

---

## **Propositions de programme et de budget pour 2016-17 présentées par le Directeur général (323<sup>e</sup> session du Conseil d'administration – 16 mars 2015)**

Je me félicite d'avoir l'occasion de vous présenter mes propositions de programme et de budget pour la période biennale à venir, à savoir la période 2016-17, dont le Conseil d'administration pourra s'inspirer pour formuler les recommandations qu'il soumettra à la Conférence internationale du Travail pour adoption définitive en juin.

C'est la deuxième fois que je présente de telles propositions, la première occasion s'étant offerte peu après mon élection. Cela étant, il m'a semblé particulièrement important de faire en sorte que le document et les propositions dont vous prenez connaissance aujourd'hui reprennent les principales propositions et orientations de la déclaration d'intention qui m'a valu vos suffrages et, surtout, qu'ils permettent de poursuivre et d'approfondir le processus de réforme qui constitue le moteur du changement et de l'amélioration à l'OIT depuis deux ans et demi.

Je pense que les présentes propositions atteignent cet objectif, et aussi qu'elles tirent grandement profit des orientations que vous avez données pendant cette période, plus particulièrement dans le cadre du débat sur l'aperçu préliminaire qui s'est déroulé ici même en novembre dernier. Nous avons soigneusement examiné, au secrétariat, chacune des observations formulées à cette occasion, et cela a indéniablement permis d'améliorer les propositions que je vous présente aujourd'hui. Et nous restons bien sûr à l'écoute.

Cela étant, il est logique que ces propositions se fondent à la fois sur la continuité et sur l'innovation. La continuité, car une seule période biennale ne suffit pas pour que l'OIT atteigne les buts ambitieux que nous lui avons assignés, et il nous faut donc, à bien des égards, tenir le cap sans nous laisser distraire. Et l'innovation, car tant la situation actuelle que les efforts que nous déployons nous offrent de nouvelles possibilités de faire mieux que par le passé, et nous devons mettre ces possibilités à profit.

Permettez-moi d'abord de rappeler que, conformément au cadre établi par l'Agenda du travail décent et la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable de 2008, l'objectif global des propositions de programme et de budget est de contribuer à rendre l'OIT plus influente et, par conséquent, mieux à même d'exécuter son mandat en faveur de la justice sociale. A cet effet, les propositions visent à renforcer les capacités techniques et analytiques du BIT, à articuler les activités fondamentales de l'Organisation autour d'un nombre limité de résultats stratégiques clés, à fournir à nos mandants des services pertinents et de qualité, à faire de l'OIT un acteur engagé et reconnu de l'initiative «Unis dans l'action» des Nations Unies, à accroître l'efficacité et l'efficience de nos travaux et à garantir le respect des normes de performance les plus rigoureuses grâce à un système renforcé de gestion axée sur les résultats.

Les dix résultats stratégiques se trouvent au cœur même de ces propositions. Ils illustrent bien, me semble-t-il, le mélange de continuité et d'innovation dont je viens de parler. Pour l'essentiel, bon nombre de ces résultats reposent sur les travaux effectués pendant la présente période biennale, particulièrement dans le cadre des huit domaines de première importance, mais ils sont désormais assortis de modifications dont certaines découlent des observations que vous avez faites en novembre dernier. En outre, des politiques migratoires équitables et efficaces ont été prises en compte à la suite du débat qui a eu lieu à la session de la Conférence de l'année dernière. Des résultats stratégiques relatifs à des organisations d'employeurs et de travailleurs fortes et représentatives et aux normes internationales du travail sont aussi proposés pour tenir compte comme il se doit des impératifs d'un tripartisme véritablement opérationnel et du caractère crucial de la

---

fonction normative de l'OIT, à propos de laquelle je suis sincèrement persuadé que nous ferons des progrès importants pendant cette session du Conseil d'administration.

Il va sans dire que le choix de ces dix résultats stratégiques revêt une importance capitale pour l'action qu'il nous faut entreprendre. Ces résultats doivent présenter un intérêt pour les Etats Membres de toutes les régions et traiter des questions prioritaires pour lesquelles l'OIT peut et doit changer le cours des choses. A la suite des consultations que nous avons tenues jusqu'ici, je suis aujourd'hui convaincu que les propositions satisfont à ces exigences. Mais il est tout aussi important de s'assurer de l'efficacité et de la fiabilité de la méthode de gestion axée sur les résultats appliquée dans ce contexte.

Notre tâche sera facilitée du fait que nous avons maintenant la possibilité de faire pleinement concorder nos priorités stratégiques et les résultats de nos programmes, ce que le cadre propre à la période biennale en cours ne permettait pas. Comme vous le constaterez, pour chaque résultat stratégique, un énoncé concis est formulé, la problématique est définie, les enseignements tirés sont passés en revue et les moyens d'action sont présentés. A cela s'ajoutent une série d'indicateurs assortis de critères de réalisation et, au total, 560 cibles (pays) attendues.

Nous avons particulièrement veillé à ce que toutes ces cibles reflètent comme il convient les priorités régionales énoncées dans les propositions, priorités qui ont été profondément remaniées car elles étaient apparues comme un point faible lors de la discussion sur l'aperçu préliminaire qui a eu lieu en novembre dernier.

Nous estimons que tous ces éléments, pris conjointement, représentent un renforcement considérable de la «science» de la gestion axée sur les résultats. Si nous sommes parfaitement conscients qu'il nous reste beaucoup à faire, ces propositions nous permettent cependant, me semble-t-il, d'avancer dans la bonne direction.

Je voudrais soulever trois autres points concernant les dix résultats stratégiques proposés.

Premièrement, dans la mesure où ces résultats sont relativement peu nombreux et ne correspondent pas en général à des unités techniques ou administratives précises du Bureau, ils peuvent constituer, pour l'OIT, des moyens nettement plus efficaces de se doter des ressources requises et d'adopter les approches multidisciplinaires nécessaires pour relever les défis associés à chacun d'eux. Cela nous offre une vraie chance d'améliorer la qualité de notre action, mais nous n'y parviendrons qu'en mettant un terme au cloisonnement qui prévalait jusqu'à présent. Nous avons consacré beaucoup d'efforts à cet objectif, et je pense que nous continuons de le faire.

Deuxièmement, chaque résultat stratégique sera mis en œuvre en tenant pleinement compte des trois éléments transversaux désormais considérés comme déterminants pour l'élaboration des politiques, qui ont trait aux normes internationales du travail, au dialogue social et, enfin, à l'égalité entre hommes et femmes et à la non-discrimination et qui se rapportent à tous les résultats stratégiques. Ces derniers seront de plus étayés par trois résultats facilitateurs portant sur l'efficacité des activités de sensibilisation, des fonctions de gouvernance et des services d'appui.

Lors de l'élaboration des propositions, il a semblé que la nécessité s'imposait de soumettre ces trois facteurs «facilitateurs» aux mêmes exigences que les résultats stratégiques en matière de gestion axée sur les résultats. Cependant, nos précédentes conversations avaient révélé l'existence, parmi nous, de certaines préoccupations liées à l'accumulation des résultats stratégiques, des résultats facilitateurs et des éléments transversaux (10 + 3 + 3), certains craignant que le ciblage des efforts annoncé dans les propositions soit plus apparent que réel. J'espère toutefois que les propositions complètes qui vous sont présentées aujourd'hui dissiperont toutes les craintes à cet égard et vous convaincront qu'il s'agit là de dimensions du processus de programmation à la fois distinctes et complémentaires.

---

Troisièmement, les propositions se rapportant à chaque résultat stratégique expliquent comment les partenariats avec d'autres institutions actives dans le domaine concerné peuvent contribuer à la réalisation des objectifs de l'OIT – et je tiens d'ailleurs à souligner l'importance de ce point. Cela illustre parfaitement la volonté de l'Organisation de collaborer plus étroitement avec d'autres organismes des Nations Unies – et d'investir davantage à cette fin –, mais aussi avec des acteurs extérieurs.

Le Conseil d'administration se rappellera que les sept initiatives du centenaire, que j'ai proposées pour la première fois à la Conférence internationale du Travail en 2013 et qui, depuis, ont été approuvées par la Conférence, devront être mises en œuvre pendant la période visée par ces propositions de programme et de budget et pendant la période biennale qui suivra. Les initiatives du centenaire portent sur diverses sortes d'activités qui, bien que de façons très différentes, sont toutes ancrées dans ces propositions de programme et de budget. En voici trois bons exemples: l'initiative sur l'avenir du travail occupe une place prépondérante dans les propositions relatives à la recherche; l'initiative sur la gouvernance relève plus particulièrement du résultat facilitateur B; et l'initiative sur les femmes au travail est au cœur de l'élément transversal consistant à promouvoir l'égalité entre hommes et femmes et la non-discrimination. Ces exemples montrent que, plutôt que de compléter les activités proposées, les initiatives du centenaire en font partie intégrante, et c'est là un point essentiel.

Il y a cependant deux autres domaines où il est proposé d'investir plus spécifiquement pour conférer encore plus de valeur effective au programme et budget dans son ensemble.

Il y a un an, le Conseil d'administration prenait la décision d'adopter simultanément un programme et budget et un plan stratégique de transition pour 2016-17 afin de garantir, à compter de 2018, une parfaite concordance du cycle de planification à moyen terme du BIT et de celui de l'ONU, ce qui témoigne clairement, me semble-t-il, de la volonté de renforcer le rôle de l'OIT au sein du système des Nations Unies. Outre cette initiative, deux autres éléments de ces propositions nous font avancer encore plus en ce sens.

Le premier de ces éléments consiste à porter à 4 millions de dollars des Etats-Unis la contribution financière que l'OIT verse au système des coordonnateurs résidents de l'ONU. Cet investissement s'explique – et selon moi se justifie dans une certaine mesure – par le fait que l'OIT participe désormais aux activités de 133 équipes de pays des Nations Unies dans le monde entier et que 12,6 pour cent des ressources extrabudgétaires de l'Organisation provenaient d'un financement des Nations Unies en 2013, dernière année pour laquelle nous disposons de données chiffrées.

Le second élément est la manière dont les propositions anticipent l'importante contribution que l'OIT apportera au programme de développement des Nations Unies pour l'après-2015, qui doit être adopté en septembre prochain. Nous en parlerons davantage dans le cadre de cette session du Conseil d'administration, mais j'insiste déjà sur le fait que, si le travail décent et la protection sociale, entre autres, trouvent leur place dans ce programme, l'OIT, en mettant à profit son initiative du centenaire sur l'éradication de la pauvreté, sera alors idéalement placée pour s'acquitter de ses responsabilités importantes à cet égard.

Si j'ai intégré, dans mes propositions, une section consacrée spécifiquement à la recherche, aux connaissances, aux statistiques du travail et au renforcement des capacités, c'est d'abord en réponse à une demande en ce sens du Conseil d'administration, mais c'est aussi le reflet des efforts considérables déployés par l'OIT en vue de renforcer ses travaux en matière de recherche, d'analyse et de statistiques, comme je l'ai mentionné précédemment. Nous devons considérablement renforcer nos capacités dans ces domaines, afin de mener une action de sensibilisation efficace en faveur de l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes et d'être à même de fournir les services de qualité dont vous, nos mandants, avez besoin. Ce n'est qu'ainsi que nous parviendrons à renforcer l'influence de l'OIT.

---

Les efforts en ce sens se sont concentrés sur le nouveau Département de la recherche, sans toutefois s'y limiter. D'autres composantes du Bureau – à Genève et dans les régions – sont également concernées. Quoi qu'il en soit, lorsque le Conseil d'administration a décidé, en octobre 2013, de mettre un terme aux activités de l'Institut international d'études sociales, il a été convenu que les fonctions de gouvernance assumées auparavant par le Conseil de cet institut seraient exercées à l'avenir par le Conseil d'administration dans le cadre de la discussion sur le programme et budget. Conformément à cette décision, les propositions dans ce domaine prévoient deux grands axes de travail: l'un portera sur les grandes tendances du monde du travail dans le contexte de l'initiative sur l'avenir du travail et l'autre, sur «ce qui marche» – par le biais d'une analyse documentée des mesures prises –, notamment en relation avec les dix résultats stratégiques proposés. Ces travaux doivent être appuyés par le renforcement proposé de nos activités statistiques – de plus en plus largement reconnues comme une condition préalable de notre efficacité – et le lancement d'une nouvelle publication phare d'envergure et par les activités du Groupe chargé de l'examen de la recherche, dont les membres éminents contribueront à garantir la qualité, la rigueur et l'objectivité des travaux effectués. Je suis en outre satisfait de vous informer des progrès que nous avons accomplis en vue de l'établissement d'un programme de recherche conjoint avec la Banque mondiale et du fait que nous avons obtenu des fonds conséquents à cet effet.

Je terminerai ma présentation par quelques observations concernant le niveau du budget. Le point principal est que ces propositions visent à maintenir la trajectoire que l'OIT s'attache à suivre depuis la période biennale 2000-01, à savoir un budget à croissance réelle zéro. Ce qui signifie que, en termes réels, le niveau du budget proposé est inférieur de 14 pour cent à celui de 1978-79, les années où il a atteint son maximum.

Mais auparavant, je souhaiterais insister sur l'importance du redéploiement interne des ressources dans le contexte de cette base de ressources constante en termes réels, qui figure dans les propositions qui vous sont soumises.

Pour que la volonté de réforme qui m'a valu d'être élu se traduise concrètement, il faut, selon moi, que l'OIT puisse attester du redéploiement de ses ressources vers des travaux d'analyse technique de premier plan et la prestation de services directs grâce à une action concertée et prolongée visant à faire des économies sur les fonctions administratives et d'appui et par le biais d'une efficacité globalement accrue.

Lors de la présente période biennale, nous avons ainsi procédé à la réaffectation – toujours en cours et dont vous êtes informés – de 18 millions de dollars au renforcement des activités techniques de l'Organisation. Nous proposons aujourd'hui d'affecter à ce même objectif 25 millions de dollars de plus, soit 3,3 pour cent du budget ordinaire proposé. Concrètement, cela se traduirait non seulement par la création de 22 nouveaux postes techniques au sein du Portefeuille des politiques, mais aussi par celle de 17 postes supplémentaires du même type dans les régions et par une augmentation de 2,5 millions de dollars des ressources allouées à la coopération technique au titre du budget ordinaire au profit des régions. Cela représente, pour ces dernières, une augmentation nette de 6 millions de dollars des ressources qui leur sont destinées. Tout cela a été rendu possible par une redéfinition systématique des descriptions de postes, qui s'est traduite par des transferts de la catégorie des services généraux vers la catégorie des services organiques, mais aussi des postes d'encadrement vers des postes techniques, et par des réductions des dépenses non afférentes au personnel. Nous y avons consacré beaucoup d'efforts, mais, en bref, nous essayons d'utiliser nos ressources pour répondre du mieux possible à vos besoins.

Sachant que l'un des axes de la réforme toujours en cours est actuellement la révision en profondeur des procédures administratives et des méthodes de travail internes, j'espère que nous pourrions aller encore plus loin à l'avenir.

Tout ce que nous avons accompli jusqu'ici – et ce que nous espérons continuer de faire à l'avenir, comme je tiens à le souligner – n'a pu l'être que grâce à la coopération

---

fructueuse avec l'ensemble de notre personnel et avec ses représentants, et il va de soi que je m'en félicite. Vous aurez d'ailleurs l'occasion d'écouter le discours de la représentante du personnel dans le courant de la session.

Tout cela témoigne d'une évolution importante qui, selon nous, se traduit par un renforcement marqué des capacités techniques de l'OIT et laisse à penser que nous honorons les engagements que nous avons pris il y a deux ans et demi. Mais mes collègues et moi-même savons pertinemment que cette évolution ne compterait guère s'il fallait, pour qu'elle s'effectue, que le Bureau se soustraie à la responsabilité qui lui incombe à votre égard, à savoir celle de gérer au mieux, notamment sur le plan financier, les ressources que vous mettez de votre propre gré à notre disposition. Je tiens à vous rassurer: nous ne permettrons pas que cela se produise et, pour conjurer encore davantage ce risque, nous proposons même d'accroître les dépenses consacrées au contrôle, à la vérification des comptes et à l'évaluation.

Enfin, l'élément clé de ces propositions est un budget ordinaire de 801,26 millions de dollars, en dollars des Etats-Unis constants – montant identique au niveau du budget actuel en termes réels et, comme je l'ai déjà indiqué, qui s'inscrit dans la continuité de la trajectoire d'une croissance réelle zéro. La particularité, si je puis dire, de notre position actuelle tient au fait qu'en raison de l'évolution négative des coûts expliquée en détail dans l'annexe documentaire 2 de mes propositions, le niveau du budget en valeur nominale est désormais de 797,39 millions de dollars, soit un montant inférieur de quelque 3,8 millions – ou 0,5 pour cent – au niveau du budget en valeur nominale établi en dollars pour l'exercice en cours, au taux de change budgétaire actuellement en vigueur

Je sais parfaitement que les fluctuations des taux de change peuvent faire varier ces chiffres et que de nombreux gouvernements sont également conscients de cette réalité, compte tenu notamment de certaines variations récentes. Il serait bon, à cet égard, de ne pas oublier quelques éléments fort simples, notamment le fait que l'OIT n'a, de toute évidence, aucun moyen d'influer sur les taux de change et que ces derniers, d'une manière générale, sont favorables aux uns et défavorables aux autres, les gagnants d'aujourd'hui étant souvent les perdants de demain. Ces questions ont été longuement débattues avant l'instauration, en 1989, d'un budget établi en dollars des Etats-Unis et converti en francs suisses et, en toute logique, il ne semble pas que l'on puisse ou que l'on doive les reconsidérer dans le cadre de mes propositions ou de vos discussions.

Les gouvernements, en particulier, devraient être rassurés par mes propos et – ce qui est encore plus important – par le travail accompli par le Bureau au cours des deux années et demie qui viennent de s'écouler; conscients des contraintes financières qui pèsent sur nombre d'entre eux, nous avons en effet repris à notre compte les exigences imposées en matière de finances et de gestion par les administrations publiques des Etats Membres de l'Organisation partout dans le monde.

Je veux croire que les membres du Conseil d'administration jugeront que les propositions que je leur ai soumises témoignent d'une vision de l'OIT digne de susciter leur intérêt et leur engagement, et c'est sur ces remarques que je vous confie, pour discussion et adoption, ces propositions de programme et de budget pour 2016-17.