



Conseil d'administration

320^e session, Genève, 13-27 mars 2014

GB.320/PFA/3

Section du programme, du budget et de l'administration
Segment du programme, du budget et de l'administration

PFA

Date: 19 février 2014

Original: anglais

TROISIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Cadre stratégique

Objet du document

Le Conseil d'administration est invité à décider si un nouveau plan stratégique, applicable à titre transitoire sur une période de deux ans (2016-17) en attendant le passage à un cycle de quatre ans à compter de 2018, doit ou non lui être soumis à sa session de novembre 2014 et être intégré dans les Propositions de programme et de budget pour 2016-17 (voir le projet de décision au paragraphe 19).

Objectif stratégique pertinent: Les quatre objectifs stratégiques et «Gouvernance, appui et management».

Incidences sur le plan des politiques: Les orientations du Conseil d'administration serviront de base à l'élaboration d'un nouveau plan stratégique.

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Aucune.

Décision demandée: En fonction des orientations du Conseil d'administration.

Suivi nécessaire: Le Bureau sera invité à prendre des mesures en fonction des orientations données par le Conseil d'administration.

Unité auteur: Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM).

Documents connexes: GB.319/PFA/2; GB.306/PFA/12/2; GB.306/PFA/ICTS/1; GB.306/PFA/12/3; GB.306/TC/1; GB.310/PFA/4/1.

Introduction

1. La discussion préliminaire sur les mesures à prendre en vue de l'adoption d'un nouveau plan stratégique, tenue en octobre 2013¹ dans le cadre de la 319^e session du Conseil d'administration, a abouti au résultat suivant:

Le Conseil d'administration a indiqué qu'il souhaitait examiner plus à fond la question d'un nouveau cadre stratégique à sa 320^e session (mars 2014) sur la base d'un document préparé par le Bureau qui fournirait des informations supplémentaires sur les conséquences d'un passage à un plan stratégique de quatre ans et d'un alignement sur le cycle recommandé par les Nations Unies².

2. On trouvera dans le présent document un complément d'information au sujet des principales questions qu'il convient de prendre en considération aux fins de l'élaboration d'un nouveau plan stratégique.

Vers un cycle de quatre ans

3. L'Assemblée générale des Nations Unies a expressément demandé aux fonds et programmes du système de synchroniser leur cycle de planification et de présentation de rapports avec celui de l'examen quadriennal complet et a encouragé les institutions spécialisées à faire de même. Onze d'entre elles, sur un total de 19, ont adapté leur plan stratégique en fonction de l'examen quadriennal complet³. Le cycle d'examen en cours s'étend de 2014 à 2017, le suivant couvrira la période 2018-2021. Etant donné que son cadre stratégique actuel expire en 2015, l'OIT devrait être en mesure d'adopter le cycle d'examen quadriennal en 2018.

Dispositions transitoires

4. Pour être en phase avec le prochain cycle d'examen quadriennal complet, l'OIT devra prendre des dispositions transitoires pour la période 2016-17. Il s'agirait de faire reposer le programme et budget pour 2016-17 sur un cadre stratégique de transition, conçu spécialement pour ces deux années. En 2017, l'OIT adopterait un nouveau plan stratégique quadriennal pour 2018-2021, dont l'élaboration devrait débiter en 2016.
5. Etablir un plan stratégique nécessite de déterminer les principaux résultats à atteindre sur la période couverte par le plan, d'élaborer des stratégies propres à concrétiser ces résultats, de mobiliser dans ce but toutes les ressources disponibles et de définir des indicateurs de performance fiables qui permettront de dresser un bilan objectif de l'action accomplie.

¹ Document GB.319/PFA/2.

² Document GB.319/PV/Draft, paragr. 606.

³ Dont le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme alimentaire mondial (PAM), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP).

Enseignements tirés de l'application du cadre stratégique en vigueur

6. L'OIT a fait du travail décent pour tous les travailleurs et toutes les travailleuses l'objectif clé de son Cadre stratégique pour 2010-2015. Cet objectif s'articule autour de quatre objectifs stratégiques (emploi, protection sociale, dialogue social, principes et droits fondamentaux au travail), qui se déclinent eux-mêmes en 19 résultats, assortis d'indicateurs, de critères de mesure et de cibles. Les enseignements suivants ont pu être tirés de la mise en œuvre de ce cadre:

- un cadre stratégique unifié, permettant une gestion cohérente à l'échelle de l'OIT, présente un intérêt indéniable;
- formuler les résultats escomptés en des termes très généraux peut compliquer la mesure des résultats obtenus;
- plus il y a de résultats escomptés, plus les problèmes de coordination liés à la mise en œuvre et à la présentation de rapports sont complexes, d'où un risque d'éparpillement;
- le nombre relativement important de résultats comptabilisés amène à s'interroger sur la méthode à employer pour faire la synthèse de ces résultats, au niveau national, de manière à mieux apprécier les progrès d'ensemble;
- l'obtention des résultats attendus, aux plans quantitatif et qualitatif, dépend de la conjonction de trois éléments: une base analytique solide, des partenariats éprouvés avec des institutions nationales, régionales et internationales et une stratégie de mise en œuvre rigoureuse;
- à la lumière du programme et budget pour 2014-15, qui met notamment l'accent sur huit domaines de première importance, le Conseil d'administration a accueilli très favorablement l'idée de réduire le nombre des domaines de résultats essentiels et de privilégier des thèmes d'actualité. Le nouveau plan stratégique, quel qu'il soit, devra aller dans ce sens.

Définir un ensemble révisé de résultats

7. L'ensemble de résultats à définir pour la période de planification à venir pourrait reposer sur les orientations et éléments suivants:

- les instruments fondamentaux de l'OIT, aussi bien sa Constitution, dans laquelle sont inscrits les objectifs de justice sociale, que la Déclaration de 1998 relative aux principes et droits fondamentaux au travail, la Déclaration de 2008 sur la justice sociale pour une mondialisation équitable et le corpus des normes internationales du travail;
- les décisions et conclusions adoptées récemment par la Conférence internationale du Travail, en particulier celles concernant l'emploi des jeunes, les socles de protection sociale et les discussions récurrentes;
- les sept initiatives du Directeur général en vue du centenaire de l'OIT, présentées en juin 2013;

- les priorités régionales et nationales définies dans le cadre de réunions régionales et dans les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) adoptés récemment;
- les principaux défis liés au monde du travail, notamment l'application des normes internationales du travail, la création d'emplois de qualité en quantité suffisante, la durabilité des entreprises, la mise en adéquation de l'offre de compétences avec la demande sur le marché du travail, la technologie et l'informalité, pour ne citer que quelques exemples;
- les grandes priorités définies à l'échelle mondiale ou régionale, notamment dans le Programme de développement des Nations Unies pour l'après-2015, et les programmes régionaux, qui mettent en évidence le rôle des politiques en faveur de l'emploi et de la protection sociale dans la lutte contre la pauvreté;
- la capacité de l'OIT de mettre en œuvre des programmes de grande envergure, en coopération avec ses mandants, et de mobiliser des ressources à cette fin, dans le cadre de partenariats solides conclus avec des institutions nationales, régionales ou internationales;
- la capacité de l'OIT de livrer des analyses d'excellente qualité concernant les tendances actuelles et futures du monde du travail, propres à éclairer les débats mondiaux, régionaux et nationaux sur les politiques à mener.

Options envisageables concernant la définition d'un plan stratégique

8. Option un: Elaborer un plan stratégique de transition dont les résultats seraient directement fondés sur les huit domaines de première importance adoptés pour la période 2014-15. Ces domaines de première importance, même s'ils ont été définis sur la base des résultats du Cadre stratégique pour 2010-2015, impliquent l'instauration de nouvelles méthodes de travail, mieux coordonnées, qui sont susceptibles d'avoir une incidence considérable, d'où l'opportunité de prévoir un délai supplémentaire de deux ans pour en tirer toutes les conséquences.
9. Option deux: Même scénario que ci-dessus, mais qui tient compte du fait que le Conseil d'administration pourrait décider de modifier la liste actuelle des domaines de première importance ou de redéfinir les thèmes associés à un ou plusieurs de ces domaines à la lumière de nouveaux éléments.
10. Option trois: Définition d'un nouvel ensemble de résultats assorti d'un cadre d'évaluation approprié.
11. L'option un est celle dont la mise en œuvre serait la moins onéreuse en termes d'investissements, alors que l'option trois requerrait la mobilisation d'importantes ressources. L'option deux serait un moyen terme. Dans tous les cas, un nouveau cadre d'évaluation des résultats devrait être élaboré.

Evaluation des réalisations de l'OIT

12. L'OIT a fait des progrès en ce qui concerne sa méthode de gestion axée sur les résultats, qui est désormais bien intégrée aux niveaux de la programmation et de la présentation des

rapports. Toutefois, il y a encore des efforts à faire dans certains domaines, comme indiqué dans les quatre exemples ci-après.

- Les institutions internationales se fondent généralement sur un ou deux indicateurs – l'extrême pauvreté pour l'ONU et la Banque mondiale, la mortalité infantile pour l'UNICEF ou la faim pour la FAO – pour mesurer l'ensemble des progrès accomplis dans le cadre de leurs programmes. L'objectif fondamental de l'OIT demeure inchangé – assurer à toutes les femmes et à tous les hommes la possibilité d'exercer un emploi décent – mais il reste à définir un nombre restreint d'indicateurs pour mesurer les progrès accomplis dans leur ensemble, ce qui n'est pas sans difficulté. Ces indicateurs devraient se rapporter à l'ampleur, à la qualité et à la nature des résultats obtenus. Quelques avancées ont été réalisées dans ce domaine grâce à des travaux récents sur les indicateurs du travail décent.
- Actuellement, l'OIT détermine le nombre de résultats atteints au niveau des pays à l'aide des indicateurs associés à chaque résultat escompté. Les deux chiffres ainsi obtenus correspondent respectivement au nombre de résultats pour lesquels les cibles ont été atteintes et au nombre total de résultats obtenus. Les résultats de l'action de l'OIT au niveau des pays sont mesurés sur la base d'indicateurs conformément aux normes de l'ONU. Toutefois, la synthèse de ces résultats (par exemple 85 ou 115 pour cent de cibles atteintes ou plus de 800 résultats atteints au niveau national) ne permet guère de se faire une idée de l'ampleur, de la qualité ou de la nature des résultats obtenus, ce qui peut poser des problèmes au moment d'analyser la performance globale de l'OIT.
- Un certain nombre de produits et de services que l'OIT fournit aux niveaux mondial et régional ne sont pas pris en compte dans la mesure des résultats, alors même que l'Organisation mobilise une partie de ses ressources à cette fin. Par exemple, le rapport sur l'exécution du programme 2012-13 dresse pour chaque résultat escompté une liste des «réalisations les plus importantes». Il serait souhaitable qu'un compte rendu détaillé de l'utilisation de toutes les ressources allouées soit établi.
- Pour chaque résultat escompté, il conviendrait de définir un, deux ou trois indicateurs, assortis d'un descriptif des risques, des hypothèses envisagées et d'une base de référence. Ces indicateurs devraient permettre d'évaluer, en termes qualitatifs et quantitatifs, la mesure dans laquelle les produits que l'OIT a fournis, seule ou en partenariat avec d'autres institutions, ont contribué à l'obtention du résultat escompté.

Plan stratégique et réformes des activités de l'OIT sur le terrain

13. Le nouveau plan stratégique devra tenir pleinement compte des changements susceptibles de résulter du réexamen des activités sur le terrain actuellement mené dans le cadre du processus de réforme. Il devra en particulier préciser, dans un souci de cohérence, les responsabilités en ce qui concerne les résultats au niveau national ou les produits et les services fournis aux niveaux mondial et régional.
14. Il serait également bon de préciser le rôle des PPTD, qui déterminent l'action de l'OIT au niveau des pays, ainsi que les responsabilités attachées à la concrétisation des résultats visés dans ces programmes.

Stratégies en matière de gouvernance, d'appui et de management

15. Deux résultats afférents à la gouvernance, à l'appui et au management, qui concernent respectivement l'utilisation des ressources et la gouvernance, sont mesurés dans le Cadre stratégique pour 2010-2015 sur la base des réalisations issues des cinq stratégies axées sur les résultats – ressources humaines⁴, technologies de l'information⁵, connaissances⁶, coopération technique⁷ et évaluation⁸. Il serait peut-être indiqué de redéfinir ces résultats et ces stratégies à la lumière de ce qui a été accompli, des enseignements que l'on peut en tirer et des plans de réforme du Directeur général. Des efforts particuliers devraient être faits pour garantir l'efficacité des services d'appui de l'OIT.

Prochaines étapes

16. A la lumière des orientations déjà données par le Conseil d'administration et des considérations exposées ci-dessus, une ébauche de plan stratégique pourrait être mise au point d'ici à juin 2014 et être examinée dans le cadre de consultations informelles pendant la Conférence internationale du Travail. Des travaux préparatoires concernant les Propositions de programme et de budget pour 2016-17 seraient lancés en parallèle.
17. Un aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2016-17 et du plan stratégique de transition serait présenté au Conseil d'administration en novembre 2014.
18. Le plan stratégique de transition serait intégré dans les Propositions de programme et de budget du Directeur général pour 2016-17, qui seraient soumises au Conseil d'administration à sa session de mars 2015.

Projet de décision

19. *Le Conseil d'administration prie le Directeur général:*
- a) *de lui soumettre un projet de plan stratégique de transition pour la période 2016-17, pour examen à sa 322^e session (novembre 2014);*
 - b) *d'intégrer le plan stratégique de transition pour 2016-17 dans ses Propositions de programme et de budget pour 2016-17.*

⁴ Document GB.306/PFA/12/2.

⁵ Document GB.306/PFA/ICTS/1.

⁶ Document GB.306/PFA/12/3.

⁷ Document GB.306/TC/1.

⁸ Document GB.310/PFA/4/1.