



## Conseil d'administration

319<sup>e</sup> session, Genève, 16-31 octobre 2013

GB.319/PFA/2

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

PFA

Date: 2 septembre 2013

Original: anglais

### DEUXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

## Mesures pour l'adoption d'un nouveau cadre stratégique

#### Objet du document

Le présent document fournit des informations et soulève des questions concernant les mesures qui pourraient être prises en vue de l'élaboration d'un plan stratégique à moyen terme de l'OIT pour l'après-2015. Le Conseil d'administration est invité à donner son point de vue et ses orientations quant à la voie à suivre.

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

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

**Incidences juridiques:** Aucune.

**Incidences financières:** Aucune incidence directe.

**Décision demandée:** Selon les orientations du Conseil d'administration.

**Suivi nécessaire:** Le Bureau sera invité à prendre les mesures correspondant aux orientations données par le Conseil d'administration.

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

**Documents connexes:** GB.319/PFA/9 – Questions relatives au Corps commun d'inspection (CCI): rapports du CCI (paragr. 23 à 25).

## Qu'est-ce qu'un plan stratégique?

1. Un plan stratégique est un document qui établit, d'une part, la ligne générale à suivre pour réaliser un nombre défini de buts et d'objectifs et, d'autre part, un cadre de suivi et d'évaluation permettant de mesurer les progrès accomplis au fil du temps. Il tient compte du mandat et de l'avantage comparatif de l'organisation concernée, des enseignements tirés de l'expérience ainsi que des ressources escomptées.
2. Un plan stratégique peut être l'expression d'un but ultime: par exemple, pour la Banque mondiale, il s'agit de mettre fin à l'extrême pauvreté d'ici à 2030, pour l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), d'éliminer la faim, et pour l'Organisation des Nations Unies (ONU), d'atteindre les objectifs de développement de l'après-2015.
3. Un plan stratégique est un outil de planification qui met en place le cadre dans lequel les programmes et budgets biennaux vont être établis et qui détermine les modalités d'évaluation. Il sert par ailleurs à orienter la mobilisation et l'affectation des ressources vers les priorités établies et les résultats à atteindre au cours de la période de planification.

## Qu'a fait l'OIT jusqu'à présent?

4. Auparavant, l'OIT a connu des plans stratégiques à moyen terme d'une durée de six ans, comme celui de 1982-1987 ou celui de 1990-1995 (chacun comptant plus d'une centaine de pages). Il s'agissait de plans et de propositions détaillés couvrant l'ensemble des principaux programmes de l'OIT, qui s'accompagnaient dans un premier temps de budgets provisoires.
5. A partir de 2002, avec l'adoption de la gestion et de la budgétisation axées sur les résultats, l'OIT s'est tournée vers des plans stratégiques axés sur les résultats d'une durée de quatre ans – nommés depuis «cadres stratégiques» – pour la période 2002-2005, puis pour 2006-2009. Dans chaque cas, le plan comportait des stratégies globales et un cadre comprenant des résultats et des indicateurs, lesquels ont évolué avec chaque programme et budget établi en fonction de ce plan.
6. Avec le cadre stratégique pour 2010-2015, l'OIT a mis en place un cadre de résultats sur six ans, destiné à rester stable pendant trois périodes biennales consécutives. Ce cadre établit une hiérarchie qui découle des quatre objectifs stratégiques de l'OIT et s'articule autour d'une série de résultats et d'indicateurs auxquels correspondent des cibles. Les orientations fournies par le Conseil d'administration et l'expérience acquise par le Bureau à ce jour ont mis en évidence les principaux points forts et points faibles de ce cadre, qui sont résumés dans le tableau 1.

**Tableau 1. Principaux points forts et points faibles du cadre de résultats de l'OIT défini dans le cadre stratégique pour 2010-2015**

<b>Points forts</b>
Agenda du travail décent exprimé en 19 résultats.
Cadre stable permettant de comparer la performance de l'OIT d'une période biennale à l'autre.
Amélioration de la mesure de la performance, sur la base d'indicateurs et de critères appliqués à l'ensemble du Bureau afin d'orienter la planification, le suivi, l'établissement de rapports et l'évaluation.
Accent mis sur l'utilisation intégrée de toutes les ressources disponibles pour atteindre les résultats énoncés.
<b>Points faibles</b>
Les possibilités d'adaptation à l'évolution des besoins, sans que la mesure de la performance soit compromise, sont restreintes.
Les résultats sont largement définis en fonction de la structure (antérieure) du Bureau au siège et ne tiennent pas suffisamment compte des questions transversales touchant au monde du travail.
Difficulté de mesurer les aspects qualitatifs des résultats et recours limité aux données quantitatives.
Relativement peu d'information sur les activités qui contribuent à l'obtention de plusieurs résultats.
Alignement médiocre sur les cycles de programmation des programmes par pays de promotion du travail décent, des projets de coopération technique de l'OIT et des plans stratégiques du système des Nations Unies, ce qui rend difficile l'harmonisation de la planification et des rapports au sein du Bureau et dans la collaboration interinstitutions.

## Que font les autres institutions, fonds et programmes des Nations Unies?

7. La plupart des institutions, fonds et programmes des Nations Unies sont dotés de plans stratégiques qui définissent, selon un calendrier donné, les buts et objectifs à atteindre, les stratégies à appliquer et le cadre de résultats pour l'évaluation de la performance et des progrès accomplis. Les noms et les cycles de planification de ces plans varient selon les entités comme en témoignent les exemples figurant dans le tableau 2. Dans la plupart des cas, ces plans servent de base à l'affectation des ressources. Le degré de précision de la programmation et des ressources est variable.

**Tableau 2. Instruments de planification stratégique d'autres institutions, fonds et programmes des Nations Unies**

	<b>Instrument de planification stratégique</b>	<b>Période couverte</b>	<b>Priorités</b>
<b>Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)</b>	Plan à moyen terme (199 pages)	2010-2013	Trois objectifs mondiaux, 11 objectifs stratégiques, deux objectifs fonctionnels et huit fonctions essentielles
<b>Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)</b>	Plan stratégique (48 pages)	2008-2011, prolongé jusqu'en 2013, puis 2014-2017	Quatre domaines d'intervention
<b>Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)</b>	Stratégie à moyen terme (33 pages)	2010-2013	Six domaines d'intervention prioritaires thématiques et transversaux, et 21 réalisations escomptées
<b>Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP)</b>	Plan stratégique	2008-2013	Trois domaines d'intervention et 13 réalisations

	Instrument de planification stratégique	Période couverte	Priorités
<b>Banque mondiale</b>	Fiche de performance institutionnelle (Corporate Scorecard)	1 an	Quatre niveaux: — Cadre général de développement — Résultats obtenus par les pays avec l'aide de la banque — Résultats sur le plan du développement et efficacité opérationnelle — Efficacité et modernisation de l'institution
<b>Organisation mondiale de la santé (OMS)</b>	Plan stratégique à moyen terme (115 pages)	2008-2013	13 objectifs stratégiques

## Quelle devrait être la teneur d'un futur plan?

8. Tout futur plan stratégique devrait donner un fil conducteur à l'action de l'OIT. Il devrait être suffisamment simple pour être compris à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Organisation et énoncer clairement les objectifs à atteindre, le but recherché et les stratégies à mettre en œuvre pour y parvenir. Ce plan devrait rester un document dynamique fournissant la structure générale à partir de laquelle les programmes et budgets successifs pourront être élaborés.
9. Par conséquent, un plan stratégique devrait:
  - a) proposer une stratégie globale pour l'obtention des résultats que l'OIT prévoit d'atteindre au cours de la période de planification, compte tenu de la mission, du mandat et de l'avantage comparatif de l'Organisation;
  - b) définir les principaux résultats (résultats attendus) que l'OIT prévoit d'obtenir ainsi que les stratégies de haut niveau permettant de les atteindre, sur la base des principaux enseignements tirés de l'expérience;
  - c) déterminer le volume total des ressources nécessaires à sa mise en œuvre;
  - d) proposer des critères de performance pour suivre et mesurer les progrès et les réalisations au cours de sa mise en œuvre;
  - e) contenir une brève analyse des grands enjeux contextuels de politique générale et de programmation dont l'Organisation doit tenir compte.
10. Lors de l'examen du programme et budget pour 2014-15 par le Conseil d'administration, un large consensus s'est dégagé sur l'idée qu'il valait mieux concentrer les ressources sur un nombre limité de résultats concernant l'ensemble de l'Organisation (en particulier dans les domaines de première importance appelant une action prioritaire) plutôt que sur une longue liste d'aspects spécifiques de l'Agenda du travail décent.

## Quelle devrait être la période couverte par un plan stratégique?

11. A l'heure actuelle, d'après les renseignements dont on dispose sur un échantillon de 24 entités du système des Nations Unies (y compris des fonds et des programmes)<sup>1</sup>, 12 ont un cycle de planification de quatre ans, sept un cycle de six ans, et les autres des cycles de deux, trois ou cinq ans.
12. L'Assemblée générale des Nations Unies a engagé les fonds et programmes du système et a encouragé les institutions spécialisées à procéder à tous les changements nécessaires pour synchroniser leur cycle de planification et de budgétisation avec l'examen quadriennal complet<sup>2</sup> (2009-2012, 2013-2016 et 2017-2020). A compter de mai 2012, la synchronisation des plans stratégiques avec l'examen quadriennal complet est devenue obligatoire pour 14 fonds et programmes, et quatre institutions spécialisées ont décidé, de leur propre initiative, de procéder à l'examen quadriennal (la FAO, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et l'OMS). Le CCI a recommandé que les cycles de planification des organisations et entités de développement soient harmonisés avec le cycle de l'examen quadriennal à la fin de 2015, mais quatre des principaux fonds et programmes (le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le FNUAP, le PNUD et le Programme alimentaire mondial (PAM)) ont décidé d'aligner leur prochain cycle de quatre ans sur la période 2014-2017 (puis 2018-2021).
13. Etant donné que son cycle de programme et budget biennal commence les années paires (contrairement au cycle de l'examen quadriennal complet qui commence les années impaires), l'OIT ne pourrait s'aligner que sur un cycle de quatre ou six ans commençant en 2016, 2018 ou 2020, ce qui serait assez proche du cycle de l'examen quadriennal.
14. L'OIT pourrait envisager d'adopter l'une des formules suivantes:
  - a) un cycle de quatre ans couvrant la période 2016-2019, dont la fin coïnciderait avec l'année du centenaire de l'Organisation;
  - b) un cycle de six ans couvrant la période 2016-2021, ce qui permettrait d'envisager ensuite un cycle de quatre ans couvrant la période 2022-2025;
  - c) attendre le prochain examen quadriennal complet en 2016 pour commencer l'élaboration du prochain plan stratégique qui couvrirait la période 2018-2021.

## De quelle manière un nouveau plan stratégique devrait-il être élaboré?

15. Un plan stratégique est l'expression institutionnelle de ce qu'une organisation veut accomplir. De ce fait, il engage totalement cette dernière pour toute la période de

<sup>1</sup> Corps commun d'inspection du système des Nations Unies: *La planification stratégique dans les organismes du système des Nations Unies*, rapport établi par Tadanori Inomata, Genève, 2012, document JIU/REP/2012/12.

<sup>2</sup> Résolution 67/226 de l'Assemblée générale des Nations Unies sur l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, adoptée le 21 décembre 2012, paragr. 121.

planification et il s'ensuit logiquement que ce plan devrait faire l'objet de larges consultations et discussions afin de dégager un consensus sur la voie à suivre.

16. Plusieurs séries de consultations tripartites informelles avec les mandants pourraient avoir lieu au cours de 2014. Les prochaines réunions régionales devraient servir de cadre à de telles consultations ainsi qu'à un examen approfondi des résultats des récentes réunions régionales et sessions de la Conférence internationale du Travail. Des consultations informelles devraient aussi avoir lieu avec les donateurs de l'OIT. Outre une série de consultations internes avec le personnel du Bureau, qui seraient organisées sur place ou par voie électronique, dans les régions et au siège, des consultations auraient lieu avec certains organismes du système des Nations Unies et d'autres institutions internationales ainsi qu'avec des experts techniques.

## Calendrier pour l'élaboration d'un nouveau plan stratégique

17. Le cadre stratégique en vigueur expire en décembre 2015. Le Conseil d'administration et la Conférence internationale du Travail examineront, respectivement en mars et en juin 2015, le programme et budget pour 2016-17; un examen préliminaire par le Conseil d'administration aura eu lieu en octobre 2014. Si le Conseil décide d'accepter l'une des deux premières formules exposées au paragraphe 14 ci-dessus, la version préliminaire d'un nouveau plan stratégique pourrait être présentée en octobre 2014 et faire l'objet d'un second examen en vue de son approbation en mars 2015, en même temps que les propositions de programme et de budget<sup>3</sup>. Un calendrier est proposé dans le tableau 3.

**Tableau 3. Calendrier proposé en vue de l'élaboration d'un nouveau plan stratégique**

Sept. - oct. 2013	Janv. - mars 2014	Juin 2014	Sept. - nov. 2014	Janv. 2015	Mars 2015
Echanges informels sur l'élaboration d'un plan stratégique; discussion formelle au Conseil d'administration.	Consultations informelles sur une version préliminaire des principaux éléments d'un plan stratégique; consultation des donateurs de l'OIT.	Consultations informelles en petits groupes sur un document révisé énonçant les principaux éléments d'un plan stratégique.	Consultations informelles sur une version préliminaire du plan stratégique; et discussion formelle au Conseil d'administration sur la version préliminaire du plan stratégique et sur les Propositions de programme et de budget pour 2016-17.	Consultations informelles si nécessaire.	Discussion formelle au Conseil d'administration concernant le plan stratégique et le programme et budget pour 2016-17.

Consultation du personnel du BIT dans les régions et au siège.

Consultation des institutions partenaires, des donateurs et des experts.

<sup>3</sup> Dans le cadre de cette procédure, des liens seront établis avec les discussions pertinentes du Conseil d'administration concernant notamment le Programme de développement durable pour l'après-2015 (document GB.319/INS/4), les questions découlant des travaux de la 102<sup>e</sup> session de la Conférence internationale du Travail: Suivi de la discussion du rapport du Directeur général (document GB.319/INS/3/1) et le Suivi de l'adoption de la résolution concernant le développement durable, le travail décent et les emplois verts (document GB.319/INS/3/2).

## Point appelant des orientations

18. Le Conseil d'administration est invité à donner des orientations sur: *a)* la question de savoir s'il est opportun de commencer à élaborer un nouveau plan stratégique; *b)* la question de savoir si ce futur plan devrait suivre un cycle de six ans ou de quatre ans; *c)* le calendrier suggéré pour l'élaboration de ce document en vue de son approbation en mars 2015; et *d)* les consultations proposées aux fins de l'établissement de ce document.