mesures significatives pour faciliter la transition des activités informelles vers l'économie formelle.

Enoncé du résultat attendu	Indicateurs en cours d'élaboration
4. Un plus grand nombre de personnes ont accès à des prestations de sécurité sociale mieux gérées et plus respectueuses de l'égalité entre les sexes.	3. Nombre de mandants et de EMN adoptant des politiques et des programmes qui intègrent les principes de la Déclaration sur les EMN. 1. Nombre d'Etats Membres qui améliorent leur base de connaissances et d'informations sur la couverture et le fonctionnement de leur système de sécurité sociale. 2. Nombre d'Etats Membres qui élaborent des politiques visant à améliorer la couverture sociale, notamment des groupes exclus. 3. Nombre d'Etats Membres qui améliorent le cadre juridique, la gestion générale et financière et/ou la gouvernance tripartite de la sécurité sociale conformément aux normes internationales du travail.
5. Les femmes et les hommes bénéficient de conditions de travail plus saines, plus sûres et plus équitables.	1. Nombre d'Etats Membres où les mandants tripartites de l'OIT prennent des mesures significatives pour intégrer les conditions de travail et les questions relatives à la sécurité et la santé au travail dans leurs politiques de promotion de l'entreprise et d'amélioration de la productivité. 2. Nombre d'Etats Membres qui améliorent l'application de leur législation nationale sur la sécurité et la santé au travail et les conditions de travail conformément aux normes internationales du travail.
6. Un plus grand nombre de travailleurs migrants sont protégés et ont accès à l'emploi productif et au travail décent.	1. Nombre d'Etats Membres qui adoptent des politiques relatives aux migrations de main-d'œuvre reflétant le contenu du cadre multilatéral de l'OIT et les dispositions des normes internationales du travail pertinentes. 2. Nombre d'Etats Membres d'origine qui adoptent et mettent en œuvre des politiques et des programmes visant à favoriser la gestion des compétences ou de l'épargne acquises au cours de la migration.
7. Le monde du travail réagit de façon efficace à l'épidémie de VIH/sida.	1. Nombre d'Etats Membres qui ont modifié leur législation du travail sur la base de la recommandation de l'OIT sur le VIH/sida. 2. Nombre d'Etats Membres où les mandants tripartites ont pris des mesures significatives pour mettre en application des programmes de lutte contre le VIH/sida.
8. Les employeurs ont des organisations fortes, indépendantes et représentatives.	1. Nombre de cas où des organisations d'employeurs ont modifié leurs structures administratives et leur planification stratégique pour devenir plus efficaces. 2. Nombre de cas où des organisations d'employeurs modifient leurs services de manière à répondre aux besoins de leurs membres et des membres potentiels. 3. Nombre de cas où le cadre d'action des entreprises s'améliore grâce à la participation des organisations d'employeurs aux discussions sur les grandes orientations aux niveaux national, régional ou international.
9. Les travailleurs ont des organisations fortes, indépendantes et représentatives.	1. Nombre de cas où des organisations de travailleurs intègrent l'Agenda du travail décent dans leurs programmes de planification stratégique et de formation. 2. Nombre de cas où les droits fondamentaux des travailleurs et les normes internationales du travail sont mieux respectés grâce à la participation des organisations de travailleurs à des débats d'orientation aux niveaux national, régional ou international.
10. Les administrations du travail appliquent une législation du travail actualisée et fournissent des services efficaces.	1. Nombre d'Etats Membres qui ont renforcé leurs systèmes d'administration du travail conformément aux normes internationales du travail. 2. Nombre d'Etats Membres qui améliorent leur système d'inspection du travail conformément aux normes internationales du travail.

Enoncé du résultat attendu	Indicateurs en cours d'élaboration
11. Le tripartisme et une gouvernance renforcée du marché du travail contribuent à un dialogue social efficace et à de bonnes relations professionnelles.	3. Nombre d'Etats Membres qui réforment leurs services de l'emploi pour atteindre les objectifs de la politique de l'emploi. 4. Nombre d'Etats Membres qui améliorent leurs législations du travail ou en adoptent de nouvelles conformément aux normes internationales du travail. 1. Nombre d'Etats Membres qui renforcent les institutions de dialogue social conformément aux normes internationales du travail. 2. Nombre d'Etats Membres qui renforcent leurs procédures de négociation collective et leurs mécanismes de règlement des conflits du travail conformément aux normes internationales du travail.
12. Une approche sectorielle du travail décent est appliquée.	1. Nombre d'Etats Membres qui prennent des mesures significatives en vue de mettre en œuvre des normes, politiques et programmes spécifiques à certains secteurs conformément à l'Agenda du travail décent. 2. Nombre d'Etats Membres qui adoptent des politiques et des programmes spécifiques visant à promouvoir l'emploi et la réduction de la pauvreté dans les zones rurales, en intégrant les quatre dimensions de l'Agenda du travail décent.
13. La liberté syndicale et le droit de négociation collective sont largement connus et exercés.	1. Nombre d'Etats Membres qui renforcent les mécanismes visant à promouvoir et protéger la liberté syndicale et le droit de négociation collective conformément aux normes internationales du travail. 2. Nombre de cas où les normes et les principes et droits relatifs à la liberté syndicale sont mieux appliqués.
14. Le travail des enfants, le travail forcé et la discrimination liée au travail sont progressivement éliminés.	1. Nombre de cas où les droits énoncés dans les conventions concernant le travail des enfants sont mieux appliqués. 2. Nombre de cas où les droits énoncés dans les conventions sur le travail forcé sont mieux appliqués. 3. Nombre de cas où les droits énoncés dans les conventions relatives à la discrimination et l'égalité entre les sexes sont mieux appliqués.
15. Les normes internationales du travail sont appliquées.	1. Nombre d'Etats Membres qui prennent des mesures significatives pour appliquer les normes internationales du travail, notamment en vue de répondre aux questions soulevées par les organes de contrôle. 2. Nombre de cas où des institutions des Nations Unies ou des institutions financières multilatérales intègrent dans des programmes nationaux les principes et droits contenus dans les normes internationales du travail.