



NEUVIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Gestion axée sur les résultats**a) Rapport d'avancement et réexamen
du cycle de programmation***Table des matières*

	<i>Page</i>
I. Examen des faits nouveaux survenus depuis novembre 2006	1
Le programme et budget pour 2008-09.....	1
Programmes par pays de promotion du travail décent	2
Réforme des Nations Unies.....	3
Consultations menées pendant la Conférence internationale du Travail et ultérieurement	3
Renforcement des capacités de l'OIT	4
II. Stratégies intégrées en matière de gestion	4
Une approche commune pour l'ensemble des stratégies	5
Liens avec les stratégies fondamentales.....	6
III. Systèmes pour une performance renforcée et une gestion responsable	8
Programmes par pays de promotion du travail décent	9
Gestion des performances du personnel.....	9
Programmation et planification du travail conjointes	10
IV. Réforme du cycle de programmation.....	10
Documents relatifs aux cycles de programmation dans le système des Nations Unies	11
Le cadre stratégique	12
Le programme et budget	13
Rapports sur l'exécution	14

Evaluation	16
Relations entre les propositions concernant le cycle de programmation et les consultations sur le renforcement de la capacité de l'OIT (SILC).....	17
V. Conclusions.....	17

1. En novembre 2006, le Conseil d'administration a adopté une stratégie visant à améliorer la gestion axée sur les résultats au BIT ¹, désignée sous l'appellation de feuille de route pour l'application de la GAR. Le Conseil d'administration a par ailleurs demandé qu'un rapport sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la GAR et de la feuille de route soit présenté en novembre 2007 ². Le présent document répond à cette demande. Il se compose de cinq parties:
 - I. Un examen des faits nouveaux pertinents survenus depuis novembre 2006.
 - II. Un rapport sur les progrès réalisés dans le franchissement des étapes définies dans les stratégies intégrées en matière de gestion.
 - III. Un rapport sur les progrès réalisés dans le franchissement des étapes définies au titre des systèmes pour une performance renforcée et une gestion responsable.
 - IV. Un rapport sur les progrès réalisés dans le franchissement des étapes définies pour la réforme du cycle de programmation accompagné de propositions relatives à ce cycle devant être mises en œuvre dans le prochain cadre stratégique qui sera soumis en novembre 2008.
 - V. Conclusions.

I. Examen des faits nouveaux survenus depuis novembre 2006

Le programme et budget pour 2008-09

2. La discussion des propositions de programme et de budget pour 2008-09 qui a eu lieu en mars 2007 a fourni l'occasion au Conseil d'administration de donner d'autres orientations en matière de GAR. Dans ce document, il était fait application pour la première fois des concepts, du cadre logique et de la terminologie simplifiée décrits dans la feuille de route. Ces propositions portaient essentiellement sur des résultats immédiats, «des résultats concrets à la réalisation desquels la contribution du Bureau est directe et vérifiable».
3. Le programme et budget s'inscrit dans un cadre simplifié à trois niveaux qui facilite son harmonisation avec ceux des autres agences des Nations Unies. Bien que les indicateurs y soient plus concrets que ceux utilisés dans les exercices biennaux précédents, le Conseil d'administration a néanmoins estimé qu'ils devaient être encore améliorés. Certains ajustements immédiats ont été opérés dans le rapport II présenté à la Conférence internationale du Travail, et il a été convenu que le rapport sur l'exécution du programme pour 2006-07 comporterait d'autres exemples d'améliorations grâce à l'emploi de points de repère et de références.
4. La nécessité de mettre en place un système de planification du programme de travail valable pour l'ensemble du Bureau a été soulignée lors des discussions. Il a été convenu que les progrès réalisés dans le franchissement des étapes définies pour la planification des travaux dans la feuille de route devraient être plus rapides.

¹ Document GB.297/PFA/1/1.

² Document GB.297/11/1, paragr. 35.

5. La nécessité pour le BIT d'élaborer des stratégies axées sur les résultats – notamment en matière de partage des connaissances – a été soulignée ainsi que le besoin d'établir une matrice faisant apparaître les corrélations entre les diverses stratégies. Des documents distincts sur les stratégies relatives au partage des connaissances, aux ressources humaines et aux technologies de l'information sont présentés à cette session du Conseil d'administration en même temps que le rapport d'évaluation annuel. Les corrélations entre les différentes stratégies sont examinées plus loin dans ce document.
6. Un large consensus s'est dégagé sur la nécessité de renforcer les liens entre les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) et le processus de programmation. L'amélioration des PPTD a fait l'objet d'efforts intensifs, dont un résumé est présenté dans la section suivante.
7. Un nouveau compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) figure également dans le programme et budget pour 2008-09. Ce compte nécessitera un soutien important en termes de GAR pour ce qui est de l'identification des besoins, la conception de réactions efficaces et l'établissement de rapports à l'intention du Conseil d'administration et des donateurs.

Programmes par pays de promotion du travail décent

8. Les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) traduisent dans la réalité concrète les priorités des mandants, contribuent à mieux focaliser l'action de l'OIT et aident à établir des liens avec les programmes conduits dans l'ensemble du système des Nations Unies. Seul un nombre relativement restreint de PPTD avaient été définitivement mis au point lorsque le programme et budget pour 2008-09 était en cours de préparation, mais les informations préliminaires qui avaient été communiquées par une majorité d'Etats Membres en développement ont pu être utilisées³.

Régions	PPTD: Document conceptuel	PPTD: Document préparatoire	PPTD: Document définitif
Afrique	6	7	11
Amériques	5	10	3
Etats arabes	2	2	1
Asie et Pacifique	11	4	4
Europe	–	1	11
Total	24	24	30

9. La gestion des PPTD est axée sur les résultats. Un mécanisme de vérification de la qualité a été mis en place au niveau régional afin que ces programmes soient à la fois meilleurs et plus cohérents et qu'une collaboration plus étroite s'instaure entre les bureaux extérieurs et le siège pour l'exécution de leurs diverses composantes. A cela s'ajoutent des mesures de partage des connaissances, en particulier par le biais de pages Internet et Intranet. Le processus d'élaboration et d'amélioration des PPTD axés sur les résultats auquel contribuent pleinement les mandants bénéficie du soutien de projets financés par les Pays-Bas et le Royaume-Uni. Ces projets ont permis de soutenir l'élaboration de matériels pédagogiques destinés aux mandants et au personnel du BIT. Le Bureau procède

³ Pour un complément d'information sur les programmes par pays de promotion du travail décent, se reporter au document GB.300/TC/2. Consulter également l'adresse <http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp>.

actuellement à des essais pilotes de ces matériels avant leur mise en application concrète dans les pays.

10. Le module de gestion stratégique IRIS, disponible dans l'ensemble des régions ainsi qu'au siège, est une source majeure de soutien pour les PPTD. Il résume les résultats anticipés pour chacun d'entre eux et lie les ressources provenant du siège, des bureaux régionaux, des bureaux sous-régionaux et des bureaux nationaux de l'OIT à chaque résultat. Il relie par ailleurs les résultats des PPTD aux résultats immédiats et à leurs indicateurs. Ces informations sont utilisées pour la préparation du programme et budget et pour l'établissement du rapport sur l'exécution du programme.

Réforme des Nations Unies

11. L'évolution rapide de la situation dans le domaine du développement, et en particulier la réforme des Nations Unies, impose de nouvelles exigences pour la GAR au BIT, tout en ouvrant de nouvelles perspectives. Une description détaillée des conséquences qui en découlent pour l'OIT a été présentée au Conseil d'administration⁴.
12. Les PPTD sont un élément important de liaison entre la GAR appliquée au sein de l'OIT et dans le reste du système des Nations Unies. C'est en partie pour cette raison que les pays intègrent de plus en plus fréquemment leur engagement envers le travail décent et l'emploi productif dans les plans nationaux d'atténuation de la pauvreté et de développement. Les orientations de l'OIT en matière de PPTD sont actualisées à la lumière des enseignements tirés des dernières expériences résultant de liaisons entre les PPTD et le PNUAD ou d'autres cadres des Nations Unies. La terminologie GAR est maintenant plus étroitement alignée sur celle utilisée dans d'autres composantes du système des Nations Unies.

Consultations menées pendant la Conférence internationale du Travail et ultérieurement

13. Une note de consultation informelle sur les idées et propositions principales issues de l'examen du cycle de programmation du BIT a fait l'objet de discussions entre les mandants de l'OIT en juin dernier, et ultérieurement. Les principales conclusions de ces discussions furent les suivantes:
 - Le cadre stratégique de l'OIT devrait couvrir une période de six ans et l'on devrait mieux exploiter les enseignements tirés des performances et évaluations précédentes.
 - Le cadre stratégique devrait comporter une matrice synthétisant les corrélations entre les diverses stratégies de l'OIT.
 - Le rapport entre cadre stratégique et programme et budget devrait être clarifié. La solution qui semble recueillir le plus de soutien consisterait à utiliser le cadre stratégique comme un document «vivant», mis à jour à la lumière des discussions et décisions du Conseil d'administration et de la Conférence, par exemple dans le cadre des examens proposés du renforcement de la capacité de l'OIT. Il permettrait de replacer en contexte le cadre des résultats de l'OIT et de leur conférer une certaine stabilité, mais il aurait pour fonction de fournir des orientations pour l'établissement des documents de programme et budget suivants, sans imposer de contraintes.

⁴ Documents GB.298/4/1, GB.298/4/2, GB.298/4/3.

- Le programme et budget devrait être plus clairement ancré dans les résultats établis pour les PPTD et fournir des cibles de performances plus mesurables, notamment à partir de points de repère et de référence. Il devrait présenter de manière plus détaillée les produits globaux et leur utilisation dans les stratégies de résultats.
- Dans le programme et budget, chaque stratégie de résultats portant sur des thèmes tels que la collaboration avec les mandants et le renforcement du tripartisme, les normes internationales du travail, la production et le partage de connaissances, les communications, les partenariats avec les système des Nations Unies et avec les donateurs, les questions d'égalité entre les sexes, de pauvreté et de mondialisation devrait être présentée sous un format uniformisé. Cela faciliterait les comparaisons entre les diverses stratégies proposées.
- Des plans de travail d'un niveau supérieur devraient être établis pour chaque secteur et région, et des plans de travail internes devraient contenir une présentation plus détaillées pour chaque unité.
- Il faudrait que les mandants soient plus systématiquement impliqués dans la préparation et la mise en œuvre des PPTD, et le renforcement de leur capacité devrait faire partie intégrante de ces programmes.
- Un rapport plus détaillé sur l'exécution du programme devrait être produit pour chaque exercice biennal. Il devrait notamment contenir des indications sur les problèmes rencontrés, les enseignements tirés, les ajustements stratégiques opérés, les données financières et la contribution du Bureau aux résultats immédiats.
- Les systèmes et outils pour une gestion responsable au sein du BIT, en particulier en matière de gestion de la planification et des performances, devraient être renforcés. La stratégie en matière de ressources humaines devrait être un outil actif pour améliorer la mise en œuvre du programme et budget.
- Les objectifs évoqués ci-dessus devraient être atteints tout en veillant à ce que les activités de planification, de budgétisation, d'établissement des rapports et d'évaluation au sein du Bureau ne deviennent pas un fardeau administratif excessif en termes opérationnels et de gestion.

Renforcement des capacités de l'OIT

14. Lors de la Conférence internationale du Travail de juin 2007, des propositions visant à renforcer la gouvernance de l'OIT et à améliorer sa capacité à servir ses mandants ont été examinées. Cet exercice a été mené dans la perspective de l'éventuel examen d'un document faisant autorité lors de la prochaine Conférence internationale du Travail. Il en découle un certain nombre de conséquences en termes de GAR et pour le cycle de programmation, discutées dans le présent document. Il est important notamment que le processus de renforcement permette de mieux définir les priorités et les stratégies dans un cadre de résultats quantifiables.

II. Stratégies intégrées en matière de gestion

15. Cette section correspond à la section de la feuille de route portant le même intitulé. Le tableau ci-dessous présente les étapes pertinentes et les progrès réalisés dans leur franchissement. Les progrès réalisés et les conséquences pour la poursuite des travaux du Bureau sont décrits dans le reste de la section.

Stratégies intégrées en matière de gestion: progression dans le franchissement des étapes

Étapes	Année	Progression
Une stratégie en matière de technologies de l'information axée sur les résultats est approuvée pour 2007-2009.	2007	La stratégie a été approuvée sous réserve de la présentation d'une stratégie mise à jour en novembre 2007 (document GB.298/PFA/ICTS/1).
Une stratégie en matière de partage des connaissances et de recherche axée sur les résultats est approuvée.	2007	Une stratégie en matière de partage des connaissances est soumise pour adoption à la session actuelle du Conseil d'administration (document GB.300/PFA/9/2).
Une méthode et une terminologie communes sont adoptées pour l'élaboration de l'ensemble des stratégies de l'OIT.	2008	Les travaux ont commencé et un ensemble de critères est en cours de définition.
Toutes les stratégies ont été révisées et une méthode et une terminologie communes sont utilisées. Elles figurent dans un cadre de résultats explicites et des corrélations explicites entre l'ensemble des stratégies du Bureau sont définies.	2009	Des idées préliminaires figurent dans ce document. Les stratégies existantes montrent certaines caractéristiques en termes de GAR.

Une approche commune pour l'ensemble des stratégies

16. Comme indiqué dans la feuille de route, le Bureau a procédé à un certain nombre d'exercices de formulation de stratégies. Il convient toutefois d'opérer une distinction entre les stratégies de gestion fondamentale en matière de ressources humaines, de techniques de l'information, de connaissances, d'évaluation et de GAR et les autres stratégies élaborées au cours du temps, qu'elles soient qualifiées comme telles (par exemple, la stratégie de mobilisation des ressources) ou non (par exemple, l'Agenda global pour l'emploi, le Plan d'action pour l'égalité entre les sexes).
17. L'utilisation banalisée du terme «stratégie» pour désigner toute approche de haut niveau ou à long terme a entraîné une certaine confusion. Employé dans le contexte de la GAR, le terme «stratégie» désigne la façon dont un résultat sera atteint dans un domaine donné des activités ou du mandat de l'OIT. Les stratégies sont donc fondées sur des indicateurs et des cibles quantifiables assortis d'échéances, clairement définis et donnent une explication convaincante de la manière dont on anticipe que l'action menée par l'OIT aboutira aux résultats recherchés.
18. Des documents présentant les stratégies axées sur les résultats en matière de ressources humaines, de techniques de l'information⁵ et de partage des connaissances⁶ ont été

⁵ Les stratégies axées sur les résultats en matière de technologies de l'information pour 2007-2009, approuvées en mars 2007, doivent certes être améliorées, mais elles contiennent d'ores et déjà des éléments de base de GAR ainsi que des renvois à d'autres stratégies. On trouvera des éclaircissements à ce sujet dans le document GB.300/PFA/ICTS/1.

⁶ La stratégie en matière de partage des connaissances, présentée à l'actuelle session du Conseil d'administration, s'inscrit elle aussi dans un cadre axé sur les résultats. Elle a pour objectif l'amélioration de la qualité des travaux de l'OIT tout en étant focalisée sur l'obtention de résultats et sur une efficacité opérationnelle accrue. Elle introduit un certain nombre de résultats et d'indicateurs associés à des cibles pour le partage de connaissances internes et externes pour 2008-09, qui seront affinés à la lumière des résultats de l'enquête initiale conduite en 2007.

soumis au Conseil d'administration, comme cela avait été demandé dans la feuille de route GAR pour 2007.

19. Les travaux ont commencé sur les mesures permettant de garantir que les stratégies de l'OIT répondent à des critères de GAR plus rigoureux, qu'une méthode et une terminologie GAR communes sont utilisées, et qu'elles sont plus systématiquement intégrées dans un plan de gestion cohérent.
20. A ce stade, il est envisagé que – sous réserve de discussions plus approfondies – l'ensemble des stratégies de l'OIT répondent aux critères de base suivants, qui devront être appliqués avec souplesse:
 - la terminologie GAR est cohérente et uniformisée;
 - les résultats auxquels la stratégie devrait aboutir sont clairement explicités et quantifiables, et ils doivent être obtenus dans des délais préalablement fixés;
 - les principaux résultats et activités correspondent à des étapes;
 - une coordination (interne) adéquate dans l'ensemble du système est mise en place et il est procédé à un examen des partenariats nécessaires (à l'extérieur);
 - les ressources sont concentrées sur un nombre restreint de domaines prioritaires;
 - les coûts sont clairement détaillés;
 - une certaine souplesse d'application permet d'opérer des ajustements et d'exploiter les enseignements tirés de l'expérience.

Liens avec les stratégies fondamentales

21. Les stratégies de l'OIT peuvent couvrir des périodes de temps diverses et font l'objet de discussions au sein de différentes commissions du Conseil d'administration, mais il importe dans tous les cas de faire apparaître comment elles sont reliées aux stratégies fondamentales.
22. Les stratégies intégrées demandent à être davantage travaillées, et d'autres étapes sont prévues dans ce domaine pour 2008 et 2009. Le tableau suivant présente une matrice stratégique montrant des exemples de liaison entre les stratégies et les domaines de résultats clés. Des résultats plus détaillés peuvent être précisés pour chacune des stratégies. D'autres stratégies peuvent être ajoutées si nécessaire.

Stratégie	Liens avec les stratégies de gestion fondamentales				
	Ressources humaines	Technologies de l'information	Connaissances	Evaluation	Gestion axée sur les résultats
Ressources humaines		Amélioration des compétences en informatique du personnel	Amélioration des compétences fondamentales Amélioration des compétences en matière de partage des connaissances Soutien à la conservation de la mémoire institutionnelle	Amélioration des compétences en matière d'évaluation Reddition de comptes quant aux résultats; suivi des recommandations	Amélioration des compétences en matière de gestion Soutien de l'évaluation des performances axées sur les résultats
Technologies de l'information			Soutien à la gestion des connaissances et au partage des connaissances	Soutien des enseignements, stockage et extraction des données	Soutien des systèmes de gestion de l'information
Connaissances				Soutien du partage des connaissances en matière d'évaluation	Intégration des connaissances dans la mesure des résultats, l'établissement des rapports et les PPTD
Evaluation					Intégration des enseignements dans les étapes clés de planification et de programmation Suivi de la mise en application des recommandations des évaluations
Egalité entre les sexes	Améliorer l'équilibre entre les sexes Adopter des mesures pour lutter contre le harcèlement sur le lieu de travail Améliorer les compétences en matière d'intégration des questions liées à l'égalité entre les sexes	Encourager l'utilisation de bases de données ventilées par sexe	Amélioration de la base de connaissances sur les bonnes pratiques Soutien du réseau de l'égalité entre les sexes	Utilisation des audits en matière d'égalité entre les sexes et évaluations en vue d'encourager cette dernière	Intégration des résultats en matière d'égalité entre les sexes, d'indicateurs et de cibles dans les étapes de programmation
Mobilisation des ressources	Amélioration des compétences en matière de mobilisation des ressources dans les bureaux extérieurs	Soutien d'IRIS à l'établissement de rapports sur la coopération technique	Intégration des connaissances dans les cadres de partenariat	Intégration des enseignements tirés des évaluations; suivi des étapes ultérieures recommandées	Renforcement de la GAR dans les propositions de coopération technique et l'établissement de rapports

23. L'avancement des travaux sur les stratégies intégrées de gestion est conforme au calendrier prévu. Il n'est pas proposé d'apporter de modifications aux étapes prévues.

III. Systèmes pour une performance renforcée et une gestion responsable

24. La présente section porte sur le point de la feuille de route qui a le même intitulé. Le tableau ci-après énumère les différentes étapes prévues et fait le point de la situation. Le reste de la section décrit les progrès accomplis et les activités que doit entreprendre le Bureau en conséquence.

«Systèmes pour une performance renforcée et une gestion responsable»: bilan des activités entreprises

Étapes prévues	Année	Bilan
Des PPTD sont en cours dans un nombre croissant d'Etats Membres. Ces programmes sont soumis à une procédure d'assurance qualité et à des évaluations périodiques.	2007	<ul style="list-style-type: none"> – Les PPTD de 30 pays ont été achevés, et ceux de 49 autres sont en cours d'élaboration. – 26 PPTD ont fait ou font actuellement l'objet d'une évaluation dans le cadre de la procédure d'assurance qualité mise en place dans l'année en cours.
Introduction d'un nouveau système de gestion et de mesure de la performance.	2007	<p>De nouveaux systèmes de gestion et de mesure de la performance, notamment des règles de planification du travail au niveau des postes, ont été conçus et sont expérimentés tant au siège que dans les bureaux extérieurs.</p> <p>Des préparatifs sont en cours pour utiliser IRIS de façon à ce que le nouveau système puisse fonctionner électroniquement.</p>
Des normes applicables à la planification du travail sont publiées.	2007	Ces normes sont en cours d'élaboration avec l'appui d'IRIS. Elles serviront à élaborer des plans de travail pour 2008-09.
Des PPTD sont en cours dans un nombre précis d'Etats Membres.	2008	La discussion menée à ce sujet par la Commission de la coopération technique devrait déboucher sur un objectif.
Formulation d'un modèle informatisé commun pour les plans de travail des unités opérationnelles.	2008	En cours.
Des mesures de la performance relevant de la GAR sont introduites à l'essai dans certains programmes techniques, régions et services de gestion et d'administration.	2008	Activité non encore démarrée.
Un système entièrement révisé entre en vigueur en ce qui concerne les circulaires administratives internes.	2008	Le nouveau système a été mis au point avec le concours d'IT. La conversion des circulaires au nouveau format est engagée.
Utilisation par la plus grande partie des unités opérationnelles du Bureau des normes et du modèle pour la planification du travail.	2009	(A préciser dans un prochain rapport.)
Des cibles en matière d'efficacité et des objectifs fondamentaux sont établis pour un nombre croissant de programmes techniques, de régions et de services de gestion et d'administration.	2009	(A préciser dans un prochain rapport.)

Programmes par pays de promotion du travail décent

25. Comme cela est développé dans le document GB.300/TC/2, la formulation et la mise en œuvre des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) ont fait l'objet d'une attention soutenue dans toutes les régions. Les documents des PPTD en sont à divers stades d'élaboration dans 75 pays. Il en ressort les éléments clés suivants:
- Les priorités essentielles mentionnées dans les programmes font apparaître un certain nombre de thèmes communs à toutes les régions, mais dont l'approche est différente.
 - Des liens avec les programmes par pays de l'ONU, en particulier dans le cadre de la mise en place de programmes uniques par pays ou du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF), peuvent être observés dans toutes les régions.
 - Le rôle joué par les partenaires sociaux dans l'élaboration et la mise en œuvre des PPTD – même s'il doit encore être renforcé et diversifié sur la forme et sur le fond – a été considérable. L'idée de la création de commissions nationales tripartites qui feront office de principaux organes consultatifs chargés de suivre la mise en œuvre des PPTD semble faire son chemin.
 - A ce jour, l'OIT a essentiellement utilisé les ressources du budget ordinaire allouées à la coopération technique pour les travaux d'élaboration des PPTD. Dans un certain nombre de pays, des projets de coopération technique en cours d'exécution ou nouvellement établis sont intégrés aux PPTD, et, dans plusieurs cas, les mandants se sont engagés à contribuer de diverses manières à la mise en œuvre des PPTD. Toutes les régions ont redoublé d'efforts pour mobiliser des ressources extrabudgétaires et la mise en place du Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO), qui pourrait permettre de combler le déficit budgétaire, est, à ce titre, perçue favorablement.
26. Une liste détaillée des enseignements qui ont été tirés et de l'action à entreprendre dans chaque région figure également dans le document de référence susmentionné.

Gestion des performances du personnel

27. A la suite de consultations tenues avec des fonctionnaires du siège et des bureaux extérieurs, un nouveau cadre de gestion des performances a été conçu dans le but notamment de remédier aux dysfonctionnements décelés. Il se fonde sur les meilleures pratiques recensées dans le cadre d'études et d'échanges menés avec d'autres organisations et institutions. Il repose sur la planification du travail au niveau des services et des fonctionnaires, reliant les objectifs aux résultats escomptés dans le service concerné ainsi qu'aux compétences et à leur valorisation, tout en accordant une attention particulière à la compétence du personnel d'encadrement.
28. Cette nouvelle politique est appliquée à titre expérimental dans un certain nombre de services au siège et dans les bureaux extérieurs. Des ateliers de renforcement des compétences en communication et d'acquisition d'une compréhension commune des notions et des mesures mises en œuvre ont été organisés pour commencer. Ils permettront de faire passer de deux ans à trois mois la période normale d'évaluation. A la fin du projet expérimental, les participants seront invités à évaluer les incidences du nouveau système en termes de performance du service et à fournir des renseignements détaillés quant aux outils et aux moyens mis en œuvre. Ces renseignements seront exploités pour arrêter le cadre définitif et les instruments connexes, avant de progressivement généraliser l'application du nouveau système. Des activités complémentaires concernant l'utilisation

d'IRIS pour que le système fonctionne électroniquement, ainsi que des ateliers de formation à l'intention du personnel, y compris de l'encadrement, devraient avoir lieu au premier semestre de 2008.

Programmation et planification du travail conjointes

29. Les plans de travail sont un outil de gestion qui vise à préciser les stratégies, programmer les activités et les résultats, définir les responsabilités et affecter des ressources. Ils permettent de suivre l'évolution des résultats et de l'utilisation des ressources. Il importe d'élaborer les plans de travail dans un esprit de concertation, de prévoir une souplesse du dispositif et de régulièrement suivre la mise en œuvre du plan, l'actualiser et faire rapport à ce sujet.
30. Les activités de planification du travail sont nombreuses au BIT. Le module de planification de l'exécution des programmes d'IRIS, qui relève de la gestion stratégique, appuie les plans de mise en œuvre des PPTD dans les pays, les sous-régions et les régions, ainsi que des produits de portée mondiale. Des travaux ont été entrepris à l'appui de l'élaboration tant de plans de haut niveau qui regroupent l'ensemble des éléments des PPTD que de plans plus détaillés requis dans le cadre des principales étapes de la gestion axée sur les résultats pour 2008. Il est prévu d'intensifier ces travaux de façon à pouvoir utiliser les principaux éléments pour la planification du travail de la période 2008-09, avant la fin de 2007.
31. Il est proposé de modifier deux étapes. La mise en œuvre du cadre de gestion des performances est prévue pour le second semestre de 2008, une fois que les résultats des projets expérimentaux auront été intégrés. Selon les prévisions, les éléments d'IRIS auront, dans cet intervalle, été programmés et mis à l'épreuve, de sorte qu'il sera possible de faire fonctionner le système électroniquement. Il est proposé, en second lieu, de fixer un objectif précis pour ce qui est du nombre de PPTD, compte tenu des discussions de la Commission de la coopération technique.
32. Il est proposé d'ajouter une étape supplémentaire, ainsi libellée: «Une politique de suivi de tous les types d'évaluation indépendante est appliquée systématiquement et une base de données relative au contrôle et à la gestion du suivi est pleinement opérationnelle.» L'exécution de cette étape est prévue en 2009. Des travaux en la matière ont déjà été faits, notamment la conception de la base de données.

IV. Réforme du cycle de programmation

33. La présente section porte sur le point de la feuille de route qui a le même intitulé. Le tableau ci-après énumère les différentes étapes et fait le point de la situation. Le reste de la section décrit brièvement les documents relatifs aux cycles de programmation dans le système des Nations Unies, les progrès accomplis par le BIT et les activités que doit entreprendre le Bureau en conséquence.

«Réforme du cycle de programmation»: bilan des activités entreprises

Étapes prévues	Année	Bilan
La révision du cycle de programmation est approuvée et comprend un examen des objectifs, de la durée et de la périodicité de la planification à moyen terme.	2007	Des propositions de révision du cycle de programmation figurent dans le présent document.
Le cadre stratégique est remanié et sa périodicité est adaptée compte tenu du cycle de programmation révisé.	2008	Sous réserve de l'accord du Conseil d'administration, le prochain cadre stratégique (2010-2015) sera examiné en novembre 2008 et tiendra compte de l'approche définie dans le présent document.
Le Conseil d'administration approuve un plan général pour la présentation des rapports sur l'exécution du programme qui fait le lien avec les examens effectués en son sein et les évaluations indépendantes.	2008	Un plan général pour la présentation des rapports sur l'exécution du programme, intégrant les discussions menées à la présente session du Conseil d'administration, sera proposé dans le contexte du cadre stratégique en novembre 2008.

Documents relatifs aux cycles de programmation dans le système des Nations Unies

34. Le Bureau a fait un effort particulier pour tirer parti de l'expérience d'autres organisations du système des Nations Unies sur la façon dont elles intègrent la gestion axée sur les résultats (GAR) dans leurs cycles de programmation. Outre les consultations informelles menées bilatéralement ou dans le cadre de la réforme des Nations Unies, les documents de dix organisations récemment établis pour la planification, le budget ou l'établissement de rapports ont été examinés ⁷.
35. Tous les documents de planification stratégique couvrent une période de quatre à six ans, les institutions spécialisées généralement six ans. Outre leurs plans à moyen terme d'une durée de six ans, l'OMS et la FAO ont des documents de planification à long terme qui couvrent une période de dix et quinze ans respectivement. Tous les plans à moyen terme indiquent les résultats visés, mais le volume des informations fournies varie énormément d'un plan à l'autre. La plupart des organisations donnent des informations concernant les

⁷ Les documents (dans certains cas des projets de texte) examinés sont les suivants: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO): Plan à moyen terme 2006-2011; Programme de travail et budget 2006-07; Rapport sur l'exécution du programme 2004-05. Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH): Plan d'action (2006-2011); Plan de gestion stratégique 2006-07. Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO): Stratégie à moyen terme 2008-2013; Projet de programme et budget 2008-09; Rapport du Directeur général 2004-05. Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF): Plan stratégique à moyen terme pour la période 2006-2009; Budget d'appui biennal pour l'exercice 2006-07; Rapport annuel 2006. Programme alimentaire mondial (PAM): Plan stratégique (2004-2007); Rapport annuel 2005. Organisation mondiale de la santé (OMS): Projet de plan stratégique à moyen terme 2008-2013; Projet de Budget programme 2008-09; Budget programme 2004-05: appréciation de l'exécution. Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI): Plan à moyen terme concernant les activités de programme de l'OMPI 2006-2009; Projet de Budget programme pour 2006-07; Rapport annuel 2005. Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD): Plan stratégique pour 2008-2011; Budget d'appui biennal pour l'exercice 2008-09; Rapport annuel 2006. Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP): Plan stratégique pour 2008-2011; Budget d'appui biennal pour l'exercice 2008-09; Rapport annuel 2006. Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA): Budget-plan de travail intégré 2006-07; Rapport annuel 2006.

résultats et les indicateurs, mais pas en ce qui concerne les objectifs, les données de référence ou les niveaux de budget prévus, à l'exception de l'OMS, qui le fait pour quasiment tous les résultats. Quelques organisations mettent l'accent sur le produit plutôt que sur le résultat.

36. Les documents relatifs au budget, tous établis pour une période biennale, présentent une longueur et un niveau de détails très variables. Un certain nombre de budgets ne présentent que de rares liens, voire aucun, avec le cadre axé sur les résultats défini dans le document de planification stratégique. Parce que son plan est détaillé, le document sur le budget de l'OMS est succinct. Il ne fournit aucune information sur la tendance des coûts, les facteurs de change, les structures internes et les crédits budgétaires approuvés. Le programme et budget de l'UNESCO est très fourni et donne les résultats escomptés, les indicateurs de performance et d'impact et les cibles, ainsi que de nombreuses indications sur le budget d'exploitation.
37. Les rapports d'exécution présentent encore plus de disparités. A l'exception de l'OMS, aucune des organisations considérées n'a de rapport complet intégrant les données relatives aux activités réalisées en vue d'atteindre les résultats définis dans les documents de planification ou le budget. Presque toutes les organisations ont un rapport d'exécution annuel ou biennal, mais la nature, la forme, le contenu et les intitulés sont très variables d'un rapport à l'autre, ce qui laisse à penser que ces documents pourraient avoir été établis à des fins différentes et pour un public différent.

Le cadre stratégique

38. Nombreux sont ceux qui s'accordent à penser que l'OIT devrait avoir un instrument de planification stratégique fondé sur le cadre stratégique en vigueur. Un certain nombre de propositions ont été faites pour améliorer les versions futures. Elles portent notamment sur le fait que le cadre stratégique doit être l'objet d'un vaste consensus, être plus clairement lié aux objectifs du Millénaire pour le développement et à d'autres cadres internationaux et, enfin, être un instrument plus efficace eu égard à la GAR.
39. Dès le départ, le cadre stratégique a été conçu dans l'optique de définir les politiques et les priorités sur lesquelles repose le processus de programmation et de budgétisation. L'objectif n'est pas de prédire l'avenir sur la base de projections ou de scénarios, mais de tirer parti des leçons du passé et des faits nouveaux. L'idée est de s'appuyer sur l'expérience acquise pour élaborer le cadre stratégique actuel et d'apporter une série de modifications qui devraient aboutir à une approche de la planification plus dynamique, efficace et axée sur les résultats.
40. Il ne s'agit pas d'utiliser le cadre stratégique pour faire des projections de montants budgétaires. Le Directeur général a proposé d'aborder différemment les discussions concernant le montant et la structure des ressources, et mars 2008 devrait être l'occasion d'examiner les questions de ressource sans être soumis aux contraintes du cycle de budgétisation.
41. La question de l'adoption d'un cycle de planification de six ans a déjà été examinée et approuvée sur le principe. Cela devrait permettre de s'aligner sur le calendrier des objectifs du Millénaire pour le développement et des «décennies pour le travail décent» établies dans les régions. C'est un laps de temps plus réaliste pour atteindre des résultats notables et les évaluer. Plusieurs autres organisations du système des Nations Unies ont pris des mesures qui vont dans ce sens.

42. Le prochain cadre stratégique devrait bénéficier des informations toujours plus nombreuses sur les priorités recueillies dans les PPTD et, en outre, intégrer les éléments de l'expérience acquise en matière d'évaluation.
43. Le cadre stratégique, en présentant des perspectives à long terme, actualiserait l'Agenda du travail décent à la lumière des enseignements et du soutien obtenu au niveau mondial. L'Agenda du travail décent a été au cœur des documents relatifs au cadre stratégique soumis au Conseil d'administration. Le thème du cadre stratégique de la période 2002-2005 était «Intégration du travail décent» et celui de la période 2006-2009 est «Faire du travail décent un objectif mondial». Cet agenda, qui a été amélioré à la suite de discussions tripartites, notamment lors de la Conférence internationale du Travail, a reçu un large appui au niveau mondial⁸.
44. Le cadre stratégique devrait continuer à être fondé sur l'Agenda du travail décent. Pour garantir une interprétation commune, il est proposé d'indiquer au début du cadre stratégique les perspectives d'avenir et la teneur de l'agenda, sur la base de la Constitution de l'OIT et de la Déclaration de Philadelphie ainsi que des principales discussions et résolutions tripartites. Chacun des quatre objectifs stratégiques sera traité séparément, compte tenu des orientations données par la Conférence et le Conseil d'administration, et par référence à l'Agenda global pour l'emploi, par exemple.
45. Le cadre stratégique devrait définir les résultats de la période de planification. C'est l'occasion de faire le point des résultats immédiats et intermédiaires, des indicateurs et des stratégies de haut niveau et de renforcer les bases de l'évaluation des résultats. Il faudra pour cela prévoir des directives et une formation spécifiques.
46. La plupart des détails concernant les stratégies mises en place pour obtenir des résultats précis sont exposés dans des documents distincts soumis au Conseil d'administration, mais le cadre stratégique offre la possibilité d'adopter des stratégies mieux structurées et plus explicites quant au but recherché. Chaque stratégie pourrait être développée selon un modèle standard, dont les thèmes pris en compte, le cas échéant, seraient les suivants: collaboration avec les mandants et tripartisme, normes internationales du travail, création et échange de connaissances, communication, partenariats avec les organisations du système des Nations Unies et les donateurs, parité entre les sexes, pauvreté et mondialisation.

Le programme et budget

47. Le programme et budget détermine, pour chaque résultat immédiat et ses indicateurs, les cibles à atteindre en matière de performance lors de la période biennale considérée, le montant des ressources allouées et la stratégie de mise en œuvre. Il est lié au cadre stratégique et tient compte des priorités définies par les mandants par le biais des PPTD, des décisions du Conseil d'administration et de la Conférence et des recommandations formulées dans le cadre d'instances tripartites telles que les réunions régionales ou les réunions d'experts. Le programme et budget intègre toutes les ressources dont dispose le Bureau et fixe des objectifs concernant tous les résultats à obtenir. Cette démarche est encore plus importante depuis la mise en œuvre du Compte supplémentaire du budget

⁸ Voir en particulier: *S'affranchir de la pauvreté par le travail* (rapport du Directeur général, Conférence internationale du Travail, 91^e session, juin 2003); *Une mondialisation juste: Le rôle de l'OIT* (rapport du Directeur général, Conférence internationale du Travail, 92^e session, juin 2004); *Un travail décent* (rapport du Directeur général, Conférence internationale du Travail, 87^e session, juin 1999).

ordinaire (CSBO). Il est proposé de continuer d'adopter la présentation intégrée car elle est conforme à la pratique en vigueur dans d'autres institutions du système des Nations Unies.

48. La distinction entre le cadre stratégique et le programme et budget (P&B) n'a jamais été très évidente, du fait notamment que le cadre stratégique est soumis au Conseil d'administration en même temps qu'un aperçu préliminaire du P&B suivant. Il est proposé plus haut que le cadre stratégique définisse les résultats de la période de planification, notamment les résultats immédiats et intermédiaires ainsi que les indicateurs y relatifs. Ce degré de précision du cadre stratégique est important car les éléments définis doivent être relativement stables tout au long de la période considérée. Bien évidemment, le cadre stratégique doit aussi présenter des stratégies de haut niveau. Il est par conséquent proposé que le P&B présente des stratégies plus détaillées concernant les résultats immédiats, ainsi que les cibles et les ressources.
49. Beaucoup ont reconnu la nécessité d'établir des correspondances plus étroites entre le P&B et les PPTD. Cela permettrait de définir plus clairement les priorités et les ressources proposées pour y faire face. Cela permettrait en outre de repérer d'éventuels décalages entre des activités hautement prioritaires et les ressources mises à disposition, mais aussi de faire ressortir que la demande concernant certains domaines d'activité de l'Organisation est relativement faible. Il est par conséquent proposé d'inclure dans le P&B des résumés des priorités résultant des PPTD.
50. La plupart des activités du BIT devraient certes être fondées sur les PPTD, mais il existe, bien entendu, d'autres activités qui sont hautement prioritaires et qui ne sont peut-être pas suffisamment prises en compte dans les PPTD. Il s'agit notamment de l'élaboration, de la promotion et de la surveillance des normes; de la constitution de la base de connaissances du BIT et de sa diffusion; de la mise en place de produits mondiaux à l'appui des objectifs de l'OIT; et de la participation de l'Organisation à des initiatives de portée mondiale ou régionale. Le renforcement des mandats de l'OIT et du tripartisme est un cas particulier car, si ces éléments devraient être intégrés à chaque PPTD – et c'est généralement le cas –, il est des situations où le soutien aux mandats devrait aller bien au-delà de ce qui est prévu.
51. Etablir le budget par résultat est un des objectifs de la gestion axée sur les résultats. Des progrès restent encore à faire, en particulier pour ce qui est de préciser les résultats et les ressources dans les PPTD. Cela étant dit, les ressources ne doivent pas toujours être automatiquement alignées sur les résultats. Dans certains cas, le degré de réalisation des objectifs est faible, faute de ressources suffisantes ou parce que ces objectifs étaient trop ambitieux. Dans d'autres cas, la portée ou l'importance des résultats n'a pas été correctement évaluée. La bonne pratique consiste à démontrer que les résultats influent sur les budgets en mentionnant expressément les enseignements tirés des résultats obtenus par le passé.
52. Les consultations menées au sujet du volume d'informations administratives fournies dans le P&B n'ont pas permis de parvenir à un consensus à ce sujet. D'aucuns étaient d'avis qu'un certain nombre d'informations budgétaires figurant dans le P&B étaient superflues, d'aucuns ne souhaitaient pas que ces informations soient supprimées. Pour l'heure, il n'a pas été proposé de modifier le volume d'informations budgétaires fournies.

Rapports sur l'exécution

53. La gestion axée sur les résultats (GAR) implique que les ressources doivent être utilisées de manière souple, c'est-à-dire adaptées aux possibilités et aux contraintes du moment. Le fait d'arrêter dans le détail le programme des activités et les produits que l'on en

attend va à l'encontre d'un ajustement dynamique au changement, ce qui est contreproductif. Pour cette raison, les documents du BIT consacrés à la planification et à la budgétisation portent davantage sur les résultats que sur les produits et activités.

54. Parallèlement, les organisations qui appliquent la GAR restent comptables de l'utilisation efficace et rationnelle de leurs ressources, aussi les systèmes de GAR mettent de plus en plus l'accent sur le suivi de l'exécution et sur l'évaluation.
55. Dans le cadre de la GAR, les rapports sur l'exécution sont établis à partir des indicateurs et cibles définis dans les processus de planification et de budgétisation. Ces rapports s'intéressent avant tout aux résultats. Toutefois, le Conseil d'administration a dit clairement qu'il attendait cinq progrès majeurs dans ce domaine.
56. Premièrement, les résultats présentés devraient donner, qualitativement parlant, une meilleure idée du travail accompli par l'OIT. La pratique consistant à fournir une liste des résultats obtenus ici et là, assortie d'exemples, ne rend pas suffisamment compte de la nature de ces résultats. Dans le rapport sur l'exécution du programme pour la période 2006-07, qui doit être soumis au Conseil d'administration en mars 2008, chaque résultat fera pour la première fois l'objet d'un compte rendu séparé.
57. Deuxièmement, les résultats immédiats arrêtés dans le programme et budget sont obtenus grâce à l'action des mandants et d'autres partenaires, mais aussi au travail du Bureau. Les rapports d'exécution devraient donc préciser la contribution de ce dernier. Ce sera le cas dans le rapport pour la période 2006-07.
58. Une troisième amélioration consisterait à mieux tirer parti de l'expérience acquise et à signaler plus ouvertement les difficultés rencontrées. Des mesures ont été prises pour recueillir davantage d'informations de cette nature pour le rapport 2006-07.
59. Quatrièmement, le suivi de l'exécution doit tenir compte des améliorations apportées aux méthodes de mesure utilisées dans le cadre de la planification et de la budgétisation. Le rapport 2006-07 fournira quelques exemples de la manière de parvenir à cet objectif, ce qui permettra de faire évoluer les indicateurs.
60. La cinquième amélioration concerne les informations financières présentées dans le rapport sur l'exécution du programme. Le Bureau s'est engagé à rendre compte des dépenses effectuées au titre des résultats immédiats pour la période 2008-09. La proposition de renforcement de la planification et du suivi des travaux permettra, tout comme la mise en œuvre du système IRIS, d'améliorer l'établissement des états financiers.
61. Les mesures prises pour renforcer le rapport biennal sur l'exécution du programme demanderont beaucoup de temps et d'efforts à tous les services du Bureau. Bien que ce travail soit justifié parce qu'il permettra d'obtenir des informations plus utiles sur les résultats et sur les dépenses connexes, les consultations internes montrent clairement qu'une limite a été atteinte sur le plan des coûts du suivi, qui risquent d'amputer les ressources disponibles pour la fourniture de services aux mandants. Parallèlement, il est maintenant clairement établi que le rapport sur l'exécution du programme à mi-parcours présente un certain nombre d'inconvénients liés au choix du moment où il est élaboré. Dans la pratique, il ne couvre que les neuf premiers mois de la période biennale, d'où sa pauvreté en termes de résultats présentés et d'enseignements à tirer. Les dépenses et la charge de travail correspondant à l'établissement d'un rapport de cette nature sont considérables. Il serait bien plus efficace de concentrer les efforts sur le rapport biennal.

62. La grande majorité des personnes consultées seraient d'accord pour supprimer le rapport d'exécution à mi-parcours. Le travail du Bureau lié à la GAR s'est accru de manière considérable, sans qu'il y ait eu compensation par la voie d'une réduction des tâches moins prioritaires. Toutes les composantes du cycle de programmation sont actuellement renforcées pour ce qui est du niveau de détail et d'analyse exigé des directeurs. Il est donc proposé de supprimer le rapport d'exécution à mi-parcours, seule mesure qui permettrait de compenser partiellement l'augmentation de la charge de travail à laquelle sont confrontés les directeurs et les services centraux.

Evaluation

63. Par rapport à la mesure de la performance et à la gestion axée sur les résultats, l'évaluation est une fonction distincte, essentielle et complémentaire. Elle permet d'obtenir des informations que ne fournissent pas directement les systèmes de suivi de la performance, par exemple l'analyse approfondie de l'attribution des résultats ou la pertinence, l'efficacité et la viabilité des activités. Le processus d'évaluation confère une certaine objectivité au système de suivi de la performance. Il permet de savoir pourquoi certains résultats ont été ou non obtenus et de recommander aux directeurs les mesures à prendre.
64. Pour toutes ces raisons, ce processus est une composante essentielle de la GAR. Son application est requise à tous les stades du cycle de gouvernance et de programmation.
65. Le cadre stratégique devrait comporter un résumé des principaux enseignements qui ont été tirés des évaluations (y compris dans d'autres organisations), et qui devraient être pris en compte dans les stratégies de l'OIT au cours de la période de planification. Il devrait également comporter un examen de la stratégie d'évaluation.
66. Les résultats et indicateurs figurant dans le cadre stratégique devraient être suffisamment détaillés et mesurables pour permettre de tirer des conclusions concrètes des évaluations.
67. Les informations et les enseignements tirés des évaluations peuvent aussi être mis à profit pour renforcer les liens entre, d'une part, le programme et budget et, d'autre part, les PPTD, voire pour améliorer ces derniers, ce qui permettra d'élaborer des rapports sur l'exécution de meilleure qualité.
68. Au cours de la phase d'exécution du programme, il conviendra de conserver suffisamment d'informations sur les performances pour les besoins du processus d'évaluation.
69. Ce processus contribue de manière significative à la qualité des rapports sur l'exécution, car il permet de contrôler la qualité, de tirer parti de l'expérience acquise et, surtout, d'instaurer une «culture de l'évaluation» qui incite les directeurs de programme et le personnel d'exécution à devenir plus analytiques et à mettre à profit leurs acquis. Tout ce travail contribue de manière importante au développement d'une culture des résultats chez les responsables et le personnel.
70. Au cours des cinq prochaines années, le Bureau étudiera les possibilités de mettre en place un mode de gestion plus intégré du suivi de l'exécution et des performances, sur la base de sources d'informations très variées, notamment celles que constituent les différents types d'évaluation (autoévaluation, rapports des directeurs, etc.).
71. La contribution de la fonction d'évaluation à la GAR et à la documentation relative au cycle de programmation est très précieuse. Elle apporte un élément d'objectivité et

favorise l'exploitation des acquis. Le processus d'évaluation doit permettre, au-delà des rapports formels, d'influer sur la conception des programmes et des politiques par différents moyens comme le contrôle de la qualité, la définition des activités susceptibles d'être soumises à évaluation, la mise à profit de l'expérience accumulée et les mécanismes d'information en retour. La fonction d'évaluation sera davantage alignée sur le futur programme de travail du Conseil d'administration.

Relations entre les propositions concernant le cycle de programmation et les consultations sur le renforcement de la capacité de l'OIT (SILC)

72. Si l'Organisation décide de suivre l'axe de travail fixé au cours de l'examen de la question du renforcement de sa capacité, un examen périodique approfondi de chaque objectif stratégique pourrait déboucher sur la révision de la documentation pertinente relative au cadre stratégique, en ce qui concerne notamment l'objectif stratégique et les résultats intermédiaires et immédiats. Cette décision aurait plusieurs avantages.
- Elle garantirait l'examen, par la Conférence internationale du Travail, du cadre stratégique du Bureau, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle.
 - Elle autoriserait un examen de la question beaucoup plus approfondi que celui auquel procède le Conseil d'administration qui, chaque fois qu'il est saisi de cette dernière, n'y consacre normalement que quelques heures et seulement dans le cadre de la Commission du programme, du budget et de l'administration. Le temps consacré à l'examen de chaque objectif stratégique est limité.
 - Elle permettrait de maintenir la pertinence et le dynamisme du cadre stratégique. Une fois adoptés, les plans à moyen terme de nombreuses organisations sont très peu utilisés.
73. Les modalités exactes de cette mise en relation de la question du renforcement de la capacité de l'OIT avec le cadre stratégique devront être précisées à la lumière des décisions prises par la Conférence. Cette dernière pourrait par exemple prendre une résolution demandant au Conseil d'administration de modifier le cadre stratégique.
74. Les propositions ci-dessus vont dans le droit fil des étapes à franchir sur la voie de la réforme du cycle de programmation. Les travaux dans ce domaine suivent leur cours. Il est donc proposé que sur ce point les étapes qui ont été fixées soient maintenues. Toutefois, il convient de compléter le point III ci-dessus, intitulé «Systèmes pour une performance renforcée et une gestion responsable», en prévoyant une étape supplémentaire relative au suivi systématique des évaluations.

V. Conclusions

75. S'il appartient au Conseil d'administration de faire le bilan des progrès accomplis par le Bureau en matière de GAR, certains points méritent d'être relevés.
76. La feuille de route pour la GAR fournit aux travaux dans ce domaine un cadre et un programme concertés. Il semble qu'elle ait atteint son objectif, qui était de favoriser la mise en place d'une approche plus structurée et plus transparente.
77. Cette feuille de route préconise de nombreuses mesures visant à accroître l'efficacité et la transparence, mais dans la pratique ces mesures exigent de gros efforts de la part du

Bureau, et en particulier des directeurs. L'un des objectifs de la GAR est d'encourager ces derniers à utiliser les ressources de manière souple pour obtenir de meilleurs résultats. A un moment donné, l'exigence d'une plus grande précision réduit l'aptitude réelle du Bureau à servir les mandants. Elle met par ailleurs à rude épreuve les services centraux qui doivent accompagner le changement. La GAR devrait également être soumise au principe selon lequel les activités doivent porter avant tout sur les domaines prioritaires. L'examen du présent document permettra nous l'espérons de parvenir à cet objectif.

- 78.** L'examen de la GAR au BIT a des incidences qui dépassent l'objet de la feuille de route car elles touchent au fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités et commissions. La première étape d'une application plus large de la GAR pourrait être l'utilisation d'une approche axée sur les résultats dans tous les documents des comités et commissions du Conseil d'administration, tout comme dans ceux de la Commission du programme, du budget et de l'administration.
- 79.** *La Commission du programme, du budget et de l'administration voudra sans doute inviter le Conseil d'administration à:*
- a) approuver les mesures proposées dans le présent document en vue de mettre en œuvre au BIT la stratégie de gestion axée sur les résultats, compte tenu des opinions exprimées par les membres de la commission au cours de l'examen de ce point de son ordre du jour;*
 - b) prier le Directeur général de lui soumettre en novembre 2008 un cadre stratégique sur six ans tenant compte des propositions figurant dans le présent document.*

Genève, le 12 octobre 2007.

Point appelant une décision: paragraphe 79.