



DIXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapports de la Commission du programme, du budget et de l'administration**Troisième rapport*****Table des matières***

	<i>Page</i>
Cadre stratégique pour la période 2002-2005 et examen préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2002-03	1
Programme et budget pour 2000-01: indicateurs de performance et cibles	1
Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation.....	1
Programme et budget pour 2000-01: indicateurs de performance et cibles	1
Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation	12
Cadre stratégique pour la période 2002-2005, et examen préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2002-03.....	14
<i>Annexe</i>	
Discours liminaire du Directeur général.....	27

1. La Commission du programme, du budget et de l'administration du Conseil d'administration s'est réunie le 7 novembre 2000 sous la présidence de M. C.L.N. Amorim, Président du Conseil d'administration. Le rapporteur était M. D. Willers (représentant gouvernemental, Allemagne).

**Cadre stratégique pour la période 2002-2005
et examen préliminaire des Propositions de
programme et de budget pour 2002-03**
(document GB.279/PFA/6)
(Sixième question à l'ordre du jour)

**Programme et budget pour 2000-01:
indicateurs de performance et cibles**
(document GB.279/PFA/7)
(Septième question à l'ordre du jour)

Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation
(document GB.279/PFA/8)
(Huitième question à l'ordre du jour)

2. La commission était saisie des documents ci-dessus pour information et observations. Sur la proposition du Président, la commission a convenu que la discussion détaillée sur le point 6 de l'ordre du jour devrait être entamée en troisième position.
3. Les débats de la commission ont été ouverts par une déclaration du Directeur général, qui est reproduite dans l'annexe au présent rapport.

**Programme et budget pour 2000-01:
indicateurs de performance et cibles**

4. M. Marshall, prenant la parole au nom des membres employeurs, a déclaré que le discours liminaire du Directeur général a fait clairement ressortir que l'Organisation a suivi un processus d'apprentissage pour ce qui est des activités concernant le cadre de budgétisation stratégique. Bien que le sujet soit entièrement nouveau, le document examiné est considéré comme un excellent point de départ, encore qu'il faudra probablement un certain temps pour vérifier que les indicateurs et les cibles sont effectivement les plus appropriés. Avec le temps, il sera possible d'établir si les cibles et les indicateurs sont en fait tournés vers le passé par rapport aux résultats obtenus ou orientés vers l'avenir et vers des objectifs réalisables. Les membres employeurs ont salué la confirmation donnée par le Directeur général concernant l'établissement de rapports sur les résultats; ils attendent avec intérêt son introduction. L'indicateur 1b.4 (Dépenses de coopération technique de l'OIT financées par des fonds extrabudgétaires dans le domaine de l'élimination du travail des enfants) indique une cible de 44 millions de dollars dont les employeurs espèrent qu'elle corresponde à l'exécution prévue. En ce qui concerne l'indicateur 6a.2 (Communication en temps voulu des documents de projet et des rapports aux donateurs), la cible indiquée est de 60 pour cent des documents à présenter à la date convenue. Cette cible est trop modeste et, sur la base de la responsabilité contractuelle qui incombe au Bureau de présenter des rapports aux donateurs, il faut sans nul doute la fixer à 100 pour cent.

5. M. Blondel a remercié le Directeur général de sa présentation qui met en perspective les trois documents soumis à la commission. Il a noté à cet égard qu'il s'agit pour elle d'une expérience nouvelle, car jamais encore les questions budgétaires ne lui ont été présentées dans le cadre stratégique d'une action à moyen terme.
6. La liste des indicateurs et cibles fixés pour les objectifs opérationnels en 2000-01 a suscité au sein du groupe des travailleurs un certain nombre d'interrogations. Pour ce qui concerne l'objectif stratégique n° 1, il leur a paru inquiétant que le Bureau fixe comme indicateur de performance la ratification d'au moins une convention dans chacune des quatre catégories de principes et de droits fondamentaux. Cette proposition leur semble aller à l'encontre des efforts actuellement déployés en vue d'une ratification universelle des huit conventions fondamentales. En donnant le choix au gouvernement d'un pays de ratifier l'une ou l'autre des conventions entrant dans chaque catégorie, ce n'est plus huit conventions qu'il est invité à ratifier mais quatre. Le groupe des travailleurs aurait préféré que le Bureau adresse un message clair et sans ambiguïté et encourage la ratification des huit conventions, même si la cible des 122 Etats Membres doit s'en trouver réduite.
7. Le groupe des travailleurs dans son ensemble a marqué son étonnement devant l'absence systématique de toute référence aux normes internationales du travail dans les indicateurs et cibles définis au titre de l'objectif stratégique n° 2. Comment peut-on évoquer la politique de l'emploi sans mentionner la convention n° 122? Comment expliquer que la convention n° 111 concernant la discrimination (emploi et profession) ne soit pas citée au titre de l'action menée en faveur de la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes dans l'emploi?
8. Ces lacunes ont été jugées préoccupantes par le groupe des travailleurs qui souhaiterait être rassuré quant aux intentions du BIT en matière d'action normative.
9. Le groupe des travailleurs s'est également demandé pourquoi les cibles se réfèrent à un certain nombre d'Etats Membres sans les nommer. Il aurait souhaité savoir quels sont les Etats ou les régions visés. Il a demandé à cet effet que des informations complémentaires soient fournies à la commission lors d'une prochaine session du Conseil d'administration ou du moins communiquées au Bureau de programmation et de gestion à des fins de suivi.
10. En outre, les cibles arrêtées lui ont semblé trop modestes dans un certain nombre de domaines. C'est le cas, par exemple, du tripartisme (objectif stratégique n° 4), où la cible visée est de dix Etats Membres supplémentaires, ou de la lutte contre le SIDA, où l'objectif énoncé est de dix Etats Membres. Ne court-on pas le risque de susciter un sentiment de frustration chez tous ceux qui se demanderont si leur pays fait partie des pays visés?
11. En matière de lutte contre le travail des enfants, le groupe des travailleurs s'est déclaré préoccupé par la cible de 260 millions d'enfants. Cette volonté énergique et politique de mettre un terme au travail des enfants, et plus particulièrement à ses formes les plus intolérables, doit trouver son expression dans les objectifs et cibles visés. En tant que militants, les travailleurs ne sauraient se contenter d'une cible aussi modérée, aussi réaliste soit-elle.
12. Enfin, M. Blondel a souhaité que des précisions lui soient fournies quant à la nature des institutions dont il est fait mention, par exemple, dans le cadre de l'objectif stratégique n° 2. De quelles institutions s'agit-il? Faut-il comprendre que l'OIT s'apprête à financer la mise en place, directe ou indirecte, d'organisations non gouvernementales? L'orateur s'est demandé si de telles initiatives entrent dans le cadre du mandat tripartite de l'Organisation.
13. Le représentant du gouvernement du Royaume-Uni, s'exprimant au nom du groupe des PIEM, a exprimé sa gratitude pour le volume du travail accompli pour préparer le

document du Bureau. Il s'agit d'un document décisif, car c'est au regard de ces cibles et de ces indicateurs que l'OIT sera jugée lorsqu'il s'agira d'évaluer les résultats obtenus au cours de l'actuelle période biennale. Le document dans son ensemble marque une amélioration notable par rapport aux documents antérieurs, mais certaines parties pourraient encore être améliorées. Il est difficile de juger à quel point certaines des cibles sont ambitieuses, par exemple, à l'indicateur 1a.1, il est difficile d'évaluer si 122 pays constituent un point de référence approprié pour les ratifications, à moins de savoir combien d'instruments ont déjà été ratifiés. Certaines cibles semblent également considérer le succès comme une activité et non comme un produit et, plus concrètement, les cibles correspondant à 1b.4 et 4c.1. Les dépenses ne sont pas une fin en soi; des produits sont à définir et certains indicateurs de performance, par exemple 3c.3 et 3c.4, devraient être reformulés pour mieux tenir compte de ce qui a déjà été accompli. La plupart des termes utilisés pourraient être plus précis: atteindre un objectif de 10 Etats Membres peut être un excellent résultat si le chiffre actuel est zéro, mais le résultat sera bien plus modeste si le chiffre actuel est de 11. Il aurait peut-être été utile d'insérer le terme «nouveaux» avant les mots Etats Membres pour qualifier le chiffre escompté.

14. Le groupe des PIEM considère que d'autres cibles sont de nature plutôt bureaucratique et sont orientées vers des procédures internes au lieu d'être tournées vers l'extérieur et ce qui pourrait être décrit comme les besoins des utilisateurs. Trois exemples en sont donnés par les indicateurs 5a.1, 5b.1 et 6b.1. Au lieu d'une cible par essence axée sur des délais internes, il aurait été préférable de mentionner la publication de documents traduits à temps, éventuellement assortis d'une note de synthèse présentant les principaux thèmes et les points appelant une décision. Dans certains cas également, les cibles semblent confondre quantité et qualité, comme pour les indicateurs de performance 7a.1 et 12a.1. Dans ce dernier cas, il ne suffit pas de compter les références de l'OIT dans les documents de la Banque mondiale, voire dans la presse: la stratégie de l'OIT en matière d'information n'est efficace que si les références sont positives et non négatives. A ces quelques réserves près, le groupe des PIEM est disposé à approuver la liste des indicateurs et des cibles.
15. Le représentant du gouvernement du Portugal a remercié le Bureau pour un document qui décrit clairement les nouveaux indicateurs de performance et cibles. Les notions de budgétisation stratégique, de travail décent et d'objectifs stratégiques méritent d'être appuyées sans réserve, mais des indicateurs devraient permettre au Bureau de mesurer la pertinence des objectifs à la lumière de son mandat et de juger de son bon fonctionnement. Malheureusement, il semblerait que les indicateurs figurant dans le document ne remplissent pas cette condition, car ils ne mesurent pas l'impact réel des programmes de l'OIT sur les individus, les institutions et les communautés. Dans l'objectif 1b (Travail des enfants), par exemple, quand bien même les indicateurs seraient tous positifs, on ne pourrait être absolument sûr que les objectifs définitifs ont été atteints. Il faudrait pour cela employer des indicateurs mesurant l'impact réel tels que, dans le cas ci-dessus, des données statistiques indiquant une réduction du nombre d'enfants assujettis au travail, aux niveaux tant international que régional. De tels indicateurs ne sont pas faciles à mettre en œuvre, mais l'OIT devrait néanmoins envisager de les introduire à moyen terme. Les propositions figurant dans le document du Bureau ainsi que les observations formulées par le groupe des PIEM méritent d'être appuyées sans réserve.
16. Le représentant du gouvernement de la Malaisie s'est félicité du document du Bureau, qui contient des données détaillées sur les indicateurs de performance et les cibles pour la période biennale 2000-01. Il aurait cependant fallu que le document fournisse aussi des informations sur les critères retenus pour choisir ces cibles. Néanmoins, il s'agit d'un bon point de départ, et il faut veiller à ce que les activités entreprises soient en bonne voie pour atteindre leurs cibles. Un domaine important qui semble avoir été négligé au moment de déterminer le succès de ces activités concerne des facteurs externes, comme l'aptitude des Etats Membres à se conformer aux exigences fixées par le Bureau. La commission devra

recevoir un rapport d'évaluation avant la fin de la période biennale sur les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs stratégiques.

17. Le représentant du gouvernement de l'Algérie, prenant la parole au nom du groupe des gouvernements africains, a remercié le Directeur général pour sa présentation et le Bureau pour la qualité des documents soumis, tout en déplorant leur distribution tardive.
18. Les pays du groupe africain appuient pleinement les principes directeurs qui sous-tendent le cadre stratégique pour la période 2000-2005; ils se félicitent notamment de l'intégration des volets sur le travail décent. Ils ont pris connaissance avec satisfaction des indicateurs de performance et des cibles définis par le Bureau, qui sont de nature à consolider l'approche stratégique du budget. L'orateur a demandé que des précisions soient apportées quant aux institutions et aux Etats ciblés. En vue d'assurer une gestion optimale des ressources budgétaires allouées aux différents projets, les pays du groupe africain ont insisté sur la nécessité de prendre en compte les priorités déjà exprimées en ce qui concerne les activités de lutte contre le SIDA et les opérations envisagées dans le cadre du programme «Des emplois pour l'Afrique». A cet égard, ils souhaiteraient que des précisions leur soient fournies sur l'état d'avancement du programme.
19. Les pays du groupe africain proposent que les excédents budgétaires réalisés au titre des précédents exercices soient alloués aux programmes prioritaires. Il serait bon de procéder à une analyse prospective à moyen et à long terme de l'impact que pourrait avoir le principe d'un budget à croissance zéro sur les activités futures de l'Organisation. Ils estiment par ailleurs que le cadre stratégique devrait être établi en tenant compte des opérations d'évaluation et, notamment, des idées motrices qui doivent inspirer cette évaluation.
20. En ce qui concerne l'assistance technique, les pays du groupe africain se déclarent préoccupés par le fléchissement des ressources extrabudgétaires allouées au titre de la coopération technique. Aussi proposent-ils que le Bureau prenne les mesures appropriées pour mobiliser les ressources supplémentaires nécessaires pour mener à bien les importants projets en cours de réalisation.
21. En ce qui concerne l'évaluation des projets, les pays du groupe africain appuient les principes développés par le Bureau. Ils insistent néanmoins sur l'importance d'une évaluation interne et externe. Ils adhèrent par conséquent à l'approche cas par cas proposée par le Bureau tout en estimant qu'il faudrait parvenir à une utilisation adéquate de l'évaluation externe qui permette d'en limiter le coût sans pour autant l'écarter. Les pays du groupe africain souhaiteraient que des précisions leur soient fournies sur les critères qui seront arrêtés lors de l'évaluation externe en vue d'une hiérarchisation des projets en fonction de leur degré de priorité.
22. Le représentant du gouvernement de la Nouvelle-Zélande a aussi jugé le document considéré comme un premier effort tout à fait louable pour fixer des mesures et des cibles. Il a fait siennes les remarques du groupe des PIEM sur le contenu de certaines des cibles et proposé que le Bureau procède à une enquête afin de mesurer la satisfaction que suscitent la communication en temps voulu et le contenu des divers rapports et questionnaires. L'intervenant s'est demandé si les objectifs opérationnels décrits dans le document sont exactement les mêmes que ceux qui ont été présentés au Conseil d'administration dans le volume 1 des Propositions de programme et de budget pour 2000-01.
23. Le représentant du gouvernement de l'Allemagne a appuyé pleinement les observations du groupe des PIEM et a souscrit à l'opinion du groupe des employeurs concernant les indicateurs 1b.4 et 6a.2. Des doutes peuvent aussi être émis sur la façon dont certaines cibles ont été formulées. Par exemple, les indicateurs 1c.3 et 1c.4 reposent sur une évaluation par la commission d'experts de l'application des conventions. Ces indicateurs

sont peut-être arbitraires et ne fournissent probablement pas de véritables indications de la performance.

24. La représentante du gouvernement du Japon a remercié le Bureau du document et accueille avec satisfaction la présentation des indicateurs de performance et des cibles qui seront examinés et améliorés dans le cadre du processus d'évaluation du programme et budget stratégique. Outre les points soulevés par le groupe des PIEM, l'oratrice a estimé qu'il serait bon que des renseignements détaillés sur les indicateurs et cibles par région soient communiqués à l'avenir au Conseil d'administration.
25. Le représentant du gouvernement de la Chine a remercié le Bureau pour ce document très utile et le Directeur général pour ses remarques préliminaires. Pour mettre en œuvre les objectifs stratégiques du Bureau, il convient d'établir des indicateurs de performance et des cibles qui soient précieux et mesurables. Nombre d'entre eux servent également de mesures de valeur, mais il faut encore les utiliser pour définir les indicateurs et cibles les plus réalistes. Les progrès réalisés dans l'application des normes du travail dans les Etats Membres ne doivent pas uniquement se mesurer au nombre de conventions ratifiées, car il risque de se créer ainsi, contre la volonté de certains Etats Membres, un lien entre la coopération technique et les normes du travail. Il est également difficile de déterminer les critères retenus pour définir les indicateurs figurant dans le document, mais dans un registre plus positif l'adjonction d'un cinquième objectif stratégique mérite un accueil favorable.
26. L'objectif stratégique ultime de l'Organisation internationale du Travail est de fournir dans de meilleurs délais des services de meilleure qualité aux Etats Membres, et le taux d'exécution des activités de coopération technique est un indicateur important de ce service. Au cours des dix-huit derniers mois, toutefois, les taux d'exécution de ces programmes ont fléchi. Le document n'aborde pas cette question et, en fait, la seule référence au taux d'exécution des activités de coopération technique figure sous l'indicateur 3b.3. On ne voit donc pas très bien comment l'OIT peut veiller à ce que les programmes de coopération technique soient exécutés comme prévu et à quel niveau se situe le taux d'exécution pendant l'actuelle période biennale. Le taux d'exécution pour 1999 a baissé de 6 points de pourcentage par rapport à celui de l'année antérieure, et il est préoccupant de constater qu'aucune information ne permet de savoir si cette tendance à la baisse s'est inversée ou s'est interrompue. On ne peut qu'espérer qu'une augmentation des taux d'exécution sera signalée au Conseil d'administration à sa prochaine session en mars 2001. L'inclusion de délais pour l'impression et la distribution de documents de la Conférence internationale du Travail, dans l'objectif stratégique n° 5, est une heureuse innovation mais de telles dispositions n'ont pas été étendues à d'autres conférences et réunions.
27. La représentante du gouvernement de la France a appuyé le document considéré et remercié le Directeur général de son exposé clair et d'une grande franchise. En ce qui concerne le document, comme l'ont indiqué les représentants du groupe des PIEM, le représentant du gouvernement du Portugal et le représentant du groupe des employeurs, certains indicateurs reposent sur des valeurs monétaires et non sur des résultats. Il serait certes difficile de les remplacer, mais on devrait pouvoir le faire dans certains cas tels que l'action normative et les conventions, en utilisant certaines données dont le Bureau dispose déjà. Les indicateurs relatifs à l'emploi seront plus difficiles à formuler, mais on pourrait puiser davantage dans les bases de données statistiques sur l'emploi de l'OIT, tout en s'assurant que les résultats non imputables au BIT ont été exclus.
28. Le représentant du gouvernement de la Namibie s'est associé aux précédents orateurs pour remercier le Bureau et le Directeur général de ce document très intéressant, qui constitue un premier pas très utile dans la bonne direction. Les indicateurs et cibles devraient

cependant être plus étroitement liés à des considérations de base. La liste des cibles et indicateurs fait intervenir les Etats et les institutions, mais non les gens et, l'OIT étant une organisation fondée sur les valeurs, atteindre les individus devrait être une priorité. En ce qui concerne les activités normatives, et même le vaste processus normatif en général, l'OIT apparaît au monde extérieur comme une organisation très légaliste et impersonnelle. Elle ne semble guère déployer beaucoup d'efforts pour faire largement connaître ses activités liées au travail décent et il vaudrait la peine d'examiner cette question plus en détail lorsque l'occasion s'en présentera. Dans cet ordre d'idée, l'expérience a montré qu'il est nécessaire de renforcer les liens entre le siège et les bureaux régionaux. Les bénéficiaires de l'assistance technique ont constaté que la capacité de réaction aux demandes a parfois été assez lente.

- 29.** La représentante du gouvernement de l'Inde a remercié le Bureau de son document très instructif. En ce qui concerne l'objectif stratégique n° 5, les services de gestion et de soutien dont l'OIT a besoin pour réaliser les quatre premiers objectifs, il est important de veiller à ce que les coûts du suivi et de l'évaluation soient maintenus à un niveau acceptable. Les indicateurs de performance et les cibles indiquent souvent un nombre d'Etats Membres, mais il pourrait être utile d'indiquer également le nom de ces pays. En ce qui concerne les activités liées à l'élimination du travail des enfants, le meilleur indicateur permettant d'évaluer le succès du programme serait le nombre d'enfants soustraits au travail et réintégrés dans la vie familiale et la société. Que ce nombre soit proportionnel aux ressources fournies est une autre question. De même, les indicateurs de performance et les cibles figurant à l'objectif opérationnel 2 c) devraient être plus précis.
- 30.** La représentante du gouvernement des Etats-Unis a également remercié le Bureau du travail accompli dans la préparation du document. Outre les points figurant dans la déclaration des PIEM, il importe que le Bureau mette l'accent sur des indicateurs et des cibles fondés sur les résultats, ce qui permettrait de mesurer véritablement les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs opérationnels. Le Bureau devrait reformuler en urgence ces cibles et indicateurs. Le premier rapport de performance sera examiné par le Conseil d'administration dans moins de quatre mois, et il est important de mettre au point une présentation uniforme des rapports, pour que l'on puisse débattre en toute connaissance de cause des progrès accomplis.
- 31.** La représentante du gouvernement de l'Afrique du Sud a félicité le Bureau de la qualité des documents soumis à la commission. Elle appuie la déclaration faite au nom du groupe de l'Afrique et accueille favorablement l'inclusion du nouvel objectif stratégique n° 5, tout en soulignant qu'il faudra affecter davantage de ressources dans l'avenir à l'impression et à la diffusion des documents de l'OIT, car il semble que les rapports sont soumis au Conseil d'administration et à la Conférence avec un retard toujours croissant. La base stratégique aujourd'hui en place pour les activités de l'OIT constitue une évolution encourageante, mais la capacité des structures extérieures à faire face à la demande toujours croissante de coopération technique préoccupe de nombreux Etats Membres. L'oratrice se félicite de la création de l'équipe de travail, mais s'intéresse davantage au rapport de suivi, parce que l'interaction quotidienne avec l'OIT se déroule au niveau du terrain et que l'Afrique est le continent qui a le plus besoin de la coopération technique.
- 32.** Le document sur les indicateurs de performance et les cibles pour 2000-01 ne contient pas de discussion des mesures nécessaires pour atteindre les cibles fixées, et il pourrait être utile dans l'avenir de mettre en exergue les cas où les cibles n'ont pas été atteintes, afin d'aider à l'évaluation de la mise en œuvre des activités. La réduction du nombre des objectifs opérationnels de 16 à 10 est une décision de bon sens qui vise à mieux axer les activités de l'Organisation autour d'une stratégie, au lieu de réduire le nombre des programmes envisagés pour la prochaine période biennale.

- 33.** L'impact négatif des contraintes financières sur les programmes importants – rapport sur le suivi de la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail, Programme des emplois et des compétences techniques pour l'Afrique, les programmes portant sur le VIH-SIDA, l'IPEC et nombre d'autres – est très décevant et risque d'aggraver la marginalisation du continent africain. La lenteur de la réaction de l'OIT au suivi de la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail pourrait soulever de graves questions sur le rôle de l'Organisation dans une économie de plus en plus mondiale, et l'oratrice a demandé au Bureau à ce sujet de renforcer sa stratégie de mobilisation des ressources et de proposer des solutions novatrices à ces problèmes. En ce qui concerne la stratégie d'évaluation, l'Organisation devrait favoriser une évaluation indépendante des activités, et les programmes de coopération technique devraient être réorganisés de façon à pouvoir être réalisés plus facilement. L'évaluation interne ne suffit pas pour mesurer l'impact des activités et, bien qu'il faille disposer à l'évidence de davantage d'informations sur la stratégie générale, l'oratrice est favorable à l'évaluation cas par cas proposée par le Bureau.
- 34.** Le représentant du gouvernement de la République islamique d'Iran a adressé ses félicitations au Bureau pour les documents soumis à la commission. Des améliorations doivent toutefois être apportées, et l'orateur a approuvé les observations faites précédemment au sujet de critères facilement mesurables et de cibles plus explicites. Il a fait écho aux observations du représentant de la Namibie, selon qui l'OIT devrait faire davantage pour améliorer son image, et il a appuyé vigoureusement la déclaration de la représentante de l'Inde. Il s'est dit certain que les objectifs prospectifs et stratégiques proposés par le Directeur général sont bons pour l'avenir de l'Organisation. S'il est vrai qu'un budget à croissance zéro est habituellement lié à une augmentation de l'efficacité opérationnelle, il se traduit généralement par une réduction des dépenses en matière de programmes techniques, et l'orateur a noté que cela ne répondrait pas aux attentes des pays en développement, non plus qu'à celles de nombreux pays développés.
- 35.** La représentante du gouvernement du Chili s'est félicitée de l'adoption par l'OIT de la planification stratégique des activités opérationnelles et d'une gestion orientée vers les résultats. Cependant, il est important de ne pas confondre les désirs et la réalité avec les souhaits et les possibilités. Le Directeur général s'est efforcé de présenter un plan pour les objectifs à moyen et à long terme de l'Organisation mais, pour que cette nouvelle direction se révèle efficace, il faut qu'une évolution culturelle se fasse jour à tous les niveaux de l'OIT. Il est important de se souvenir que ces changements sont souvent difficiles à mettre en œuvre et qu'il faut souvent plus de temps que prévu pour obtenir des résultats. Les indicateurs de performance et les cibles présentés dans le document devraient être réalistes et mettre davantage l'accent sur les résultats et l'impact qui s'ensuit sur les objectifs opérationnels auxquels ils sont liés. Les cibles impossibles à atteindre ont invariablement un impact négatif sur l'Organisation, et il est donc essentiel de faire en sorte que les ambitions soient tempérées par le réalisme.
- 36.** Comme les travailleurs, l'oratrice a souhaité que l'on fasse davantage référence aux conventions et recommandations et que l'impact de la ratification et de l'application des instruments normatifs soit envisagé à l'aulne des effets produits sur les droits de l'individu dans le pays qui a procédé à la ratification. Il faudrait clarifier et préciser l'objectif stratégique n° 5, afin d'améliorer sa coordination avec les quatre autres objectifs stratégiques, et il faudrait que cet objectif mette davantage l'accent sur le fonctionnement interne de l'OIT, de façon à être plus utile aux usagers internes.
- 37.** Le Président a noté l'importance qu'il y a à distinguer clairement les objectifs et les cibles. Une cible trop basse peut donner l'impression que l'objectif est trop facilement atteignable mais, d'autre part, si la distinction entre la cible et l'objectif n'est pas claire, il est impossible d'atteindre les résultats fixés, ce qui sera interprété en fin de compte comme

une incapacité de l'OIT à atteindre ses objectifs. Trouver l'équilibre précis entre l'idéal et le possible est une tâche délicate. Evoquant une question précédente relative aux formalités liées aux rapports pour les projets gérés par l'OIT, l'orateur a déclaré que, s'il est bien évidemment important de présenter des rapports exacts et précis au pays ou à l'organisme donateur, les autres Etats Membres de l'OIT, ainsi bien sûr que les membres du Conseil d'administration, devraient avoir le droit de savoir comment le projet évolue, et il a demandé que l'on donne des informations sur la pratique suivie par l'OIT quant aux rapports envoyés aux Membres qui ne sont pas des donateurs.

- 38.** Un représentant du Directeur général (le directeur du Bureau de programmation et de gestion) a remercié la commission des observations faites au sujet du document. Il a souligné que c'était la première fois qu'un tel exercice était entrepris et qu'il y avait là des leçons à en tirer pour le Bureau. La tâche a été difficile, et il est clair que l'on peut encore améliorer les résultats; à ce sujet, l'orateur s'est dit reconnaissant à ceux qui ont fait des observations positives jusqu'ici. La question relative à l'impact des objectifs opérationnels est bien évidemment essentielle, et c'est elle qui permettra de déterminer si l'OIT a réussi ou non à obtenir une amélioration des conditions de travail générales, étant entendu que l'impact est quelque chose qui émane généralement des évaluations, et non d'une simple mesure du degré de réalisation des cibles. Le document n'aborde pas la question de l'impact en elle-même, parce que ces types d'indicateurs représentent seulement un instrument de mesure permettant d'évaluer cet impact. En mars 2001, le Bureau présentera au Conseil d'administration un rapport d'exécution qui montrera si les cibles énumérées dans ce document sont en voie d'être atteintes. A l'évidence, il y a lieu de clarifier les termes et d'améliorer la présentation. Le mot «institution» a été utilisé parce qu'il englobe les différents types d'organes avec lesquels l'OIT collabore et que l'usage de termes génériques permet de gagner en concision. En ce qui concerne la demande visant à indiquer le nom des pays, cela n'a pas été fait pour deux raisons. En premier lieu, pour atteindre une cible de dix pays pour un indicateur de performance donné, il était à prévoir que le Bureau devrait se concentrer sur une trentaine de pays, et il ne pouvait pas savoir quels seraient les dix d'entre eux qui adopteraient la mesure ou approuveraient une ratification. En deuxième lieu, les Etats Membres peuvent ne pas souhaiter être distingués de manière publique. Une solution pourrait consister à présenter dans un document distinct une liste des pays qui ont atteint les cibles.
- 39.** L'orateur a dit partager les différents avis selon lesquels il faudrait mettre l'accent sur les résultats pour certaines cibles et a précisé qu'une étude sera menée pour faire en sorte que les cibles soient présentées ainsi. Par ailleurs, il a été pris note des observations du groupe des PIEM et d'autres intervenants sur certaines des incompatibilités avec les cibles. Certains orateurs ont évoqué l'importance qu'il y a à améliorer l'exécution des activités de coopération technique. Il s'agit là d'une priorité du Directeur général, et un certain nombre de mesures spéciales ont déjà été prises pour améliorer le rythme d'exécution. Certains orateurs ont mentionné la nécessité d'axer davantage autour de l'individu les objectifs opérationnels, les indicateurs de performance et les cibles. Voilà un objectif louable. Cependant, le travail de l'OIT est souvent effectué par le truchement d'intermédiaires comme les gouvernements, les syndicats, les organisations d'employeurs, les instituts de recherche et organismes similaires, et c'est en exerçant une influence sur la politique et les activités de ces institutions que l'Organisation espère améliorer le sort des gens à travers le monde.
- 40.** En ce qui concerne les différences entre les objectifs, les cibles et les indicateurs, l'orateur a précisé que, dans le langage de l'OIT, un objectif est un résultat souhaité, par exemple l'amélioration des conditions de vie et de travail dans les Etats Membres. Un indicateur est un instrument de mesure de cet objectif comprenant toute une gamme de valeurs possibles, et une cible est la valeur souhaitée à l'intérieur de cette gamme. En ce qui concerne les rapports relatifs aux contributions des donateurs, la Commission de la coopération

technique, qui relève du Conseil d'administration, a reçu des rapports réguliers sur la mise en œuvre et l'exécution des projets.

41. La tâche consistant à définir les objectifs opérationnels, à déterminer les indicateurs de performance et à fixer les cibles est à la fois complexe et difficile, et l'on se trouve seulement en novembre de la première année de la période biennale en cours. Il est important que le Bureau et le Conseil d'administration poursuivent les activités liées au présent document et qu'ils évaluent les progrès accomplis à la fin de la période biennale. Bien entendu, il sera tenu compte des remarques faites au cours de la discussion dans l'élaboration des indicateurs et des cibles relatifs à la période biennale en cours.
42. Un représentant du Directeur général (le directeur exécutif du Secteur des normes et des principes et droits fondamentaux au travail) a fait observer que la campagne de ratification des conventions fondamentales commencée en 1995 va se poursuivre au moins jusqu'à la fin de la présente période biennale. Cependant, il conviendra à un moment ou à un autre de remplacer ou de compléter cette campagne par une campagne de mise en œuvre. La cible rattachée à l'objectif 1a doit être considérée comme une sous-catégorie de la campagne de ratification universelle. Pour l'instant, il importe de s'intéresser plus particulièrement aux Etats Membres qui n'ont ratifié aucune convention dans quelque catégorie que ce soit, d'où cette cible de 122 Etats Membres. Etant donné que les Etats ayant ratifié au moins l'un des deux instruments de chacune des catégories sont actuellement au nombre de 99, 23 Etats doivent encore se manifester avant la fin de la présente période biennale pour que l'OIT atteigne l'objectif qu'elle s'est fixé. Etant donné l'augmentation du nombre de ratifications, qui tient à la convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants, 1999, il est fort probable que cet objectif sera dépassé. S'agissant de la ratification de la convention relative aux pires formes de travail des enfants (1b.1 et 1b.2), l'objectif de 87 Etats Membres fixé pour la présente période biennale représente la moitié des Etats Membres de l'Organisation. Compte tenu que 44 Etats ont déjà ratifié la convention et qu'entre 60 et 70 ratifications supplémentaires sont attendues d'ici la fin de l'année 2000, il est légitime de penser que cet objectif sera non seulement atteint mais dépassé, comme pour le précédent.
43. Le chiffre de 44 millions de dollars des Etats-Unis mentionné sous l'objectif stratégique n° 1 b) 4 signifie que les dépenses effectivement affectées à la lutte contre le travail des enfants devront doubler par rapport au niveau de la période biennale 1998-99, c'est-à-dire que les services fournis doivent doubler eux aussi, et cet objectif devrait également être atteint.
44. Sous le point 1b.5, le chiffre de 260 000 enfants mentionné par M. Blondel représente une augmentation de 100 pour cent par rapport à la période biennale 1998-99. L'Organisation doit viser à mettre fin aux pires formes de travail des enfants en mettant en place des programmes rationnels et réalistes sur les dix à quinze années à venir. Le but ultime est bien entendu de mettre fin à l'ensemble des pires formes de travail des enfants, ce qui concerne plus de 60 millions d'enfants. Il pourrait être possible de fixer des objectifs concrets en s'inspirant de l'expérience de certains pays, où des programmes visant l'élimination des pires formes de travail des enfants assortis de calendriers précis ont été mis en place. S'agissant des cibles relatives aux organes de contrôle, elles devraient viser la réalisation de progrès véritables dans les pays concernés, conformément aux vœux exprimés par les organes de contrôle dans leurs conclusions. Pour y parvenir, il faudra une large coopération mettant à contribution tous les secteurs du Bureau et pas seulement ceux qui traitent directement des activités relatives aux normes.
45. Un représentant du Directeur général (le directeur exécutif du Secteur de l'emploi) a remercié les orateurs pour leur contribution. Comme M. Marshall l'a indiqué, la tâche principale est de faire en sorte que les activités et programmes de l'Organisation soient

gérés et mis à exécution aussi efficacement que possible, dans les délais impartis et dans le respect des contraintes budgétaires existantes. Le Conseil d'administration peut maintenant attendre du Bureau qu'il effectue une évaluation de ces activités.

46. Le document sur les indicateurs de performance et les cibles ne doit cependant pas être pris en considération isolément du programme et budget pour 2000-01 car, sans cela, le lien entre la formulation d'indicateurs de performance et de cibles et l'état d'exécution actuelle des programmes pourrait être aisément perdu de vue. La raison d'être du Secteur de l'emploi est de fournir des informations et des connaissances techniques sur les aspects relatifs à l'emploi partout dans le monde. Ce secteur fournit des services de consultation technique et de promotion aux Etats Membres afin de les aider à concevoir et élaborer des mesures dans le domaine de l'emploi, et il promeut des programmes relatifs à l'emploi partout dans le monde. Ce faisant, il vise à renforcer la capacité des Etats Membres de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques fixés par l'Organisation. L'une des tâches les plus importantes et les plus difficiles consiste à intégrer les normes internationales du travail dans l'ensemble du cadre normatif lorsque des politiques de l'emploi sont élaborées dans des pays donnés. Les textes relatifs au programme et budget qui contiennent les cibles et les indicateurs renvoient aux conventions pertinentes relatives à l'emploi, et le Secteur de l'emploi s'attache actuellement à mettre au point une base de données complète sur les conventions n^{os} 122 et 142. Cette base de données sera disponible sur CD-ROM au milieu de l'année prochaine.
47. Un représentant du Directeur général (le directeur exécutif du Secteur de la protection sociale), répondant aux questions posées par M. Blondel au nom du groupe des travailleurs et par le représentant du gouvernement de l'Algérie au nom du groupe gouvernemental de l'Afrique, a déclaré que le programme de lutte contre le SIDA n'est opérationnel que depuis le début du mois de novembre 2000. L'équipe responsable de la gestion a été mise en place, mais il faut tenir compte des délais de mise en œuvre des dispositifs de gestion. Les ressources allouées à ce programme s'élèvent à 10 millions de dollars des Etats-Unis environ, qui proviennent du gouvernement des Etats-Unis et de l'OIT. Ce programme témoigne de la volonté du Directeur général de donner effet à la résolution concernant le VIH-SIDA et le monde du travail qui a été adoptée en juin 2000 par la Conférence internationale du Travail.
48. A l'initiative du Directeur général, un protocole d'accord a également été signé avec le Programme commun des Nations Unies sur le VIH-SIDA (ONUSIDA) pour que des activités soient développées sur le terrain sur le lieu de travail en complément de ce que font les autres agences du système des Nations Unies. Certes, la cible des Etats Membres peut paraître dérisoire par rapport à l'enjeu mais c'est là un minimum qui ne concernera que la deuxième partie de la période biennale. Par ailleurs, 20 demandes ont déjà été enregistrées et le programme s'est fixé comme objectif d'enregistrer une progression de 15 pays par an.
49. L'orateur s'est par ailleurs félicité de l'intérêt porté par le Conseil d'administration au fléau du SIDA. Il a rappelé que, sur les 34 millions de personnes infectées qui sont actuellement condamnées, 24 millions sont des Africains.
50. L'épidémie du SIDA frappe encore plus cruellement les femmes que les hommes, et les données recueillies sur la Zambie font apparaître qu'une femme en état de grossesse sur deux serait actuellement séropositive. L'orateur a souligné que le SIDA est certainement aujourd'hui la plus grave entrave au développement du continent africain. Répondant à la question posée sur l'indicateur et la cible fixés pour l'action menée contre les dangers sur les lieux de travail (objectif opérationnel 3 b)), l'orateur a déclaré que l'objectif recherché était de relever à la fois le niveau des ressources allouées aux activités de coopération technique et au taux d'exécution de ces activités. Dans le cas de l'indicateur 3b.3, il a

reconnu que le niveau des allocations, qui est actuellement de 3,3 millions, et le taux d'exécution des activités de coopération technique, actuellement de 44 pour cent, sont bas. Il a rappelé par ailleurs que la sécurité et la santé au travail sont des composantes majeures du travail décent.

- 51.** Le Directeur général a remercié tous les orateurs de leurs remarques. Le Bureau s'efforce de mettre en œuvre de nouvelles techniques et méthodes, et, afin que les résultats soient aussi bons que possible, il importe que le Conseil d'administration et le Bureau œuvrent de concert sur ce point. Les observations formulées seront prises en compte dans les documents pour la prochaine période biennale et les résultats obtenus seront connus lorsque l'évaluation de la première année aura été menée à bien. Le Bureau serait particulièrement heureux d'être aussi tenu au courant de l'expérience acquise par les différents membres du Conseil d'administration pour ce qui touche à la budgétisation stratégique, à la formulation de cibles et à l'analyse d'indicateurs.
- 52.** La question abordée par le représentant de la Namibie, qui a proposé que les cibles soient définies par rapport aux individus plutôt que par rapport à des chiffres, est tout à fait pertinente. La notion de travail décent est tout entière axée sur la nécessité d'améliorer la vie des individus et de leurs familles, étant entendu qu'en définitive la dignité de l'homme découle de la qualité du travail qu'il effectue. En principe, l'OIT dispose des moyens techniques et de la structure nécessaires pour faire progresser les objectifs relatifs au travail décent dans le monde. L'OIT n'a pas toujours été considérée comme un acteur important sur la scène politique internationale, mais l'Organisation peut et doit avoir une influence plus prononcée, et son rôle dans le processus de développement est évident. L'interaction entre les activités de l'OIT et les politiques adoptées aux plans national et international joue un rôle clé, de même que les effets de cette interaction, dans le cas du travail des enfants notamment. Ainsi, il n'est tout simplement pas réaliste de croire que l'élimination du travail des enfants pourra être réalisée par le seul biais des activités de l'OIT. L'élimination du travail des enfants ne dépend pas que des instruments dont l'OIT dispose. L'OIT doit apporter la preuve, en mettant ses projets à exécution, que l'élimination du travail des enfants est possible dans certains secteurs, dans certains domaines, dans certaines branches d'activité ou dans certaines régions. Cependant, l'élimination du travail des enfants passe aussi par l'accord et l'engagement des gouvernements, des organisations d'employeurs ou de travailleurs, des syndicats, des Eglises, des organisations non gouvernementales au plan local et de la société dans son ensemble. Grâce à ses connaissances techniques et à sa structure tripartite, l'OIT est maintenant le chantre de cette abolition mais, étant donné l'ampleur du problème et l'importance des ressources nécessaires, il semble qu'elle ne pourra jamais atteindre ce but à elle seule. L'OIT doit se valoir de son avantage comparatif et de ses connaissances techniques pour convaincre les partenaires, où que ce soit dans le monde, que l'élimination du travail des enfants est possible si des politiques et pratiques adaptées sont mises en œuvre. C'est dans l'optique d'une telle action collective que l'OIT commence à proposer aux pays de prendre un engagement national en vue de l'abolition des pires formes de travail des enfants. L'élimination du travail des enfants et le développement économique sont des aspects liés, pour lesquels le niveau d'engagement doit être similaire. Ainsi, le Népal a déjà décidé d'abolir les pires formes de travail des enfants d'ici 2005 et le travail des enfants dans son ensemble d'ici 2010. Si cinq pays parviennent à réaliser cet objectif, ce serait déjà un accomplissement remarquable.
- 53.** S'agissant des indicateurs et des cibles, il importe qu'ils soient formulés de telle sorte que les politiques de l'OIT puissent spécifiquement et directement faire l'objet d'une évaluation. Si les cibles dépendent dans une large mesure de l'intervention ou de la contribution d'autres organismes, institutions ou partenaires sociaux, il sera difficile d'évaluer isolément l'apport de l'OIT. De même, l'échec d'un projet peut découler avant tout de l'incapacité d'autres partenaires de remplir leurs obligations respectives. Pour

pouvoir véritablement rendre des comptes, l'OIT doit fixer des cibles pour lesquelles elle peut engager sa responsabilité.

54. M. Blondel a pris acte des réponses apportées à ses questions et notamment de l'explication fournie pour justifier l'absence de référence à certaines conventions d'importance capitale, à savoir que l'application des normes internationales du travail entre dans la définition même du travail décent.
55. Le message du Directeur général est clair. Celui-ci demande aux mandants de l'OIT de lui faire part de leur expérience de la budgétisation stratégique afin que le BIT puisse en tirer enseignement. L'orateur a salué l'enthousiasme et la détermination qui caractérisent le Directeur général. Le groupe des travailleurs qui se refuse depuis toujours au pragmatisme ne peut que se reconnaître dans l'attitude qui consiste à ne jamais s'avouer vaincu d'avance.
56. L'ambition de l'OIT est de mettre au point des normes ou des règlements qui obligent les pays à respecter, par leur comportement, des valeurs minimales propres à garantir une vie normale dans une société démocratique qui se veut la moins injuste possible. A la lumière de ce postulat, la cible de 260 000 enfants à atteindre en matière de lutte contre le travail des enfants devient un symbole. Si l'on parvient à soustraire 260 000 enfants au travail, d'autres pays se feront un point d'honneur d'atteindre le même résultat, avec l'aide de l'OIT. Ce chiffre ne doit donc pas être considéré comme une fin en soi, mais comme une incitation à l'action, d'où l'importance de bien définir ce que le BIT entend par indicateur, cible, objectif.
57. La commission a pris note du document du Bureau.

Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation

58. M. Marshall a déclaré que les employeurs étaient satisfaits des explications données par le Directeur général au sujet de la stratégie de l'OIT en matière d'évaluation, et surtout au sujet de la façon dont se ferait la coordination avec les programmes focaux et l'élaboration du budget. Il a ajouté que la commission trouverait sans doute cette information encore plus utile si le Bureau pouvait préciser à quelles dates ces évaluations devraient être terminées.
59. M. Blondel a souligné que toute budgétisation stratégique doit s'accompagner d'une évaluation stratégique. Le groupe des travailleurs est donc favorable à la stratégie d'évaluation proposée, mais attire l'attention du Conseil d'administration sur le coût d'un tel exercice. A cet égard, l'orateur a pris bonne note de l'observation formulée au paragraphe 6 du document, selon laquelle il ne saurait être question, pour une raison de coût, de confier toutes les évaluations à des collaborateurs extérieurs, même si l'évaluation indépendante présente incontestablement des avantages.
60. L'orateur s'est félicité que le Bureau se soit livré à une étude des politiques et pratiques d'évaluation dans d'autres organisations internationales. Au BIT, c'est la première fois que la notion d'évaluation est discutée dans le contexte du budget stratégique. L'expérience d'autres organisations plus familières de cette démarche ne peut donc que lui être utile pour améliorer ses méthodes. Le groupe des travailleurs se félicite de l'évolution de l'OIT vers des procédures qu'il juge à la fois plus efficaces, plus progressistes et plus transparentes.
61. Le représentant du Royaume-Uni, parlant au nom des Etats membres du groupe des PIEM, s'est dit satisfait du document du Bureau. Il y a très peu de points de désaccord dans ce

document, mais ils se demandent ce qu'il contient de nouveau et s'il s'agit bien du plan d'évaluation détaillé que le groupe des PIEM avait demandé. La brève étude des stratégies d'évaluation d'autres organisations internationales fournit des informations intéressantes. Le groupe des PIEM note que l'OIT se démarque des autres organisations en confiant la conduite de ces évaluations directement au Conseil d'administration. Le travail d'évaluation devrait être fait par des spécialistes de l'évaluation formés à cet effet, et les résultats devraient être communiqués au Conseil d'administration pour l'aider à orienter ses discussions. Le groupe des PIEM se félicite également du recours à des évaluateurs extérieurs et des estimations de coûts données dans le document du Bureau, et pense qu'il serait bon d'avoir en temps voulu ce type d'informations au sujet des évaluations internes, y compris pour les frais généraux. Ce groupe appuie la proposition faite par le Directeur général de procéder à l'évaluation des huit programmes focaux et, bien qu'il n'ait, en principe, aucune objection contre une évaluation du système d'élaboration stratégique du budget, il juge préférable d'attendre, pour cela, que le système ait accompli un cycle complet, avec l'évaluation de la performance de l'exercice biennal 2000-01 par rapport aux objectifs.

- 62.** Un représentant du Directeur général (directeur du Bureau de programmation et de gestion) a confirmé, en réponse aux questions posées, qu'il y aurait bien neuf évaluations pendant la période correspondant au plan stratégique. Les dates de ces évaluations seront annoncées dans les Propositions de programme et de budget pour 2002-03, qui doivent faire l'objet d'une discussion lors de la session du Conseil d'administration de mars 2001.
- 63.** Le représentant du gouvernement des Pays-Bas a dit qu'il partageait le point de vue du groupe du PIEM. Certaines parties du document sont plutôt obscures, et il se demande ce qu'il faut entendre par «incorporer l'évaluation dans le processus d'établissement stratégique du budget, et cela de façon systématique». En outre, si un plan d'évaluation doit être présenté à chaque période biennale, il semblerait que l'expérience acquise avec les systèmes de planification, de programmation et de budgétisation adoptés il y a trente ans n'ait pas été mise à profit. Ces systèmes ont fini par être acceptés un peu partout, et le principal enseignement à en tirer est que l'évaluation devrait être précédée d'une phase de contrôle qui fasse partie intégrante de tout le processus et qui permette d'intervenir pendant le cycle budgétaire. Ainsi qu'il a été mentionné, cela pourrait entraîner des modifications dans les systèmes d'établissement de rapports de l'OIT. L'Organisation devrait faire preuve de retenue quant à l'ampleur des évaluations. Si elles doivent être incorporées uniquement dans le processus d'établissement stratégique du budget, les fonctionnaires qui chapeautent ce processus auront vite fait de s'en désintéresser car elles paraîtront trop limitées. Il serait bon d'en savoir plus sur la stratégie générale d'évaluation, sur le cadre de ces évaluations et sur la portée de cet exercice d'évaluation. Elles ne donneront de bons résultats que si elles s'intègrent dans le système de gestion des connaissances de l'OIT.
- 64.** La représentante du gouvernement des Etats-Unis a repris à son compte les remarques du porte-parole du groupe des PIEM et la déclaration de l'orateur précédent. Elle a appuyé la proposition faite par le Directeur général de procéder à l'évaluation des programmes focaux, et a proposé de confier cette évaluation à des experts extérieurs indépendants.
- 65.** La représentante du gouvernement du Danemark a déclaré, elle aussi, qu'elle appuyait sans réserve les déclarations du représentant du groupe des PIEM et des représentants des gouvernements des Pays-Bas et des Etats-Unis. Les propositions concernant la réalisation d'évaluations sont les bienvenues, mais il faut s'attendre à des changements importants dans l'Organisation si l'on veut qu'elles se réalisent pleinement. La gestion de la performance est, elle aussi, une innovation intéressante, mais elle demande à être soutenue par une autoévaluation et des évaluations indépendantes. Par ailleurs, il ne suffit pas de procéder à des évaluations, il faut également des activités de contrôle si l'on veut que la gestion de la performance soit efficace.

66. Un représentant du Directeur général (directeur du Bureau de programmation et de gestion) a expliqué, à propos du point 2 a) du document du Bureau, que le fait d'incorporer l'évaluation dans le processus d'établissement stratégique de façon systématique signifiait que les programmes pourraient, et allaient, être changés à la suite du processus d'évaluation. Les activités de contrôle et d'établissement de rapports font partie de tout un cycle dont le but est de fournir au Conseil d'administration des informations qui lui permettent de savoir ce que l'Organisation est en train de faire et si elle atteint ses objectifs. Les évaluations s'intéressent à d'autres aspects des activités de l'OIT; et elles permettent de savoir si l'Organisation fait ce qu'elle doit faire, si elle a un impact, et si elle est efficace. En réponse à une question posée par le porte-parole du groupe des PIEM, il a expliqué que le document du Bureau décrivait le plan des neuf évaluations qui avaient été proposées pour la période 2002-2005. Afin de faciliter la comparaison, on suivra, en principe, une méthodologie type pour toutes les évaluations.

Cadre stratégique pour la période 2002-2005, et examen préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2002-03

67. M. Blondel s'est félicité de la stratégie d'action proposée par le Directeur général pour donner une application concrète au concept du travail décent. Il a tenu toutefois à le mettre en garde contre les contraintes qu'il impose lui-même au programme et au budget. Ces contraintes, qui sont énumérées aux paragraphes 161 et 163, pourraient nuire gravement à l'efficacité des programmes les plus prometteurs du BIT. La décision prise par le Directeur général de proposer à nouveau un budget à croissance zéro n'est guère attrayante du point de vue des membres travailleurs. A leur avis, le moment est venu de se poser la question de savoir si la croissance zéro est véritablement la seule solution envisageable et si les conditions qui ont amené l'ancien Directeur général à proposer il y a huit ans un budget à croissance zéro sont toujours réunies. Cette question mériterait d'être débattue dans le cadre de la discussion préliminaire sur un cadre stratégique pour la période 2000-2005. Plusieurs représentants de gouvernements se sont d'ailleurs interrogés sur l'opportunité d'un budget à croissance bloquée. Il est clair que si le budget n'évolue pas il diminue. Or le groupe des travailleurs estime que cette régression comporte des risques non négligeables.
68. Le groupe des travailleurs souhaiterait que les ressources de base soient augmentées afin de doter les services du BIT des moyens et des capacités nécessaires pour mener à bonne fin les grands programmes de coopération technique. L'IPEC et l'équipe chargée de la promotion et du suivi de la Déclaration s'essouffent par manque de moyens. Quant au Service des normes, il voit ses effectifs diminuer depuis 1998. On ne peut à la fois se féliciter du nombre croissant de ratifications et se priver des moyens d'assurer le bon fonctionnement des mécanismes de contrôle. Par ailleurs, il ne saurait être question de recruter du personnel supplémentaire grâce à des ressources extrabudgétaires car, dans ce cas-là, c'est l'indépendance même de l'OIT qui serait menacée.
69. De l'avis des travailleurs, les paragraphes 7 à 12 présentent une image trop optimiste de la mondialisation et du développement économique. Une organisation à vocation sociale ne devrait-elle pas davantage mettre l'accent sur les inégalités provoquées par cette transformation du paysage économique? Il se peut que certains travailleurs tirent parti de la mondialisation économique. L'attention doit cependant se concentrer sur ceux qui en pâtissent, et c'est le cas notamment des femmes et des travailleurs non qualifiés. Il s'agit là d'une réalité incontestable que l'OIT se doit de prendre en compte.
70. En ce qui concerne la partie II du document consacrée à la promotion du travail décent, l'orateur a déclaré que, si la définition du concept lui semble bonne, la réalisation laisse

encore à désirer. Il a formulé l'espoir que les efforts qui seront déployés pour promouvoir concrètement le travail décent à l'échelle nationale produisent les effets escomptés.

71. Il s'est également demandé pourquoi dans les quatre secteurs le nombre total des objectifs stratégiques avait diminué, tout comme celui des indicateurs. En ce qui concerne l'action normative, l'orateur a déploré que, dans la présentation de l'objectif opérationnel 1 c), aucun indicateur ni aucune cible n'évoquent la possibilité que de nouvelles normes soient élaborées. Il ne souhaiterait pas que l'absence de référence à toute nouvelle norme traduise une volonté politique. Le groupe des travailleurs ne saurait accepter que l'on renonce à l'élaboration de nouvelles normes.
72. En matière de lutte contre le travail des enfants, l'orateur a rappelé que l'objectif visé était de parvenir à l'élimination du travail des enfants dans son ensemble. Certes, il est bon de mettre l'accent sur les pires formes de travail, mais il ne faudrait pas tomber dans le travers qui consisterait à se montrer laxiste pour les autres formes.
73. Il a également déploré qu'il ne soit pas question des droits syndicaux dans la présentation de l'objectif stratégique n° 2 qui vise la création d'emplois et le développement des entreprises. Les droits syndicaux, la dignité au travail, la sécurité de l'emploi avec un salaire décent sont les composantes essentielles d'un travail décent.
74. En ce qui concerne l'attention particulière qui sera accordée à l'impact du VIH-SIDA sur les marchés du travail et la préparation de programmes de promotion de l'emploi, évoquée au paragraphe 56, l'orateur a indiqué qu'une campagne de sensibilisation de la main-d'œuvre avait été lancée sur les lieux de travail et que les travailleurs soutiendraient les efforts du Bureau dans ce domaine.
75. L'orateur a ensuite insisté sur la notion de tripartisme en tant que fondement du mandat de l'Organisation. Il est très important de clarifier cette notion. Seuls les gouvernements, les employeurs et les travailleurs entrent dans la définition du tripartisme. Les travailleurs sont prêts à collaborer avec les organisations non gouvernementales, mais il importe que la prise de décision reste tripartite. Il est également nécessaire que le contrôle de l'utilisation des fonds demeure tripartite, même lorsqu'il s'agit de ressources provenant de donateurs extérieurs, comme dans le cas du programme IPEC. Il convient de s'en tenir à cette démarche pour préserver l'indépendance de l'Organisation qui repose, notamment, sur son caractère tripartite.
76. Un autre problème préoccupe gravement les travailleurs. Il s'agit de la traite des êtres humains. Il serait bon que le BIT s'intéresse de plus près à certaines formes de travail néo-esclavagistes que l'on retrouve dans toutes les sociétés.
77. Les travailleurs souhaiteraient également qu'en matière de dialogue social le BIT développe son action à tous les niveaux, à l'échelle internationale comme aux niveaux régional et sous-régional. Si les réunions sectorielles rencontrent un certain succès, pourquoi ne pas pousser plus loin l'expérience en organisant des activités au sein des sous-groupes existants, comme le MERCOSUR par exemple?
78. L'orateur a formé le vœu que l'on développe la politique de communication en faisant davantage appel à certaines techniques modernes comme celle de la vidéoconférence. Il serait certainement possible de resserrer les liens entre les mandants et le siège de l'OIT par ces moyens techniques. On pourrait ainsi limiter le nombre de missions sur le terrain.
79. L'orateur a enfin fait part de la vive inquiétude que suscite, dans les rangs des travailleurs, la phrase du paragraphe 57 qui propose la mise en place de capacités «pour que le secteur privé exécute davantage de travaux publics et multiplie les efforts pour associer création

d'emplois et conditions de travail décent sans nuire à l'efficience et à la productivité». Faut-il comprendre que le secteur privé doit se substituer au secteur public? Pour les travailleurs, un tel postulat est inacceptable. La création d'emplois doit être obtenue par d'autres moyens, notamment par une dynamisation du marché.

- 80.** M. Marshall, prenant la parole au nom des membres employeurs, a fait remarquer que la planification stratégique est une nouveauté au BIT et a félicité le Bureau du document utile et plein d'informations soumis à la commission. Il décrit en détail les activités proposées dans le cadre des quatre objectifs stratégiques et résume les conséquences pour le programme et budget en 2002-03. En fait, le document du Bureau est tellement détaillé que, pour le remettre dans son contexte, il pourrait être utile d'ajouter une page récapitulative présentant l'état d'avancement des activités attendu en 2005.
- 81.** Dans l'ensemble, le document vise à promouvoir le concept du travail décent: objectif louable certes, mais l'OIT devrait faire attention à ne pas entreprendre trop de choses. Les objectifs doivent être réalisables et il faut se féliciter des propositions tendant à améliorer l'efficacité des activités grâce à une coopération plus étroite avec d'autres organisations.
- 82.** Comme le Directeur général l'a fait remarquer à juste titre, le travail est l'essence de la dignité personnelle, et les employeurs appuient vivement la promotion de l'emploi conformément à la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Heureusement, la planification stratégique n'est pas un processus rigide mais l'OIT elle-même doit être plus souple dans le choix de ses activités en réponse à l'évolution des circonstances. Elle ne devrait pas être trop défensive dans sa réponse au changement mais devrait relever les nouveaux défis avec confiance et résolution pour s'adapter au monde nouveau.
- 83.** Les employeurs sont d'accord avec le principe d'une réduction du nombre d'objectifs opérationnels et d'indicateurs aux fins de mesure pour autant que l'intention des 16 objectifs initiaux ne soit pas sapée. Ceci pose logiquement la question de savoir si un budget à croissance nulle convient toujours à l'Organisation. Plutôt que d'accommoder les activités en fonction d'un montant budgétaire donné, une approche plus pragmatique commencerait par un accord sur l'ensemble du programme d'activités pour la période budgétaire. Ceci déterminerait ensuite le niveau du budget et, si celui-ci est jugé trop élevé, on déciderait des activités pouvant être repoussées. Cette approche est plus logique et permet une utilisation plus efficace des ressources.
- 84.** M. Marshall a ensuite examiné des points plus détaillés du document du Bureau. Le paragraphe 35 renvoie à une revue des activités normatives et il est regrettable que celle-ci ne figure pas dans le tableau 1 c). Le paragraphe 21 déclare ce qui suit: «Il est tout à fait naturel que le système normatif de l'OIT soit mis en avant comme pilier social nécessaire de l'économie mondiale.» Cependant, l'OIT ne peut espérer être automatiquement dans cette position. Si les normes ne sont pas adaptées de manière à tenir compte de l'évolution du monde, l'OIT sera rapidement déphasée. Elle doit s'adapter rapidement de manière à répondre aux besoins de ses mandants.
- 85.** S'agissant des activités en rapport avec l'emploi, les employeurs tiennent à s'assurer que l'accent est mis avant tout sur la création et la promotion d'emplois. Il est vrai que les activités menées dans un secteur peuvent avoir des retombées favorables dans un autre secteur, mais l'accent essentiel devrait porter sur la réalisation des objectifs. S'ils acceptent une réduction du nombre des objectifs opérationnels, les employeurs estiment que ce travail devrait être fait soigneusement de manière à garantir que les objectifs restants sont précis et réalisables. Le développement des entreprises par exemple est différent de la création et de la promotion d'emplois, et le fait qu'il figure sous l'objectif 2c prête à confusion. Il devrait figurer comme objectif distinct.

86. La charge de travail proposée dans le cadre de l'objectif stratégique n° 3 portant sur la protection sociale est un autre sujet de préoccupation. On peut véritablement craindre que les ressources affectées à ce travail ne soient en deçà du montant nécessaire, notamment si elles doivent couvrir le développement d'un système mondial de réglementation des migrations, question considérable à elle seule. Il faudra prendre, à un stade ou à un autre, des décisions difficiles pour fixer des priorités. Le document du Bureau ne fait aucune référence à la discussion générale sur les questions de sécurité sociale qui se tiendra en 2001; il ne faut pas négliger ce travail car les résultats de cette discussion pourraient avoir des effets importants sur les programmes de protection sociale au cours des années suivantes. A propos du VIH-SIDA, les programmes de l'OIT devraient porter essentiellement sur les problèmes sur le lieu de travail, mais l'Organisation devrait naturellement collaborer étroitement avec les organismes s'occupant d'autres aspects de la question.
87. Les employeurs souhaitent faire un certain nombre d'observations à propos de l'objectif stratégique n° 4, portant sur le renforcement du tripartisme et du dialogue social. Le paragraphe 78 du document du Bureau laisse entendre que l'approche traditionnelle de la consultation tripartite ne fonctionne plus de manière satisfaisante depuis plusieurs années. Si tel est le cas, l'OIT devrait rechercher d'autres approches plus efficaces. A propos du paragraphe 82 qui fait référence aux organisations de la société civile, les employeurs appuient en grande partie les observations de M. Blondel. Il est important que l'OIT conserve une structure tripartite claire. A l'extérieur de l'OIT, les gouvernements et organisations d'employeurs et de travailleurs ont des consultations avec d'autres secteurs de la société, mais l'OIT devrait faire très attention à ne pas agir d'une manière qui mine sa structure tripartite unique. Certaines propositions dans ce secteur semblent prôner une augmentation des activités de l'inspection du travail, mais cette approche va à l'encontre des tendances récentes à l'autodiscipline.
88. Le paragraphe 105 du document du Bureau mentionne l'intégration du budget ordinaire et du financement extrabudgétaire. En principe, les employeurs n'y voient aucun obstacle mais il faut s'attarder sur un certain nombre de questions pratiques. Ainsi, la présentation budgétaire devra probablement être restructurée afin que ces deux éléments puissent apparaître ensemble à des fins de transparence. De nouvelles procédures accompagnées de protocoles appropriés devront être mises au point pour l'encaissement et l'utilisation des fonds extrabudgétaires. D'autres questions administratives devront être précisées, par exemple l'affectation des frais généraux entre les activités du budget ordinaire et les activités extrabudgétaires.
89. Les employeurs souhaiteraient avoir davantage d'informations sur la création des équipes chargées de promouvoir le travail décent. Les programmes de l'OIT devraient rechercher en premier lieu à connaître les besoins des mandants, et il serait utile d'avoir des éclaircissements sur la manière dont ces équipes travailleront avec les équipes multidisciplinaires dans les régions. A propos des statistiques, les employeurs reconnaissent l'importance de données statistiques fiables comme base de nombre des activités de l'OIT, mais demandent plus d'informations sur le coût de la mise en place des capacités statistiques au BIT.
90. Le Groupe des politiques internationales a été créé et entériné par l'OIT pour garantir l'existence d'un forum dans lequel certaines questions peuvent être soulevées et examinées. Deux points doivent être soulignés pour aider au bon fonctionnement de ce groupe. Premièrement, les personnes intervenant devraient provenir de toute une gamme représentative de domaines spécialisés et de cultures afin que leurs recommandations aient un caractère novateur et original. Deuxièmement, il faut veiller à ce que le Directeur général reçoive un soutien total du Conseil d'administration sur les questions de politiques. Les recommandations du Groupe des politiques internationales devraient être discutées par

le Conseil et adoptées en tant que politique organisationnelle qui servirait de point de référence ferme pour le Directeur général dans ses discussions externes. Les employeurs ont noté que le document du Bureau a fait l'impasse sur le thème des activités sectorielles. L'un des principaux avantages que l'OIT offre à ses mandants est la possibilité pour les représentants des grands secteurs industriels de se retrouver à l'OIT pour débattre des questions présentant un intérêt commun. Ces réunions sont aussi une occasion utile pour l'Organisation de faire connaître ses propres activités. Pour conclure, les employeurs ont dit avoir trouvé le paragraphe 147 du document un peu confus et ils souhaiteraient recevoir quelques éclaircissements du Bureau.

- 91.** Le représentant gouvernemental du Royaume-Uni, s'exprimant au nom du groupe des PIEM, s'est réjoui de la tentative de produire une vision stratégique à moyen terme de ce que l'OIT devrait concrétiser entre 2002 et 2005. Il est bon que le cadre stratégique soit centré sur les quatre objectifs stratégiques convenus et sur l'intention de mettre en œuvre l'ordre du jour du travail décent. Il est bon également, comme M. Marshall l'a fait remarquer, que les propositions soient raisonnablement souples à ce stade.
- 92.** Outre la présente discussion, le groupe des PIEM souhaiterait avoir une autre occasion d'exprimer ses opinions et de dialoguer avec le Bureau sur ce thème. Il se félicite de l'affinage des objectifs opérationnels qui ont été réduits de 16 à 10 et de la réduction des indicateurs. Il relève aussi l'intention du Directeur général de soumettre un budget de croissance zéro pour le prochain exercice et accueille avec satisfaction son intention déclarée de tenter de faire de nouvelles économies qui pourraient être redistribuées à des activités prioritaires. Cependant, il semble qu'à part quelques amendements mineurs le format du budget pour 2002-03 serait très semblable à celui du budget pour 2000-01. Le budget de l'exercice actuel constitue un grand pas en avant, mais il peut très certainement être amélioré et, en particulier, il devrait y avoir une totale intégration du financement ordinaire et extrabudgétaire dans le document. L'OIT doit décider d'abord de ce qu'elle veut concrétiser et ensuite de combien cela coûtera. Le financement extrabudgétaire doit avoir lieu dans ce cadre et ne devrait pas être simplement considéré comme une adjonction.
- 93.** Beaucoup de membres du groupe des PIEM ont fait des commentaires sur la proposition contenue au paragraphe 107 de créer des équipes sur le travail décent dans les bureaux régionaux. On a du mal à imaginer quelle sera la valeur ajoutée de ces nouveaux effectifs, et certains éclaircissements en ce qui concerne la relation avec les équipes consultatives multidisciplinaires seraient les bienvenus. Les membres du groupe des PIEM ont également rappelé au Bureau la demande qu'ils ont formulée à la réunion précédente concernant un examen complet de la structure sur le terrain. Ils sont en faveur des trois conférences qualifiées de prioritaires par le Directeur général et se félicitent de la suggestion relative à la souplesse dans ce domaine. L'OIT doit s'efforcer d'exercer un impact maximum avec les ressources limitées dont elle dispose. Toute proposition en vue d'une conférence devrait être assujettie à un examen rigoureux avant qu'elle ne fasse l'objet d'un accord. Les précédents ne constituent pas des motifs suffisants. Le groupe des PIEM a bien accueilli l'intention du Directeur général de chercher de nouveaux financements extrabudgétaires dans des domaines clés tels que celui du suivi de la Déclaration et du VIH-SIDA sur le lieu de travail. Ils ont pris note également de la demande d'assigner des ressources fondamentales du siège au soutien des dépenses extrabudgétaires sur le terrain. Les membres du groupe des PIEM sont prêts à répondre.
- 94.** La représentante du gouvernement de l'Italie s'est associée aux observations formulées par le représentant du gouvernement du Royaume-Uni au nom des PIEM. Le fait d'articuler le budget en fonction des objectifs stratégiques en facilite considérablement la lecture et permet également d'identifier plus facilement les ressources affectées à ce chaque type d'activité.

95. Dans la partie II du document, l'oratrice a noté avec satisfaction l'intention du BIT de développer un grand nombre d'activités intersectorielles avec des stratégies définies au niveau national. Le gouvernement de l'Italie ne peut que se féliciter de cette approche à laquelle il a lui-même adhéré dans le cadre du programme *Universitas* de formation des cadres.
96. L'oratrice s'est demandé toutefois comment le cadre stratégique présenté dans le document se traduirait en termes budgétaires et comment les questions supplémentaires pourraient être intégrées dans le budget des années 2002-03.
97. Elle a accueilli avec satisfaction l'idée d'un budget intégré regroupant les ressources du budget ordinaire et les ressources extrabudgétaires. L'Organisation doit être, à son avis, capable de faire face à l'augmentation des contributions volontaires des donateurs, notamment pour financer les activités conduites sur le terrain. Pour cela, il faudra mettre en place des mécanismes efficaces d'utilisation de ces ressources pour les activités visées et adapter la structure de l'Organisation aux nouveaux besoins aussi bien au siège, à Genève, que dans les différents pays ou au niveau régional.
98. M. Amand, membre employeur, a dit que rien ne donne à penser dans le paragraphe 57 du document du Bureau que l'OIT apporte des ressources au secteur privé, et elle a simplement l'intention d'améliorer l'accès des populations pauvres aux ressources productives et aux services sociaux de base. Il faudra pour cela renforcer les capacités pour que le secteur privé exécute davantage de travaux publics et multiplier les efforts pour associer création d'emplois et conditions du travail décent sans nuire à l'efficacité et à la productivité. L'un des plus grands défis auxquels est confrontée l'OIT est la promotion de l'emploi dans des régions montagneuses isolées et inhospitalières où les catastrophes naturelles telles que les glissements de terrain et les inondations sont monnaie courante. L'OIT mérite d'être félicitée pour sa collaboration avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) dans le cadre du développement d'une commission de la foresterie pour l'Asie, mais ses programmes devraient viser à créer des emplois dans les projets de construction des travaux publics pour atténuer l'impact des catastrophes naturelles dans la région. La souffrance des personnes est aggravée par les conditions de pauvreté extrême dans laquelle vivent un très grand nombre d'entre elles. Pour avoir des résultats durables, le travail de reconstruction doit comprendre la reconstruction des moyens d'existence des habitants des zones rurales isolées où la culture de la drogue est malheureusement la principale activité économique pour le moment. Il ne faut pas sous-estimer l'ampleur des défis auxquels est confronté le sud de l'Asie. Le cyclone d'Orissa l'année dernière et les récentes inondations du Bangladesh, de l'Inde et du Népal ont causé beaucoup de préjudices dans les zones touchées. Des programmes d'infrastructure à fort coefficient de main-d'œuvre pourraient faire une précieuse contribution aux économies locales s'ils mettent au point des programmes visant à reconstruire les logements et les moyens d'existence des pauvres dans ces régions. Le Programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction est tout indiqué pour prendre la direction de ces travaux.
99. La représentante gouvernementale de la Malaisie, s'exprimant au nom du groupe des pays d'Asie et du Pacifique, s'est félicitée du document du Bureau et a estimé que c'est là un bon commencement pour une perspective à long terme de programmes et d'activités de l'OIT. Comme cela est dit dans le document, la promotion de l'emploi est au cœur de l'ordre du jour du travail décent. En fait, la création d'emplois est un objectif essentiel et mérite un accroissement des ressources budgétaires et extrabudgétaires.
100. Les membres de l'Asie et du Pacifique estiment que l'aspect le plus essentiel de la Déclaration est sa nature promotionnelle et que davantage de ressources et de programmes devraient lui être consacrés. Les programmes visant à atténuer la pauvreté se succèdent

dans certaines zones de la région de l'Asie et du Pacifique, mais dans d'autres il reste encore beaucoup à faire. L'OIT devrait accorder la plus haute priorité aux programmes de création d'emplois, notamment les programmes de travaux publics dans l'infrastructure du secteur informel, qui a le plus grand potentiel de création d'emplois pour les pauvres. Ces programmes pourraient être particulièrement utiles lorsqu'on a besoin de main-d'œuvre d'urgence, par exemple après les catastrophes naturelles. Les programmes de l'OIT pour la promotion de l'emploi indépendant par le développement des micro-entreprises devraient également faire l'objet d'une haute priorité. Les membres de l'Asie et du Pacifique espèrent que ces suggestions seront incluses dans les Propositions de programme et de budget pour 2002-03 qui seront soumises pour examen à la session du Conseil d'administration de mars 2001.

- 101.** Le représentant gouvernemental de l'Allemagne a appuyé la déclaration du porte-parole des PIEM, mais pour éviter toute confusion il a insisté sur le fait que, de l'avis de son gouvernement, la croissance zéro veut dire croissance nominale zéro et non pas croissance réelle zéro. Il a souscrit à la déclaration de M. Blondel concernant la pénurie des effectifs dans la Division des normes, et la campagne de ratification ne devrait pas être lancée sans préciser la manière dont le Bureau devrait mener à bien ses travaux. L'orateur a été également un peu déçu que le document du Bureau n'ait pas mieux reconnu au paragraphe 54 l'étroite collaboration qui existe entre l'UNESCO et l'OIT.
- 102.** Le représentant du gouvernement de la Fédération de Russie s'est félicité du document du Bureau et a fait sienne la remarque de l'orateur précédent selon laquelle les Propositions de programme et de budget pour 2002-03 devraient être basées sur une croissance nominale zéro. Il s'est félicité du regroupement des sources de financement budgétaires et extrabudgétaires dans le document budgétaire, qui devrait contenir toutes les informations nécessaires pour la prise des décisions, y compris des données sur la répartition des crédits alloués par poste de dépense et sur le tableau d'effectifs du secrétariat du Bureau. Il faudrait aussi décrire les principaux projets et ajouter des informations sur la manière dont les objectifs seront réalisés.
- 103.** La représentante du gouvernement du Japon a fait siens les commentaires des orateurs précédents favorables à une croissance nominale zéro. Cela ne signifie pas le maintien du statu quo; au contraire, les priorités doivent faire l'objet d'un examen rigoureux et le Bureau doit continuer à rechercher les moyens de faire des économies. A plusieurs reprises dans le passé, son gouvernement s'est déclaré en faveur du regroupement des financements (budgétaires et extrabudgétaires) des programmes; elle a approuvé les remarques formulées à ce sujet par le porte-parole des employeurs. Elle soutient les efforts déployés par l'OIT jusqu'à maintenant en matière d'égalité entre les sexes et a instamment prié le Bureau et le Conseil d'administration de poursuivre dans cette voie. Elle a également félicité le Bureau pour sa réaction rapide à la résolution sur le VIH-SIDA prise à la dernière Conférence internationale du Travail. Comme d'autres l'ont fait remarquer, il s'agit d'un fléau qui touche toutes les régions du monde à des degrés divers. L'OIT devrait garder à l'esprit le partage des tâches entre les différentes organisations internationales, et ses programmes devraient porter principalement sur les aspects du problème touchant au travail et à l'emploi.
- 104.** La représentante du gouvernement de l'Inde a fait sienne la déclaration formulée au nom du Groupe Asie et Pacifique. Comme indiqué dans le document, les normes du travail et les droits des travailleurs en matière de liberté syndicale et de négociation collective sont importants sur le lieu de travail et doivent le rester. Toutefois, il n'est pas exact de dire qu'ils n'ont acquis ce statut qu'avec la mondialisation économique, car ce n'est pas un service à rendre à ceux qui s'attachent à promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail. Le document du Bureau fournit pour ainsi dire des indicateurs de l'action normative, dont font partie les rapports examinés par la commission d'experts et le Comité

de la liberté syndicale. Cela semble faire double emploi avec les mécanismes existants, et il serait intéressant de savoir quelles autres améliorations ont été proposées si l'on veut garantir l'aspect promotionnel de la Déclaration et de son suivi. Dans le monde d'aujourd'hui, l'insécurité de l'emploi est un problème majeur et la protection sociale est devenue beaucoup plus importante. La portée, la couverture et l'efficacité des systèmes de sécurité sociale nationaux dépendent du niveau de développement du pays concerné. Fixer des normes uniformes et adopter des politiques et des programmes sociaux tout aussi uniformes n'est possible que si l'on tient compte du niveau de développement économique et social national. Les programmes de l'OIT doivent donc viser à renforcer progressivement les capacités nationales en la matière. Il est vrai que, malgré toutes les sollicitations dont l'OIT fait l'objet sur de nombreux fronts, le Directeur général n'avait pas d'autre choix que de présenter un budget à croissance zéro pour la période biennale 2002-03, aussi a-t-elle apporté son appui aux propositions figurant dans le document du Bureau. Il faut rester aussi souple que possible quant aux propositions de réunions pour la période 2002-03, mais peut-être faudrait-il prévoir une réunion tripartite sur les migrations internationales compte tenu de la nécessité urgente, pour l'OIT, d'intervenir dans ce domaine. Elle espère que ces observations seront reprises intégralement dans les propositions détaillées pour 2002-03 qui doivent être soumises en mars prochain au Conseil d'administration.

105. La représentante du gouvernement des Etats-Unis s'est pleinement ralliée à la déclaration faite au nom du groupe des PIEM et a remercié le Bureau pour la qualité de son document. Les Etats-Unis appuient les quatre objectifs stratégiques décrits dans le document, et il ressort du cadre stratégique que ces objectifs continueront à déterminer les activités de l'OIT. L'Organisation doit être félicitée pour son action en matière de lutte contre le travail des enfants, de promotion des droits fondamentaux des travailleurs, de création d'emplois et de protection sociale. Ces efforts sont de plus en plus connus et soutenus à travers le monde et il est indispensable que l'OIT continue à asseoir sa réputation en tant que centre d'excellence dans le domaine du travail. A cet effet, il faudra déterminer précisément les activités qui ont contribué le plus à la réalisation des objectifs stratégiques, ce qui suppose une réorientation des ressources budgétaires vers les domaines prioritaires. L'OIT a connu une réussite extraordinaire dans l'obtention de contributions extrabudgétaires pour l'IPEC, le suivi de la Déclaration ainsi que les programmes de coopération technique, et elle doit s'assurer de l'appui nécessaire pour que ces fonds soient utilisés de manière efficace. Elle s'est déclarée favorable aux projets de renforcement des capacités institutionnelles par l'utilisation de données statistiques dans la formulation et l'évaluation des politiques, et aussi par la diffusion de cette information. Le renforcement des capacités est également nécessaire pour que l'OIT puisse jouer son rôle dans le débat économique. Toutefois, les Etats-Unis sont préoccupés par la récente multiplication des conférences mondiales et, même s'ils appuient pleinement les travaux de l'OIT consacrés au secteur informel, ils souhaiteraient obtenir, avant la discussion finale, de plus amples informations sur la conférence proposée. De même, les travaux de l'OIT sur les travailleurs migrants sont très importants, mais il n'est pas sûr que l'Organisation ait un rôle à jouer dans le développement des systèmes de migration. La politique en la matière relève davantage des pays eux-mêmes, l'OIT pouvant bien sûr apporter son concours pour les aspects touchant au travail.

106. La représentante des Etats-Unis partage l'inquiétude de M. Marshall concernant les propositions de création d'équipes sur le travail décent et la manière d'articuler leur rôle avec celui des équipes multidisciplinaires. On touche là à la question plus globale qui consiste à savoir quelle devrait être la structure de l'OIT sur le terrain et comment celle-ci devrait être organisée pour assurer la fourniture efficace de ses services à ses mandants. En conclusion, elle a demandé instamment que le document qui doit être examiné en mars prochain soit distribué dès que possible afin de permettre l'examen approfondi des questions les plus importantes. La fin du mois de janvier serait un délai raisonnable.

- 107.** La représentante du gouvernement du Danemark a également approuvé la déclaration faite au nom du groupe des PIEM et a remercié le Bureau pour son document détaillé, qui contient d'excellentes informations sur la question du travail décent et les quatre objectifs stratégiques. L'OIT doit se fixer des objectifs clairs pour relever le défi de la mondialisation, et le document décrit bien la manière dont il faut s'y prendre. Les quatre objectifs stratégiques s'interpénètrent sur le plan conceptuel, et le Bureau s'est employé à renforcer cette imbrication au niveau pratique. Elle a écouté attentivement la déclaration d'ouverture du Directeur général, mais elle souhaiterait de plus amples informations sur la manière dont la direction pourrait faire en sorte que les départements et les programmes in focus coopèrent techniquement en vue de la réalisation de leurs objectifs. La notion de travail décent doit être intégrée à tous les programmes de l'OIT, en évitant toutefois les chevauchements au niveau des activités existantes, et elle a pour cette raison exprimé des réserves sur la proposition visant à établir des équipes sur le travail décent au sein des bureaux régionaux. En guise de conclusion, elle a salué l'intention du Directeur général de soumettre les propositions de programme et de budget à croissance zéro pour la période 2002-03.
- 108.** Le représentant du gouvernement de la Chine a souscrit à la déclaration faite au nom du Groupe de l'Asie et du Pacifique et a remercié le Bureau pour son document de travail très complet. Il partage l'avis des orateurs précédents, qui se sont déclarés en faveur d'un budget à croissance zéro pour 2002-03, et propose que le Bureau multiplie les efforts pour mobiliser des ressources extrabudgétaires et essayer de répondre à la demande croissante en services fournis par l'OIT. Tous les pays en développement sans exception ont un urgent besoin de programmes de création d'emplois et de sécurité sociale; en raison de leurs avantages pour les personnes démunies, l'OIT devrait tout faire pour développer ces activités. Sur les quatre objectifs stratégiques, le premier, qui traite de la promotion des normes et des principes et droits fondamentaux au travail, avec l'élimination du travail des enfants est le plus important. Les mesures proposées sous cette rubrique, et en particulier au paragraphe 33 concernant l'élargissement des possibilités d'emploi offertes aux parents, en particulier dans le cas des familles monoparentales et des mères, ainsi que les possibilités d'éducation des enfants, devraient démarrer immédiatement.
- 109.** L'objectif stratégique n° 2 qui, vise à accroître les possibilités pour les femmes et pour les hommes d'obtenir un emploi et un revenu convenable, ne pourra réussir que si des mesures sont prises pour promouvoir des formes d'emploi plus souples et stimuler le développement de la petite entreprise. Beaucoup reste encore à faire pour que les activités décrites atteignent leur objectif. L'objectif stratégique n° 3 cherche à accroître l'étendue et l'efficacité de la protection sociale pour tous. Dans de nombreux pays, les régimes de protection sociale sont minimaux, voire même inexistantes, et la priorité absolue devrait être d'offrir, à tout le moins, un niveau minimum de protection au plus grand nombre. L'objectif stratégique n° 4, à savoir renforcer le tripartisme et le dialogue social, est déterminant pour faire face aux aspects non souhaités de la mondialisation. La promotion des conventions de l'OIT peut apporter une aide, mais le Bureau devrait veiller à ce que les partenaires sociaux soient à même de prendre part à un débat éclairé. Le renforcement des travaux de l'OIT dans les régions est une haute priorité, et les mesures décrites par le Directeur général au paragraphe 105 du document du Bureau méritent un soutien sans réserve. Le paragraphe 107 du document décrit une proposition tendant à mettre en place des équipes sur le travail décent dans les bureaux régionaux. L'octroi d'un soutien aux régions dans le cadre de la planification et de la mise en œuvre des activités concernant le travail décent est un but légitime, mais il conviendrait de bien définir les responsabilités de ces équipes pour éviter d'empiéter sur le domaine des équipes multidisciplinaires.
- 110.** La représentante du gouvernement des Pays-Bas a souscrit aux déclarations faites au nom des PIEM et du Danemark. Dans la partie du document du Bureau traitant du renforcement des capacités institutionnelles, il est question au paragraphe 102 des longs délais

nécessaires pour l'octroi des services de coopération technique et de la récente «ligne directe» établie pour surmonter les obstacles. Il est donc surprenant que l'on ne puisse pas identifier de propositions pour le renforcement du Département de la coopération technique et en particulier COMBI. Cette section compte des fonctionnaires très compétents et dévoués qui doivent faire face à une charge de travail extrêmement lourde. Etant donné le niveau des fonds extrabudgétaires que reçoit le Bureau, celui-ci devrait augmenter le nombre de fonctionnaires dans cette section, surtout si les activités de coopération technique extrabudgétaires doivent être intégrées dans les activités du budget ordinaire dans le programme et budget.

- 111.** Les changements décrits dans le document et déjà commencés pourraient permettre à l'OIT de jouer un rôle de premier plan sur la scène mondiale du XXI^e siècle. Le travail décent est une initiative tout à fait louable pour servir de base aux changements en cours et devrait avoir de profondes conséquences au sein de l'OIT. Un changement culturel aurait lieu et le style de gestion devrait s'y adapter. La concentration sur les quatre objectifs stratégiques et les questions intersectorielles et les objectifs orientés vers les résultats ont ouvert une voie qui permettra à l'OIT d'utiliser des techniques modernes de gestion des projets, et une utilisation plus souple des ressources en personnel.
- 112.** Le représentant du gouvernement de la Trinité-et-Tobago a félicité le Bureau pour ses efforts tendant à financer des objectifs et stratégies visant à parvenir au travail décent. Il s'agit d'un défi qui doit être abordé sur plusieurs niveaux de manière simultanée. Les paragraphes 13 à 18 du document en ont identifié quatre, mais un cinquième, les régions, devrait également être expressément reconnu. Les bureaux régionaux de l'OIT servent les Etats Membres non seulement individuellement mais aussi dans le cadre de groupes et favorisent les activités interrégionales. Les groupes régionaux sont également établis de manière logique entre les niveaux, national et global, et méritent une meilleure reconnaissance de la part du Bureau, s'agissant de leur potentiel pour la promotion du travail décent.
- 113.** Le document du Bureau ne semble pas suffisamment tenir compte de la nécessité exprimée par de nombreux mandants de l'OIT de mettre au point des programmes de développement. Il se peut que, à la différence de toute autre organisation internationale, l'OIT entretienne des relations uniques avec ses mandants, mais une communication permanente est nécessaire pour fonctionner correctement. A mesure que les Etats Membres améliorent leur infrastructure dans le domaine des technologies de l'information, il y a un développement de la communication électronique entre le Bureau et les Etats Membres. Tout plan de développement des technologies de l'information au Bureau devrait tenir compte de ce facteur, non seulement pour garantir la capacité technique nécessaire qu'impose cette forme de communication mais aussi pour mettre au point des règles et des directives pertinentes permettant de valider les moyens électroniques comme forme officielle de communication.
- 114.** Le Directeur général, en réponse, a remercié les membres de la commission pour leur participation au débat.
- 115.** De nombreux intervenants ont fait des observations à propos des relations avec les régions. Par le passé, des questions ont été soulevées quant à l'emplacement géographique des bureaux extérieurs, mais les auteurs de ces questions perdaient de vue la véritable raison d'être de ces unités, qui est de fournir un service optimal aux mandants de l'OIT. A cette fin, il avait été décidé de réunir les équipes multidisciplinaires et les bureaux de zone et, sauf pour trois d'entre eux, cette opération a été réalisée. A terme, les équipes multidisciplinaires et les bureaux de zone seront considérés comme une entité unique, mais le but est et sera toujours de fournir le meilleur service possible aux mandants et non de procéder à une restructuration des unités régionales pour le plaisir. Offrir de meilleurs

services aux mandants est en fait une des raisons, et peut-être la plus importante, de renforcer les liens entre le siège et les régions. Il y a cependant deux autres raisons. D'une part, tous les secteurs doivent être représentés même si, selon les régions, les mandants recourent aux services de tel secteur plutôt que de tel autre. D'autre part, tout en préservant leur identité, les différents secteurs devront veiller à une meilleure intégration de leurs activités. Le document propose de franchir une étape supplémentaire.

- 116.** Le paragraphe 13 décrit les quatre niveaux d'action visant à promouvoir le travail décent, mais pour persuader les mandants que cela en vaut la peine il ne suffit pas simplement de dire que les résultats seront équivalents à la somme des composants. Nombre des programmes du BIT, voire peut-être la plupart, ont des effets bénéfiques en dehors de leur sphère d'activité immédiate. Ces effets sont extrêmement difficiles à quantifier, mais n'en existent pas moins. Au siège, le Bureau s'efforce de tirer le plus grand avantage de cette synergie en intégrant les activités internes des secteurs eux-mêmes et en les encourageant à travailler en étroite collaboration. Les régions adoptent elles aussi la même philosophie. Ce ne sera pas un processus facile à mettre en place, mais les avantages d'une démarche globale valent la peine qu'on s'y efforce, et c'est de fait une des principales raisons pour lesquelles les équipes sur le travail décent ont été créées. Leur succès dépendra largement de la mesure dans laquelle elles parviendront à intégrer étroitement et à harmoniser les programmes du BIT. Il ne s'agit pas simplement de recruter du personnel complémentaire, mais de créer une synergie en utilisant de façon plus créative les ressources existantes des régions.
- 117.** Par ailleurs, une plus grande intégration risque de faire perdre de vue l'objet essentiel. L'un des problèmes de la politique de partenariat actif, en dépit de la pertinence du concept originel, était que l'expertise et les capacités techniques du Bureau étaient par trop éparpillées. Avec les techniques modernes, il n'est plus nécessaire d'accumuler les compétences requises à tel ou tel endroit. Cependant, pour bénéficier des avantages d'une meilleure intégration, chaque région doit disposer d'un groupe de personnes capables de mener une réflexion dans une optique globale, et les groupes le mieux placés pour ce faire sont les équipes sur le travail décent. En collaboration avec leurs homologues du siège, les membres de ces équipes devront veiller à une meilleure intégration des programmes du BIT. L'objectif visé à terme est de fournir de meilleurs services aux régions, non pas en instaurant une nouvelle bureaucratie, mais en privilégiant une nouvelle aptitude à penser et à travailler de façon plus globale.
- 118.** Des observations ont été faites au sujet du rôle des équipes sur le travail décent par opposition à celui des équipes multidisciplinaires. En fait, il n'existe pas de rivalité entre ces deux types d'unités – les équipes multidisciplinaires accomplissent des tâches en rapport avec les secteurs et poursuivront leurs activités en ce sens, mais chaque région disposera d'un groupe chargé d'analyser l'ensemble des activités régionales dans une perspective plus globale.
- 119.** En conclusion, le Directeur général a de nouveau remercié les nombreux orateurs de leurs interventions précieuses, qui seront examinées avec soin par le Bureau. Les réponses à ces interventions seront incorporées dans les Propositions de programme et de budget pour 2002-03 pour examen à la session du Conseil d'administration de mars 2001.

- 120.** Le Président a remercié les membres de la commission et le Directeur général pour leur participation à un débat très intéressant.
- 121.** La commission a pris note du document du Bureau.

Genève, le 15 novembre 2000.

(Signé) D. Willers,
Rapporteur.

Annexe

Discours liminaire du Directeur général

1. A cette session, le Bureau soumet à la Commission du programme, du budget et de l'administration un cadre stratégique pour la période 2002-2005 – c'est-à-dire deux budgets successifs. Ce cadre stratégique vous est présenté afin que vous formuliez des commentaires et que vous nous donniez une orientation et des instructions. Votre débat contribuera à façonner le budget détaillé pour 2002-03 que je vous soumettrai à notre session de mars.
2. Le présent document est la suite logique de l'introduction de la budgétisation stratégique à l'OIT. Il vise un objectif fondamental qui est tout à la fois analytique et opérationnel et un objectif de gestion: intégrer le travail décent dans le programme d'activités.
3. Je vais rappeler brièvement quelques-unes des principales mesures qui ont déjà été prises à cette fin dans la gestion globale de l'Organisation:
 - Les quatre objectifs stratégiques qui guident notre action ont été unanimement approuvés.
 - Un budget stratégique pour 2000-01 énonçant pour la première fois des objectifs opérationnels bien définis accompagnés d'indicateurs de performance et de cibles pour les travaux de l'OIT a été approuvé.
 - Le Bureau a été réorganisé en quatre secteurs techniques correspondant aux objectifs stratégiques.
 - Huit programmes focaux ont été créés pour indiquer les domaines privilégiés et fournir la masse critique nécessaire.
 - Une équipe de direction a été créée, qui est le fer de lance d'un style de gestion plus collégial et plus ouvert.
 - Une intégration plus étroite des activités du Centre de Turin dans les activités globales de l'OIT a été encouragée. Le Centre a adapté son programme aux objectifs stratégiques et son directeur est membre de l'équipe de direction.
 - Un accord établissant un dispositif pour la négociation collective au sein du Bureau a été signé avec le Syndicat du personnel.
 - Une politique en matière de ressources humaines visant à promouvoir simultanément équité et perspectives de carrière pour le personnel, et productivité et efficacité pour le Bureau dans son ensemble est progressivement mise en place.
 - La décision a été prise d'améliorer notre infrastructure technologique dans le domaine de l'information et de la communication afin de moderniser les services financiers et d'autres processus.
4. Bien d'autres mesures ont été prises, mais il reste encore beaucoup à faire pour que notre travail soit plus efficace; il faudrait en particulier des consultations et des opérations de programmation conjointe avec nos collègues dans les régions, et d'une manière générale notre approche des services devrait être améliorée.
5. J'aimerais partager avec vous la préoccupation qui est la mienne concernant la gestion:
 - Il demeure difficile de développer une culture du travail d'équipe. Pendant trop longtemps, le Bureau a eu une mentalité isolationniste – chaque unité faisant son travail sans interaction ni synergie suffisante avec les autres secteurs du Bureau ou les services extérieurs. Pourtant,

l'attachement général du personnel aux valeurs et au mandat de l'OIT est un formidable atout pour l'Organisation. Tous ceux d'entre nous qui ont des responsabilités dans la gestion à quelque niveau que ce soit doivent trouver le moyen de canaliser au mieux cette énergie positive.

- La tendance à l'atomisation du travail affecte notre aptitude à regrouper et rénover la masse critique nécessaire pour relever les défis qui se posent aujourd'hui au niveau des politiques. Une plus grande intégration analytique est nécessaire dans nos activités.
- 6. Je voudrais aussi partager avec vous un sentiment de grande satisfaction. Les processus de changement sont toujours difficiles. Pourtant, j'observe beaucoup de mes collègues qui se dépensent sans compter pour traduire vos décisions dans les faits. Je tiens à appeler votre attention sur leur dévouement.
- 7. Améliorer notre efficacité est une entreprise de longue haleine et il faut pour cela modifier profondément et durablement notre façon de travailler. Vous avez devant vous deux autres documents qui rendent compte de ce que nous faisons maintenant et de ce que nous ferons dans le futur pour que nos progrès continuent.
- 8. Je vais d'abord évoquer le document relatif aux indicateurs de performance et aux cibles à appliquer dans le cadre du programme et budget pour 2000-01. Je me suis engagé devant cette commission en novembre de l'année dernière à parachever les indicateurs et les cibles préliminaires qui avaient été présentés avec le budget stratégique. Les indicateurs et les cibles énumérés dans ce document sont le fruit de nombreuses consultations avec les unités qui exécuteront notre programme. Ils représentent un engagement de performance envers vous. Cet engagement sera appuyé par des rapports sur les résultats, dont le premier sera soumis à cette commission en mars prochain sur les résultats de nos travaux en l'an 2000.
- 9. Outre la série complète de cibles pour le secteur technique, j'aimerais attirer votre attention sur les normes de service établies pour tous les services d'appui internes.
- 10. Je vais évoquer maintenant le document sur la stratégie de l'OIT en matière d'évaluation (GB.279/PFA/8). Ce document témoigne de notre engagement d'aller au-delà de l'établissement de rapports périodiques sur les résultats et d'effectuer des évaluations approfondies des principaux programmes de l'OIT. Les programmes focaux feront tous l'objet d'évaluations de ce type. En outre, je propose que nous évaluions le processus de budgétisation stratégique. Cela offrira la possibilité, à la fin de la période de planification, de faire le bilan des résultats de ces innovations.
- 11. Je reviens maintenant au cadre stratégique pour la période 2002-2005 et à l'examen préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2002-03 (GB.279/PFA/6). Je suis impatient d'obtenir de votre part une information en retour et une orientation. Je vais vous présenter le document en résumant quelques-unes des principales idées qui contribuent à la valeur ajoutée à nos processus de programmation.
- 12. Premièrement, ce document vise à donner une dimension temporelle plus réaliste à notre action. Les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels ne seront pas atteints en l'espace d'un exercice biennal. Les cibles biennales ne reflètent qu'une partie de notre prestation. Presque toutes nos activités s'appuient sur des travaux de recherche et une expérience pratique qui remontent très loin. C'est là la base de connaissances de l'Organisation. Ce que nous faisons pendant chaque période biennale, si nous le faisons bien, sera la base des activités de sensibilisation qui seront entreprises et des services qui seront fournis pendant plusieurs années après cela, et son impact ne pourra être pleinement apprécié que sur une période plus longue. Cela est exprimé dans la notion d'intégration du programme relatif au travail décent dans ce cadre temporel.
- 13. Parallèlement à la nécessité de mesurer nos résultats durant chaque période biennale, nous ne devrions pas perdre de vue nos objectifs à moyen terme et la nécessité de mener une action continue dans un cadre stratégique bien défini. En outre, si ce cadre est agréé, la préparation et l'examen des propositions biennales de programme et de budget en seront facilités et plus cohérents.

14. Deuxièmement, vous aurez remarqué que nous avons appelé cela «cadre stratégique» et non «plan». Un cadre cohérent est à l'évidence nécessaire, mais nous savons tous que l'avenir nous réserve des surprises qui nous obligeront à déployer les moyens nécessaires pour réagir de façon novatrice. Il est déjà difficile de préparer un programme et budget pour la prochaine réunion au mois de mars en décrivant en détail notre action et la façon dont nous utiliserons les ressources disponibles jusqu'à la fin de 2003. Il ne serait pas réaliste de planifier en détail jusqu'à l'horizon de l'an 2005. Pourtant, nous avons tous besoin de savoir clairement où nous allons pour exercer nos responsabilités.
15. Troisièmement, le cadre stratégique commence par une brève analyse des conséquences de la mondialisation en ce qui concerne l'objectif global de l'OIT, qui est d'assurer un travail décent. Je pense que nous sommes tous convaincus que l'OIT doit être un acteur de premier plan sur la scène mondiale où la situation évolue. Sans fondement social et sans une solide composante «développement», le succès économique mondial ne peut atteindre les pays en développement ni les personnes, pauvres et victimes de l'exclusion sociale, qui en ont le plus besoin. Une grande partie du travail qui consiste à édifier ce fondement social et à assurer une plus grande équité dans la distribution des bénéfices est clairement du ressort de l'OIT, qui dispose du mandat et des moyens pour ce faire. En fait, l'Assemblée générale des Nations Unies a approuvé le programme relatif au travail décent, lui donnant ainsi toute sa pertinence à l'échelle du système. Entre autres dimensions, il est perçu comme une approche fondamentale dans la lutte contre la pauvreté.
16. Quatrièmement, la plus grande partie du cadre stratégique est consacrée aux stratégies que nous proposons de suivre pour aider à réaliser – avec d'autres – les possibilités de travail décent pour les individus et leurs familles aux niveaux local et national.
17. Cependant, je prends conscience chaque jour de la difficulté de notre tâche. Sans priorités claires pour guider notre travail et sans stratégies réalistes et efficaces, nous n'atteindrons pas les objectifs que nous nous sommes fixés. Le cadre stratégique est conçu comme un outil de gestion pratique qui lie efficacement les objectifs et les moyens d'action.
18. Dans le cadre de chacun des quatre objectifs stratégiques, et aussi de l'action que nous préparons en ce qui concerne le travail décent – qui constitue une synthèse – nous avons dû effectuer des choix difficiles en matière de priorités et de stratégies. C'est pourquoi vos réactions et votre orientation sur cette partie du document seront particulièrement précieuses. Nous mettrons immédiatement à profit vos idées lorsque nous mettrons définitivement au point les propositions de programme et de budget que je vous soumettrai en mars prochain.
19. Cinquièmement, vous noterez que sous chaque objectif stratégique est indiquée précisément la contribution prévue au travail décent. C'est ainsi que sont énumérés les principaux thèmes intersectoriels qui appelleront une coopération à l'échelle du Bureau. Un effort particulier est fait pour que les secteurs techniques mettent au point une approche plus intégrée et développent un plus grand sens de l'esprit d'équipe. J'ai favorisé une réflexion intégrée et une plus grande cohésion au sein du système des Nations Unies, mais nous en avons besoin ici aussi au BIT.
20. L'essentiel du programme relatif au travail décent réside dans son approche globale fondée sur une interaction positive entre les quatre objectifs stratégiques. Nous devrions appuyer pleinement, par le biais du budget, de la politique du personnel et d'autres incitations, les unités et les membres du personnel qui contribuent à une base de connaissance plus globale et intégrée pour l'Organisation, qui font preuve d'un esprit d'équipe et qui sont prêts à partager leurs connaissances, leur expérience et leur savoir-faire. Je suis convaincu qu'il faut stimuler et récompenser l'innovation, la créativité, les idées nouvelles, la mise en question des anciennes manières de faire. Vos suggestions concernant le meilleur moyen de parvenir à ces fins sont particulièrement bienvenues.
21. Sixièmement, le document contient également des informations sur les mesures que nous nous proposons de prendre pour renforcer la capacité institutionnelle de l'OIT. Beaucoup de thèmes revêtent une grande importance. Il s'agit de la manière dont nous gérons nos ressources, dont nous faisons en sorte que nos connaissances soient disponibles et appliquées, dont nous communiquons avec nos mandants et nos partenaires, et dont nous renforçons nos ressources humaines. Deux points méritent une attention spéciale. Premièrement, nous pouvons faire plus, et nous ferons plus, dans tous les travaux de l'OIT qui visent à promouvoir l'égalité entre hommes et femmes. Deuxièmement, nous devons faire plus pour que le siège et les structures régionales collaborent

pleinement afin d'améliorer les services fournis à nos mandants et le taux d'exécution de la coopération technique.

22. La conclusion du document évoque les incidences de cette approche sur les Propositions de programme et de budget pour 2002-03. Ces propositions seront le prolongement de l'approche du budget stratégique adoptée par cette commission. Les propositions iront plus loin qu'auparavant:
 - en offrant une perspective intégrée du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires pour chaque objectif opérationnel;
 - en établissant des cibles mesurables dans le cadre d'une série d'objectifs simplifiés;
 - en prévoyant des stratégies qui expliquent comment nous entendons atteindre ces cibles.
23. En outre, vous trouverez en mars prochain les informations détaillées sur les ressources qui, à titre exceptionnel, ont été reportées à novembre pour le dernier programme et budget.
24. Je proposerai un budget à croissance nulle. Cependant, j'esquiverais mes responsabilités si je vous disais qu'un tel budget peut répondre aux attentes légitimes de nos mandants, car tel n'est pas le cas. Les demandes adressées à l'OIT excèdent à l'évidence les ressources disponibles.
25. L'OIT a la possibilité de prouver qu'elle peut être un protagoniste de premier plan au niveau mondial dans la réalisation du travail décent. Ses programmes sur le travail des enfants et sur la Déclaration prennent de l'ampleur, mais il est de plus en plus difficile de les ancrer profondément dans le budget ordinaire sans affecter les autres priorités. Nous devons entreprendre un examen approfondi de nos activités normatives, qui sont au cœur de notre mandat historique et la pierre angulaire de l'identité de l'OIT. L'Organisation doit répondre aux demandes pressantes des pays en développement qui ont besoin d'une aide accrue pour résoudre leurs problèmes d'emploi, alors que les ressources extérieures affectées à l'emploi diminuent. L'Organisation doit agir face à différentes formes d'insécurité au travail et à la nécessité de protéger les travailleurs du secteur structuré de l'économie comme ceux de l'économie informelle. Elle lancera, sur votre demande, un nouveau programme concernant le VIH/SIDA sur le lieu de travail. Enfin, elle a la responsabilité, en vertu de sa Constitution, de faire tout cela, et davantage, en liaison avec les personnes les plus concernées, par le biais du dialogue social et en particulier du renforcement des partenaires sociaux.
26. J'espère que vous consacrerez un peu de temps aux mesures novatrices et tournées vers l'avenir qui visent à renforcer la base de ressources nécessaire pour accomplir notre mission.
27. En fin de compte, il ne sera possible d'assurer un travail décent aux familles qui en ont besoin que si tous les mandants, par leurs efforts conjugués, parviennent à sensibiliser le monde politique au déficit de travail décent dans le monde. Ce en quoi consiste réellement ce cadre stratégique, c'est en une approche intégrée pour réduire le déficit de travail décent.