



QUATRIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Cadre des futurs travaux sur la gestion axée sur les résultats

1. A sa session de novembre 2005, le Conseil d'administration a pris connaissance du rapport établi suite à l'examen externe de la mise en œuvre par le BIT de la gestion axée sur les résultats (GAR)¹. Du débat qui a eu lieu à cette occasion, il est ressorti clairement que le Conseil d'administration considère la GAR comme un outil stratégique qui devrait être utilisé systématiquement pour mettre au point les stratégies et prendre les décisions en matière de gestion au BIT. Il a été estimé qu'une approche améliorée, axée sur les résultats, était de rigueur dans les domaines suivants: planification et budgétisation des programmes, mise en valeur des ressources humaines, technologies de l'information et de la communication, contrôle et évaluation, gestion des connaissances, structures extérieures et mobilisation des ressources externes. Les programmes par pays pour un travail décent (PPTD) ont été approuvés parce qu'ils sont le moyen de consulter davantage les mandants dans les pays où ils sont exécutés, et permettent de fixer les priorités budgétaires, de faire le lien avec les objectifs et stratégies de l'Organisation des Nations Unies et de mobiliser des ressources externes. Il a été reconnu que les changements préconisés ne peuvent se produire que grâce à un engagement à long terme dans un processus de longue durée, et que des priorités devront déjà être fixées pour les prochains travaux.
2. Suite à la demande qui a été faite au cours du débat susmentionné, le présent document décrit dans ses grandes lignes la stratégie qui sera appliquée aux futurs travaux du BIT sur la GAR. Une fois que le Conseil d'administration aura procédé à son examen et établi les priorités, cette stratégie sera reprise dans les documents soumis à la session de novembre 2006 en vue de l'examen préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2008-09.
3. Le présent document fait fond sur un certain nombre d'activités déjà en cours en vue de l'élaboration de stratégies. Il s'agit notamment:
 - de la stratégie en matière de ressources humaines approuvée par le Conseil d'administration en novembre 2005, à propos de laquelle des renseignements supplémentaires seront disponibles en mars 2006;

¹ Documents GB.294/8/1 et GB.294/PFA/8/3.

- des orientations données dans le cadre de la Commission de la coopération technique sur la mobilisation des ressources et la coopération technique en prévision de l'examen complet de la coopération technique qui doit avoir lieu à la session de juin 2006 de la Conférence internationale du Travail;
- de la stratégie d'évaluation approuvée par le Conseil d'administration en novembre 2005;
- de la stratégie en matière de technologies de l'information et de la communication à laquelle travaille actuellement le Bureau pour 2007-2009;
- des initiatives dans le domaine de la gestion des connaissances, en particulier le système de gestion électronique des documents (EDMS), lancées avec l'aide du Fonds pour les systèmes informatiques, et la stratégie en matière de recherche et de publications que le Bureau met actuellement au point;
- de l'examen externe de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, auquel a procédé le Corps commun d'inspection (CCI), tel qu'il a été examiné par le Conseil d'administration.

La gestion axée sur les résultats (GAR) au BIT

La théorie

4. Plutôt qu'un ensemble complet de principes et de techniques, la GAR est une conception de la gestion. Son idée centrale est que ce sont les résultats concrets observés qui justifient le programme de travail et le budget d'une organisation. Par conséquent, l'organisation doit définir ses objectifs et faire correspondre ses structures et ses ressources aux résultats qu'elle escompte obtenir. Dans ce système de gestion, elle accepte que ses performances soient quantifiées en fonction des résultats qu'elle avait prévus; cette évaluation se caractérisant par la mesure des changements intervenus dans les politiques ou les capacités des bénéficiaires directs suite à des activités soutenues par cette organisation.
5. Les principales techniques associées à la GAR reposent sur l'approche du cadre logique selon laquelle les objectifs sont formulés en fonction des résultats escomptés, les indicateurs sont établis pour contrôler les progrès, les cibles sont fixées pour servir de base à l'estimation des progrès, et la surveillance, la présentation de rapports et l'évaluation permettent de faire le point sur ce qui a été réalisé et donnent la possibilité de tirer des enseignements de ces réalisations.
6. La quantification des performances est un aspect crucial de la GAR. Pour ce qui est des indicateurs, un certain nombre de problèmes de mesure sont à résoudre, dont le plus épineux est celui de l'attribution: le résultat a-t-il été obtenu grâce à l'action de l'organisation ou à celle d'autres intervenants? D'autres problèmes de mesure ont trait à la nature qualitative de la plupart des résultats recherchés, aux délais nécessaires pour que les résultats obtenus soient tangibles et à la possibilité que des événements extérieurs influent sur les résultats. Eu égard à ces difficultés, les techniques de GAR font une place considérable à la description des résultats réellement obtenus et à l'amélioration de la quantification des performances.
7. La GAR sous-entend une réorientation notable dans la conception que se fait une organisation de l'obligation redditionnelle. La bonne gouvernance consiste moins à mener des activités données et à prendre des décisions précises en matière de gestion qu'à

consacrer plus de temps aux objectifs, aux stratégies et aux performances de l'organisation. Les fonctionnaires de rang supérieur se concentrent sur des objectifs de haut niveau et sont tenus de déléguer l'autorité et les ressources aux personnes chargées d'obtenir des résultats. Les responsables de la gestion des programmes se voient attribuer des cibles claires et bénéficient d'une souplesse considérable dans l'utilisation des ressources qui leur sont allouées pour atteindre ces cibles.

8. Les caractéristiques de chaque organisation et, en particulier, ses avantages comparatifs déterminent la façon dont la GAR devrait être appliquée. L'Agenda du travail décent appelle une approche intégrée d'un changement d'orientation tant sur le plan mondial que dans les Etats Membres. Il s'appuie sur les avantages comparatifs de l'OIT, s'agissant du tripartisme, des normes internationales du travail et de la connaissance du monde du travail.

L'expérience du BIT en matière de gestion axée sur les résultats

9. Le Directeur général actuel a annoncé peu après son entrée en fonctions que la budgétisation stratégique et l'amélioration de la gestion compteraient parmi les thèmes phares de son mandat². Durant les trois dernières périodes biennales, les efforts que le BIT a déployés pour mettre en œuvre la GAR ont donné les résultats suivants:

- un consensus entre les mandants de l'OIT sur les objectifs généraux de l'Organisation, réunis sous le thème fédérateur du travail décent;
- une restructuration du Bureau en fonction d'objectifs visant à renforcer le respect de l'obligation redditionnelle. La première étape a consisté à restructurer les programmes techniques en quatre secteurs correspondant aux quatre objectifs stratégiques en 1999. Avec le temps, cette réorganisation des programmes s'est beaucoup rapprochée des objectifs opérationnels, et un nouveau secteur a été créé en 2004 pour regrouper la gestion et l'administration;
- un processus continu d'amélioration de la quantification des performances. Pour 2006-07, le cadre stratégique prévoit un niveau de plus, celui des résultats opérationnels, grâce auquel des indicateurs plus concrets et détaillés ont pu être mis au point. Il est prévu d'enregistrer les dépenses réelles en fonction de chaque résultat opérationnel à compter de l'exercice 2006-07;
- l'intégration de la planification, de la budgétisation et de l'établissement de rapports pour tous les travaux du BIT quelle que soit la source de financement;
- le lancement de PPTD qui serviront à mieux relier les ressources allouées aux résultats obtenus par le pays visé et à améliorer encore la quantification des performances. Un document portant uniquement sur les PPTD a été soumis à la présente session du Conseil d'administration³;
- l'élaboration du programme et du budget et la planification des PPTD réalisées pour la première fois au moyen du système IRIS; le contrôle de la mise en œuvre et la présentation de rapports devant être effectués en 2006.

² Voir en particulier l'«Introduction du Directeur général élu» figurant dans le document GB.274/PFA/9/1.

³ Document GB.295/TC/1.

Ces résultats qui viennent s'ajouter aux stratégies énumérées précédemment constituent une base solide en vue d'autres améliorations.

10. Le rapport d'évaluation concernant la budgétisation stratégique et la GAR au BIT, que le Corps commun d'inspection a établi, fait état des progrès accomplis et définit un certain nombre de mesures en vue de nouvelles améliorations. Comme il a déjà été indiqué, on peut récapituler ces mesures en disant qu'il faut élargir le champ d'application de la GAR et appliquer une stratégie clairement définie pour obtenir un changement en profondeur des modes d'organisation et de gestion.

Priorités pour novembre 2006

11. En novembre dernier, un large soutien a été exprimé en faveur d'un cadre conceptuel et d'une stratégie de mise en œuvre de la GAR au BIT (recommandation n° 1 de l'évaluation de la mise en œuvre de la GAR). Une description concise du cadre que le Bureau applique actuellement figure ci-dessus mais une description plus détaillée pourra être fournie pour novembre. Celle-ci devrait contenir des renseignements plus précis et concrets sur l'internalisation de la GAR (recommandation n° 2), les réformes éventuelles de la planification axée sur les résultats (recommandation n° 3) et les améliorations de l'application de la GAR (recommandation n° 4). En élaborant ce cadre, le Bureau privilégierait les mesures ayant un rendement élevé en se fixant comme limite générale que les travaux doivent être accomplis au moyen des ressources existantes.
12. Plus précisément, le cadre devrait contenir:
 - une description de l'approche et des principales techniques de GAR appliquées au BIT, l'accent étant mis sur ce qu'implique le fait que l'OIT est une organisation tripartite qui élabore des normes et œuvre en faveur d'un changement d'orientation dans les Etats Membres;
 - un exposé des problèmes soulevés par l'évaluation des résultats que le BIT cherche à obtenir et des solutions permettant d'améliorer la quantification des performances accompagnés de propositions d'indicateurs plus précis en rapport avec les résultats opérationnels de l'OIT qui seraient élaborées sur la base de l'expérience acquise dans le cadre des PPTD;
 - une analyse du changement d'organisation et des autres mesures de réforme pouvant être nécessaires, notamment la désignation d'une unité unique qui serait chargée d'assurer une application cohérente de la GAR dans toute l'Organisation ainsi que le besoin de formation et d'autres mesures de renforcement des capacités, en particulier au niveau de la direction;
 - des propositions visant à rationaliser le cycle de planification, de programmation, de mise en œuvre et de présentation de rapports du BIT, une attention particulière étant portée à la planification stratégique à long terme et au processus au moyen duquel il est tenu compte des rapports présentés et de l'évaluation dans les futures propositions de programmes;
 - des propositions annexes en vue de l'amélioration du format et du contenu des principaux documents relatifs à la programmation qui sont soumis au Conseil d'administration (cadres stratégiques, propositions de programme et de budget, rapports sur l'exécution des programmes);

- une stratégie clairement définie concernant le contenu et la procédure de la programmation par pays (PPTD);
 - des indicateurs et des cibles mesurables pour le secteur de la gestion et de l'administration, y compris la révision des cibles fixées pour la période biennale 2006-07;
 - des propositions limitées dans le temps en vue de l'amélioration des stratégies de l'OIT et de la quantification des résultats en ce qui concerne les recommandations 5 à 10 de l'évaluation du CCI:
 - ressources humaines;
 - technologies de l'information et de la communication;
 - mobilisation des ressources et coopération technique;
 - structures extérieures et déploiement d'IRIS sur le terrain;
 - contrôle et évaluation;
 - gestion des connaissances;
 - des améliorations de la terminologie relative à la GAR employée au BIT, par souci de clarté et pour l'harmoniser avec celle qui est utilisée communément au niveau international.
- 13.** A la lumière des discussions en cours au Conseil d'administration au sujet des investissements, et conformément à l'approche recommandée par le CCI, il serait établi des propositions distinctes concernant la budgétisation des investissements dans le cadre de l'examen préliminaire du programme et du budget pour 2008-09.
- 14.** Des renseignements plus précis sur l'approche à adopter concernant plusieurs des recommandations émises figurent dans des documents soumis à la présente session du Conseil d'administration ⁴.
- 15.** Les stratégies mentionnées devront être financées par le budget ordinaire. Néanmoins, il faudra évaluer de manière rigoureuse leur rentabilité compte tenu du fait que les ressources affectées à leur mise en œuvre seront dégagées en réduisant le budget des programmes techniques et des services fournis aux mandants à moins que d'autres sources de financement ne soient trouvées. Le Bureau réitère la demande du Directeur général selon laquelle les Etats Membres devraient, si possible, faire part des renseignements et du savoir-faire qu'ils possèdent compte tenu de l'incidence favorable que cela aurait sur la qualité et le rythme des progrès réalisés par le BIT en matière de GAR. En outre, dans le cadre de la coopération technique, le Bureau note que l'expérience acquise dans la programmation par pays a montré qu'il fallait apporter un soutien aux mandants dans l'application des principes de la GAR pour établir les priorités des pays eu égard aux contraintes budgétaires. Il s'agit là d'un domaine dans lequel un soutien des donateurs serait approprié.

⁴ Voir par exemple les documents GB.295/PFA/18, GB.295/ESP/1/3 et GB.295/TC/1.

- 16. *La commission voudra sans doute recommander au Conseil d'administration de demander au Directeur général de présenter à sa 297^e session (novembre 2006) une stratégie visant à améliorer encore la gestion axée sur les résultats au BIT, sur la base du présent document et de l'examen de celui-ci, dans le cadre de l'examen préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2008-09.***

Genève, le 16 février 2006.

Point appelant une décision: paragraphe 16.