



## Conseil d'administration

328<sup>e</sup> session, Genève, 27 octobre-10 novembre 2016

GB.328/PFA/1

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

PFA

Date: 7 octobre 2016

Original: anglais

### PREMIÈRE QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

## Le plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021

#### Objet du document

Le plan stratégique est un document prospectif de haut niveau qui présente une vision stratégique de l'OIT à l'horizon 2021 et qui définit les mesures concrètes et organisationnelles qu'il faudra prendre pour traduire cette vision dans les faits. Le Conseil d'administration est invité à formuler des observations à cet égard et à approuver le plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021.

**Objectif stratégique pertinent:** Tous les objectifs stratégiques.

**Incidences sur le plan des politiques:** Les orientations du Conseil d'administration guideront l'élaboration des Propositions de programme et de budget pour 2018-19.

**Incidences juridiques:** Aucune.

**Incidences financières:** Aucune.

**Suivi nécessaire:** Aucun.

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

**Documents connexes:** GB.328/PFA/2; GB.328/INS/5/2; GB.328/INS/7; GB.328/INS/3; GB.328/INS/17/2; et GB.328/INS/17/1.



---

*Table des matières*

	<i>Page</i>
Introduction .....	1
A. Situation du monde du travail .....	2
B. Cadre institutionnel .....	5
C. Vision stratégique: OIT 2021 .....	7
D. Concrétiser la vision: objet et modalités .....	8



## Introduction

1. L'OIT se prépare à célébrer son centenaire en 2019 investie d'un mandat d'une importance et d'une pertinence extraordinaires, qui pose des défis d'une portée et d'une gravité sans précédent, et avec le concours des mandants tripartites qui, de concert, ont à la fois l'opportunité et la responsabilité de rendre le monde meilleur, plus juste et plus sûr. Compte tenu de l'imminence de cette échéance ainsi que de la situation du monde du travail et du contexte institutionnel décrits ci-après, l'OIT est confrontée à la nécessité – mais a aussi la possibilité – d'intensifier son action en faveur de la justice sociale. Son plan stratégique pour 2018-2021 doit lui permettre de répondre à ce besoin et de saisir l'occasion d'apporter une réponse appropriée.
2. Le Conseil d'administration a décidé que l'OIT devait avoir un «plan stratégique» à moyen terme pour la période 2018-2021<sup>1</sup>. Ce plan doit comporter une réaffirmation de l'engagement de se fonder sur le mandat historique de l'Organisation pour pouvoir faire face aux défis contemporains et définir les moyens d'y parvenir.
3. Les propositions figurant dans le présent document sont formulées en conséquence et sont conformes à la demande, exprimée par les mandants, d'un plan stratégique de haut niveau et de nature visionnaire. Après un bref aperçu de la situation du monde du travail et du contexte institutionnel actuel, le document présente une vision stratégique, dénommée «OIT 2021», et énonce les mesures concrètes et organisationnelles qu'il faudra prendre pour la traduire dans les faits.
4. Plusieurs autres questions inscrites à l'ordre du jour de la présente session du Conseil d'administration ont inspiré le plan stratégique et ont un rapport direct avec son examen, notamment: l'«Aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2018-19»; le «Suivi de la résolution concernant la manière de faire progresser la justice sociale par le travail décent: propositions relatives aux modalités des discussions récurrentes»; «Le travail décent au service du développement durable», qui traite du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) des Nations Unies; l'«Ordre du jour de la Conférence internationale du Travail»; le «Suivi concernant les initiatives du centenaire de l'OIT»; et «Le point sur la réforme interne»<sup>2</sup>. En outre, les décisions prises et les indications données à propos de ces questions auront des conséquences et revêtiront une très grande importance pour la définition des grandes orientations stratégiques de l'OIT au cours des prochaines années. De ce fait, ces discussions étroitement liées devront produire des résultats d'une totale cohérence.
5. Les propositions programmatiques qui permettront de traduire le plan stratégique dans les faits sont énoncées dans l'aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2018-19, soumis au Conseil d'administration pour orientation. Elles comprennent dix résultats stratégiques, trois résultats facilitateurs et quatre éléments transversaux déterminants pour l'élaboration des politiques.

<sup>1</sup> Voir le document GB.320/PFA/3, paragr. 3, en ce qui concerne l'alignement du cycle de planification stratégique de l'OIT sur celui de l'ONU.

<sup>2</sup> Voir les documents GB.328/PFA/2, GB.328/INS/5/2, GB.328/INS/7, GB.328/INS/3, GB.328/INS/17/2 et GB.328/INS/17/1, respectivement.

## A. Situation du monde du travail

6. Le monde du travail est toujours soumis aux contraintes imposées par l'incapacité de l'économie mondiale à retrouver une trajectoire de croissance forte, équilibrée et soutenue et à se remettre des conséquences de la crise mondiale de 2008. Cet état de fait pose un certain nombre de problèmes pour tous les aspects du travail décent.
7. Les niveaux élevés de chômage et de sous-emploi restent une source majeure de préoccupation. Alors que 38 millions de personnes arrivent sur le marché du travail chaque année et que, d'après les projections, la population mondiale devrait atteindre quelque 10 milliards en 2050, il faudra créer environ 570 millions d'emplois d'ici à 2030. A l'échelle mondiale, le chômage des jeunes connaît une recrudescence après trois années d'amélioration: il atteint 13,1 pour cent en 2016 en comparaison de 12,9 pour cent en 2015.
8. Les profondes disparités géographiques en matière de possibilités d'emploi et de revenus ont entraîné le déplacement de personnes en quête de meilleures conditions de vie et d'emplois décents. Parmi les quelque 244 millions de migrants internationaux recensés actuellement à l'échelle du globe, on dénombre 150 millions de travailleurs migrants. Selon les estimations, le nombre de migrants devrait passer à environ 405 millions d'ici à 2050, un chiffre dont il faudra impérativement tenir compte dans les futures politiques sociales et du travail. Le fait qu'il y ait, au niveau mondial, quelque 65,3 millions de réfugiés, demandeurs d'asile ou personnes déplacées dans leur propre pays à la suite de conflits ou d'autres circonstances a aussi une incidence sur les marchés du travail.
9. Le déficit mondial d'emplois va de pair avec la disparité des mesures de protection sociale. Actuellement, un peu plus d'un quart seulement des habitants du globe ont accès à la protection sociale, et l'évolution démographique ne manquera pas de poser des problèmes majeurs pour la création et l'extension de systèmes de protection sociale durables. Environ 48 pour cent des personnes ayant dépassé l'âge légal de la retraite ne touchent aucune pension régulière.
10. Malgré l'engagement pris par tous les Membres de l'OIT avec l'adoption de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et de son suivi en 1998, les violations et la négation de ces principes et droits fondamentaux qui font l'objet de la Déclaration restent monnaie courante. La discrimination, sous ses diverses formes, empêche toujours de nombreuses personnes de bénéficier du progrès social et économique. Ainsi, certaines formes de discrimination fondée sur le sexe se révèlent particulièrement bien ancrées. Les femmes gagnent toujours, en moyenne, 77 pour cent de ce que gagnent les hommes, et le taux d'activité des jeunes femmes est de seulement 37 pour cent. Quelque 168 millions d'enfants sont toujours contraints de travailler, dont plus de la moitié (85 millions) effectuent des travaux dangereux. Près de 21 millions de personnes sont en situation de travail forcé (11,4 millions de femmes et de filles et 9,5 millions d'hommes et de garçons). La liberté d'association et le droit de négociation collective sont fondamentaux pour le travail décent: ce sont des mécanismes essentiels pour revendiquer la justice sociale, mais qui sont trop souvent menacés; la réduction du champ de la négociation collective est d'ailleurs une tendance courante et inquiétante dans bien des contextes.
11. Dans ces conditions, où le contraste entre l'immense richesse et les opportunités sans précédent dont profitent quelques-uns et l'exclusion et le dénuement dont souffrent un si grand nombre est tellement manifeste, il semble toujours plus nécessaire de garantir la paix et la sécurité par des politiques qui s'attaquent aux causes profondes et aux manifestations concrètes de l'injustice sociale. Ces considérations occupent une place grandissante dans le discours politique dans toutes les régions, mais sans encore se traduire par une action susceptible d'engendrer des changements décisifs dans la bonne direction.

12. La demande réitérée de politiques favorisant le travail décent et la justice sociale a donné un retentissement considérable aux propositions fondatrices de la Constitution de l'OIT de 1919, précisées plus avant dans la Déclaration de Philadelphie de 1944, et a suscité, sur le plan politique, un vif intérêt pour le mandat de l'OIT, avec l'espoir que l'Organisation soit en mesure d'y apporter une réponse efficace. Et, sans aucun doute, elle a aussi contribué pour beaucoup à la grande importance accordée au travail décent dans le Programme 2030.
13. Néanmoins, on s'est également demandé si les instruments de gouvernance en vigueur et les moyens d'action dont disposent l'OIT et ses Etats Membres étaient toujours aussi efficaces que par le passé et s'ils étaient suffisamment adaptés à des marchés du travail en mutation profonde. L'incapacité persistante de remédier de manière décisive aux conséquences négatives de la crise est bien la preuve que quelque chose ne va pas. On peut y voir là un manque de volonté politique pour appliquer les mesures qui pourraient changer la donne ou encore l'absence de politiques efficaces. Le fait d'être investie d'un mandat approprié ne saurait être, en soi, un gage de succès pour l'OIT. Encore faut-il conforter ce mandat en déterminant quelles sont les politiques qui réussissent dans les principaux champs d'action, compte tenu des réalités actuelles du monde du travail, et en faisant preuve de persuasion pour qu'elles puissent être mises en œuvre. Ce sont là des besoins impérieux auxquels il faut absolument répondre.
14. La persistance de la situation de crise sur les marchés du travail, conjuguée à l'évolution profonde et rapide de ces marchés, a posé, en matière de politiques, des défis d'une ampleur et d'une complexité sans précédent depuis le début de l'existence de l'Organisation il y a près de cent ans. Il est donc indispensable de mieux cerner et comprendre les grandes tendances qui induisent cette évolution – notamment la mondialisation, l'innovation technologique, la démographie, les changements climatiques et les menaces qui pèsent sur l'environnement – et d'élaborer des politiques permettant de maîtriser leurs effets sur le monde du travail pour que l'OIT puisse remplir sa mission de promotion de la justice sociale et de réalisation de l'objectif d'un travail décent pour tous.
15. Cette évolution engendre une diversification accrue des formes que revêt le travail. Il apparaît que des entreprises durables sont un facteur clé pour la création d'emplois et qu'il faut, sur le plan des politiques, un contexte qui assure le succès de ces entreprises selon les principes du travail décent. Mais des questions fondamentales se posent quant à la nature des entreprises et des emplois de demain. Sans perdre de vue le fait qu'une proportion importante de la main-d'œuvre mondiale travaille dans l'économie informelle, la remise en question de la notion d'«emploi type» fondée sur un emploi permanent à plein temps est une réalité, mise en évidence par le BIT dans son analyse du caractère évolutif du monde du travail. Selon les estimations du Bureau, si les formes atypiques d'emploi sont définies comme des formes d'emploi fondées sur des contrats non permanents, alors 74 pour cent de l'ensemble des emplois à l'échelle mondiale sont atypiques, ce pourcentage variant néanmoins fortement selon les régions.
16. La tendance – qui s'est confirmée tout au long de l'histoire de l'OIT jusqu'à nos jours – consistant à considérer les formes classiques d'emploi comme la base de référence du travail décent a suscité un fort courant d'opinion selon lequel la diversification s'accompagne d'une dégradation de la qualité des emplois, qui conduit à une augmentation de la précarité, à une détérioration des conditions d'emploi et à une érosion des droits au travail. Mais, selon un autre point de vue, cette tendance offre des possibilités nouvelles, permet de nouveaux choix et, en tout état de cause, constitue une condition préalable inévitable de la modernisation des marchés du travail.
17. Il n'a pas été facile de trouver un terrain d'entente entre les tenants de ces deux thèses, mais cela est pourtant indispensable pour assurer à chacun un travail décent dans un monde caractérisé par des formes et des relations d'emploi diverses et complexes. Cet enjeu

stratégique, s'il n'est pas entièrement nouveau, prend plus d'importance et devient plus urgent à mesure que ce processus de diversification progresse.

18. Cela étant, une démarche conciliatrice pourrait se fonder sur l'engagement, pris dans le Programme 2030, d'éliminer la pauvreté et sur le rôle central dévolu au travail décent pour tous dans la réalisation de cet objectif. Il s'ensuit que quiconque exerce un travail à plein temps ne devrait pas recevoir un revenu inférieur à celui requis pour se soustraire à la pauvreté. Répondre aux besoins des travailleurs pauvres fait partie intégrante de l'effort général accompli pour lutter contre la pauvreté partout dans le monde ainsi qu'il est indiqué dans le Programme 2030, et cela constitue un point de départ pour le traitement des questions découlant de la diversification croissante des formes d'emploi.
19. Les processus du dialogue social et du tripartisme, qui sont dans la nature même de l'OIT et qui constituent l'un des objectifs stratégiques de l'Agenda du travail décent, ont été soumis, ces dernières années, à des contraintes de diverses origines.
20. Tout semble indiquer que les pays dotés d'institutions et de traditions de partenariat et de coopération en matière sociale solides et bien établies en ont historiquement tiré un très grand avantage et ont pu surmonter les effets de la crise mieux que d'autres. Cependant, le tripartisme n'a pas toujours résisté aux tensions de la crise pendant laquelle les décideurs l'ont parfois considéré comme inutile pour la recherche de solutions stratégiques dans des conditions de contraintes financières et concurrentielles souvent intenses. Il en va de même pour le dialogue social et ses acteurs habituels, qui n'ont pas toujours été épargnés par la perte générale de confiance à l'égard des institutions de la vie publique mises en place dans de nombreux pays, perçues comme incapables de remédier de façon satisfaisante à des difficultés sociales et économiques insolubles.
21. De plus, la réduction du nombre des affiliés met sérieusement en question l'efficacité des organisations de travailleurs et d'employeurs dans de nombreux pays. De fait, elle peut limiter les ressources dont ces organisations ont besoin pour représenter les intérêts de leurs mandants dans des situations souvent très complexes et qui mettent de plus en plus à l'épreuve leurs capacités techniques. En outre, il faut savoir que le niveau de représentativité des partenaires sociaux a une incidence sur la légitimité du résultat des processus tripartites et son acceptation par le public.
22. Le tripartisme est le principal avantage comparatif de l'OIT et doit être au centre de tous les aspects de son action. Cependant, sa contribution au monde du travail est généralement jugée à l'aune des résultats qu'il permet d'obtenir plutôt que comme une pure question de principe. Le tripartisme a tout le potentiel requis – aux niveaux national, régional et mondial – pour jouer un rôle central dans la formulation des politiques en faveur du travail décent et de la justice sociale. Sa réussite dépend de l'existence d'organisations de travailleurs et d'employeurs puissantes, représentatives et indépendantes, interagissant les unes avec les autres ainsi qu'avec les gouvernements dans un total respect mutuel et dans un cadre institutionnel favorable. Cela suppose que les acteurs tripartites soient dotés des capacités nécessaires et qu'ils soient en mesure d'apporter leur contribution dans un contexte où des institutions et des processus bien conçus donnent au tripartisme toute la substance et la cohérence voulues.

## B. Cadre institutionnel

23. Il existe quatre facteurs institutionnels qui, ensemble, donnent de la substance et offrent un environnement favorable pour la mise en œuvre du plan stratégique:
- i) les initiatives du centenaire;
  - ii) la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable de 2008 (la Déclaration sur la justice sociale) et la résolution concernant la manière de faire progresser la justice sociale par le travail décent de 2016;
  - iii) le Programme 2030;
  - iv) le programme de réforme de l'OIT.
24. Le fait que le centenaire de l'OIT en 2019 soit célébré à mi-parcours de la période d'exécution du plan stratégique (2018-2021) a un certain nombre de conséquences. La première d'entre elles est qu'à l'approche de cet événement historique l'OIT est déjà convenue de plusieurs initiatives du centenaire qui revêtent une importance stratégique majeure pour l'Organisation et qui, en toute logique, doivent constituer des éléments centraux du plan stratégique. Cela signifie effectivement que des volets importants du plan stratégique ont déjà été mis en place par le Conseil d'administration. Néanmoins, il faudra les élaborer davantage et les inscrire dans une démarche stratégique plus large et plus cohérente.
25. La deuxième conséquence est que la session du centenaire de la Conférence internationale du Travail (la Conférence) fournit une occasion unique de faire le point sur les activités et les méthodes de travail de l'Organisation et sur sa capacité d'exécuter son mandat en faveur de la justice sociale dans des conditions de profonde transformation du monde du travail. L'initiative sur l'avenir du travail a été approuvée dans cette optique précise, et la possibilité de l'adoption, par la Conférence à sa session de 2019, d'une déclaration du centenaire a été évoquée comme un moyen envisageable pour tirer pleinement parti de cet événement. Le Conseil d'administration devra se pencher au plus tôt sur la question de savoir s'il souhaite donner suite à cette possibilité et, dans l'affirmative, en préciser les modalités. Il serait indispensable que toute déclaration de ce genre ait un poids politique et un pouvoir déclaratoire comparables à ceux des textes constitutionnels de 1919 et 1944 s'il s'agit de doter l'Organisation des moyens de relever les défis de son deuxième siècle d'existence.
26. Puisque le résultat de la session de 2019 de la Conférence ne peut être anticipé, le plan stratégique reconnaît la nécessité de prendre en compte les éventuels produits qui en seront issus et de les intégrer dans les travaux de l'Organisation.
27. La résolution concernant la manière de faire progresser la justice sociale par le travail décent, adoptée par la Conférence en 2016, constitue une approbation tripartite sans équivoque de l'importance de la Déclaration sur la justice sociale de 2008. Elle inspire l'action de l'OIT jusqu'à son centenaire et au-delà, mais aussi celle de ses Etats Membres, notamment au titre de leur engagement entier et actif en faveur du Programme 2030. La Conférence a donné des instructions détaillées et précises à propos de l'action à mener pour donner plein effet à la Déclaration et a demandé qu'il soit tenu compte de ses vues lors de l'élaboration du plan stratégique pour 2018-2021.
28. Dans la résolution, la Conférence a réaffirmé que les quatre objectifs stratégiques de l'Agenda du travail décent – emploi, protection sociale, dialogue social, et principes et droits fondamentaux au travail – continuaient d'être l'expression contemporaine du mandat de l'OIT en matière de justice sociale. Elle s'est prononcée pour une action de l'OIT dans les

domaines suivants: renforcement du cadre de la gestion axée sur les résultats et des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD); renforcement des capacités institutionnelles; travaux de recherche et collecte et partage d'informations; partenariats et cohérence des politiques en faveur du travail décent.

- 29.** L'adoption du Programme 2030 par l'Assemblée générale des Nations Unies en septembre 2015 a été largement saluée comme l'expression de la volonté affirmée de la communauté internationale d'éliminer la pauvreté et la faim, de protéger les droits de l'homme et de promouvoir l'égalité entre hommes et femmes, de lutter contre les inégalités, d'édifier des sociétés pacifiques et justes où chacun a sa place et d'assurer de façon durable la protection de la planète et de ses ressources naturelles. Du point de vue de l'OIT, il est indispensable que soit explicitement reconnue la place centrale du travail décent comme but et moyen du développement durable et, par conséquent, comme une occasion sans précédent de faire participer à sa promotion non seulement les Etats Membres, mais aussi d'autres organisations du système multilatéral.
- 30.** L'initiative du centenaire sur l'éradication de la pauvreté a été adoptée comme le vecteur permettant à l'OIT de contribuer à la mise en œuvre du Programme 2030 et a été l'objet du rapport présenté par le Directeur général à la session de 2016 de la Conférence. La discussion de la Conférence a souligné l'importance de l'appropriation tripartite du Programme 2030 au niveau national, allant de pair avec la pleine intégration de ce programme dans les stratégies nationales de développement, ainsi que celle du rôle des partenariats internationaux. Il est également ressorti des débats que, si l'objectif de développement durable 8 (ODD 8), avec sa référence explicite à la promotion du travail décent, revêt une importance centrale pour l'OIT, celle-ci ne devrait pas pour autant détourner son attention des autres objectifs, dont beaucoup abordent aussi des questions se rapportant au travail décent.
- 31.** Depuis 2012, l'OIT a engagé un processus majeur de réforme, piloté par le Conseil d'administration et dont celui-ci a été régulièrement informé. Par la suite, tous les volets du programme de la réforme ont été abordés, l'examen des processus opérationnels servant de fondement à l'amélioration en cours de toutes les activités de l'Organisation. On s'accorde à reconnaître que le but n'est pas totalement atteint pour certains aspects de la réforme – notamment la communication et l'objectif d'«Une seule OIT» consistant à resserrer la coopération et créer une plus grande synergie entre le siège et les services régionaux.
- 32.** Les acquis de la réforme et la volonté constante d'amélioration ont d'importantes conséquences pour le plan stratégique. En premier lieu, les résultats déjà obtenus grâce à la réforme ont renforcé les capacités de l'OIT sur le plan qualitatif et quantitatif ainsi qu'en matière de cohérence, ce qui permettra d'assurer un haut niveau de préparation dès le début de la mise en œuvre du plan stratégique. En second lieu, les améliorations qui seront apportées régulièrement jusqu'au début de la période visée par le plan stratégique et tout au long de cette période permettront, outre leur aspect qualitatif, de réaffecter en permanence des ressources jusque-là dévolues aux fonctions administratives et d'appui au profit des activités techniques et analytiques et des unités qui concourent directement aux travaux de nature stratégique et à l'exécution du mandat de l'Organisation. Le Bureau déploie des efforts et des ressources considérables pour obtenir des gains d'efficacité en vue d'atteindre cet objectif et de réaliser un retour sur cet investissement pendant la période visée par le plan stratégique.

## C. Vision stratégique: OIT 2021

33. L'OIT doit satisfaire à l'obligation constitutionnelle d'exécuter son mandat de justice sociale tel qu'il est établi dans le Préambule de la Constitution de 1919 et dans la Déclaration de Philadelphie de 1944. Il y a lieu de favoriser pleinement la réalisation des objectifs définis dans ces textes en adoptant une approche équilibrée pour les quatre objectifs stratégiques de l'Agenda du travail décent, qui reste la définition contemporaine de la justice sociale dans le monde du travail.
34. L'exécution du mandat de l'OIT en matière de justice sociale et la vision stratégique pour 2018-2021 se placent dans un contexte de transformation profonde, où «il existe des conditions de travail impliquant pour un grand nombre de personnes l'injustice, la misère et les privations, ce qui engendre un tel mécontentement que la paix et l'harmonie universelles sont mises en danger, et [où] il est urgent d'améliorer ces conditions»<sup>3</sup>. Bien que rédigé en 1919, ce texte reste entièrement d'actualité. Il incombe à l'OIT de réaffirmer avec confiance et conviction ses valeurs et principes fondamentaux et leur rôle dans l'instauration d'une société juste et stable, et d'indiquer les moyens d'apporter ces améliorations. La vision «OIT 2021» est celle d'une organisation qui a saisi l'occasion d'assumer cette responsabilité.
35. La vision stratégique se fonde sur la certitude selon laquelle les mandants tripartites de l'OIT reconnaissent que leur coopération est essentielle à la réalisation de la justice sociale et, par conséquent, au maintien de la paix dans un environnement en évolution rapide et sont en outre résolus à collaborer pour atteindre les objectifs de l'Organisation conformément à sa Constitution.
36. Le plan stratégique guidera l'action visant à façonner une «OIT 2021» qui aura considérablement accru son influence en tant qu'acteur et défenseur de la justice sociale. En 2021, l'OIT:
- a) aura grandement renforcé ses capacités pour pouvoir fournir des services de qualité à ses mandants et à ses Etats Membres aux fins d'instauration de la justice sociale par le biais de l'Agenda du travail décent et aura systématiquement reconnu la nécessité de mieux comprendre et satisfaire les besoins des mandants;
  - b) aura fortement augmenté sa capacité d'être à l'écoute et de répondre aux besoins de celles et ceux qui, dans le monde du travail, sont les plus vulnérables et les plus défavorisés, y compris les personnes confrontées à la pauvreté, à des situations de conflit et de fragilité ou à des violations flagrantes des libertés et droits fondamentaux;
  - c) aura maintenu et renforcé sa fonction normative grâce à un corpus solide et pertinent de normes internationales du travail, contrôlé dans le cadre d'un système efficace, faisant autorité et bénéficiant de la pleine confiance de ses mandants tripartites, compte tenu de la nécessité, reconnue dans la Déclaration sur la justice sociale de 2008, de «promouvoir sa politique normative en tant que pierre angulaire des activités de l'OIT en renforçant sa pertinence pour le monde du travail et [de] s'assurer que les normes remplissent bien leur rôle dans la réalisation des objectifs constitutionnels de l'Organisation»<sup>4</sup>; elle aura aussi appuyé les efforts déployés par les Membres en faveur de la ratification des normes, augmentant ainsi progressivement le champ d'application de chacun des objectifs stratégiques comme le préconise la Déclaration sur la justice sociale;

<sup>3</sup> Constitution de l'Organisation internationale du Travail, Préambule.

<sup>4</sup> Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, 2008, Préambule, p. 9.

- d) aura renforcé considérablement son rôle de chef de file en matière de connaissances, sa compréhension des mutations du monde du travail et sa capacité de répondre efficacement aux grands enjeux qui se font jour et sera de ce fait reconnue comme le centre mondial d'excellence pour ce qui concerne les statistiques du travail, la recherche, la gestion des connaissances et l'élaboration des politiques dans tous les domaines pertinents;
- e) sera devenue un acteur de premier plan dans la mise en œuvre du Programme 2030 à l'appui des stratégies nationales des Etats Membres ainsi qu'un défenseur, un acteur et un partenaire efficace pour la promotion du travail décent dans les enceintes nationales, régionales et internationales compétentes;
- f) aura largement développé sa capacité d'agir comme une organisation efficace et efficiente, en faisant usage au mieux de toutes les ressources mises à sa disposition et en optimisant la qualité des services qu'elle offre à ses Etats Membres.

## **D. Concrétiser la vision: objet et modalités**

### **Objet**

- 37. Malgré la variété et l'ampleur des questions de fond qui relèvent de son mandat, l'Organisation doit, de l'avis général, allouer en priorité ses ressources à un nombre limité d'entre elles, si elle veut avoir une influence importante et durable.
- 38. Il faudra déterminer ces priorités en tenant compte de l'importance qu'elles revêtent pour le plus grand nombre possible d'Etats Membres, de la possibilité pour l'OIT d'apporter une contribution effective en la matière et, enfin, de leur pertinence au regard des objectifs de justice sociale. A cet égard, et conformément au Programme 2030, les questions qui touchent aux personnes les plus défavorisées et les plus vulnérables méritent une attention particulière. En outre, il est nécessaire de traiter de manière équilibrée les quatre objectifs stratégiques de l'Agenda du travail décent, qu'il s'agisse de l'intérêt à leur accorder ou des moyens d'action mis en œuvre.
- 39. Le Conseil d'administration approuvera certaines questions de fond qui donneront lieu à la définition de résultats stratégiques pour les deux programmes et budgets consécutifs devant être exécutés pendant la période visée par le plan stratégique.
- 40. Le choix de ces questions devra concilier deux impératifs: s'inscrire dans la continuité et s'adapter aux nouveaux défis. Continuité, tout d'abord, car il est raisonnable de partir du principe que l'OIT ne saurait avoir une influence tangible sur de grandes questions de politique publique qu'au terme de plusieurs périodes biennales; adaptabilité, ensuite, car le monde du travail se transforme rapidement et des enseignements doivent en être tirés, d'autant que les préoccupations stratégiques au niveau international, qui sous-tendent l'action de l'OIT, seront elles aussi appelées à évoluer.
- 41. A titre d'exemple de cette évolution des grands sujets de préoccupation, on peut citer le changement climatique et d'autres questions environnementales, l'étendue et la complexité des nouvelles formes de migration et de mobilité de la main-d'œuvre ou encore les enjeux qui découlent des nouveaux modes de production et d'organisation du travail à l'échelle mondiale.
- 42. Pour appuyer la réalisation des résultats stratégiques, il est essentiel que l'OIT maintienne un nombre limité de questions transversales, qui doivent constituer un volet permanent de ses domaines de travail, du fait de leur nature constitutionnelle ou de leur intérêt stratégique.

43. Les thématiques retenues relatives à l'égalité entre hommes et femmes et à la non-discrimination, aux normes internationales du travail ainsi qu'au tripartisme et au dialogue social ont précédemment été retenues comme questions transversales nécessaires et le demeureront pendant la période visée par le plan stratégique.
44. Il est proposé d'ajouter la question de la durabilité environnementale à cette catégorie. Il y a aujourd'hui consensus sur l'impérieuse nécessité dans laquelle se trouve le monde du travail d'amorcer une transition juste vers un modèle de développement durable, consensus qui a été réaffirmé dans l'Accord de Paris sur les changements climatiques. Aussi, est-il nécessaire et justifié de faire de la durabilité environnementale une quatrième question transversale.
45. En approuvant les sept initiatives du centenaire, le Conseil d'administration les a placées au cœur des travaux du BIT jusqu'à 2019 et au-delà. Ces initiatives font partie intégrante du présent plan stratégique. De nature hétérogène, elles ont trait pour la plupart aux questions de fond évoquées ci-dessus, à l'exception de l'initiative sur la gouvernance qui concerne essentiellement la gouvernance de l'Organisation. Les initiatives du centenaire éclairent et orientent la réalisation des résultats stratégiques et des résultats facilitateurs et donneront à l'Organisation les moyens de relever efficacement les défis futurs et de poursuivre sa mission de justice sociale dans son deuxième siècle d'existence. Elles contribuent à mieux axer les interventions du BIT vers les objectifs à atteindre.
46. *L'initiative sur les normes* a pour but stratégique de faire en sorte que les activités normatives du BIT soient mises en valeur et que l'Organisation dispose, d'une part, d'un corpus de normes pertinentes et à jour qui servent ses objectifs constitutionnels et, d'autre part, d'un système de contrôle de leur application qui fasse autorité et qui recueille l'adhésion des mandants tripartites. Cette initiative restera le vecteur du mécanisme d'examen des normes. Son succès est important pour tous les aspects des travaux du BIT, les normes internationales du travail étant à la fois un résultat en soi et un élément transversal déterminant pour l'élaboration des politiques et, partant, pour la réalisation des résultats stratégiques de l'OIT.
47. *L'initiative sur l'éradication de la pauvreté* constitue le cadre d'ensemble dans lequel s'inscrit la contribution de l'OIT à la mise en œuvre du Programme 2030. L'Organisation a un rôle important à jouer dans la prise en compte des nombreuses dimensions de ce programme, notamment, mais non exclusivement, en ce qui concerne la réalisation de l'ODD 8 en vertu duquel les Etats Membres sont tenus de «[p]romouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous». Des éléments précis de l'Agenda du travail décent sont repris dans de nombreux autres ODD. Il sera par conséquent nécessaire de renforcer la collaboration au sein du système des Nations Unies, y compris au niveau des pays au moyen des PPTD, et de nouer des alliances stratégiques, comme le préconise la résolution concernant la manière de faire progresser la justice sociale par le travail décent. En partenariat avec les mandants tripartites, l'OIT veillera à ce que l'Agenda du travail décent ait aussi sa place dans les stratégies nationales à l'horizon 2030, à l'instar de celle qu'il occupe dans ce programme au niveau mondial.
48. En tant que partenaire à l'échelle mondiale, l'OIT contribuera aux mécanismes de suivi et d'examen qui garantiront la responsabilisation des acteurs dans la mise en œuvre du Programme 2030. Les travaux qu'il est proposé d'effectuer au cours de la période visée par le présent plan stratégique sont également destinés à renforcer la capacité des mandants et des Etats Membres de l'OIT à procéder régulièrement à des examens exhaustifs des progrès accomplis et à déterminer les forums régionaux les plus appropriés à cette fin. En outre, en tant que garante probable d'environ 13 indicateurs associés aux ODD, l'OIT veillera à ce que les Etats Membres disposent de la capacité de collecter les données nécessaires et de surveiller les progrès accomplis au regard de ces indicateurs.

49. *L'initiative sur les femmes au travail* contribuera à constituer un corpus de données probantes à partir duquel des mesures novatrices pourront être définies et mises en œuvre en vue de faire progresser les travaux du BIT consacrés à l'égalité entre hommes et femmes et à la non-discrimination, composantes essentielles de la justice sociale. La contribution importante et reconnue de l'OIT dans ce domaine doit se poursuivre jusqu'à son terme. Cela passe par une meilleure compréhension des facteurs structurels complexes et indissociables du contexte qui continuent de faire obstacle à l'égalité, et ce souvent malgré l'adoption de législations de lutte contre les discriminations. Cela nécessite aussi d'accorder une attention particulière aux groupes de travailleuses les plus exposées à la discrimination, à la pauvreté ou à l'exclusion. L'initiative va dans le droit fil du message central du Programme 2030: «ne laisser personne de côté». Agissant en synergie avec l'initiative sur l'éradication de la pauvreté, elle apportera une réponse essentielle à l'ODD 5 «Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles».
50. *L'initiative sur les entreprises* continuera de favoriser l'établissement de partenariats stratégiques avec les entreprises pour étendre la portée et l'influence de l'action de l'Organisation en ce qui concerne la promotion du travail décent au niveau de l'entreprise. Elle renforcera la pertinence de l'OIT et ses intérêts stratégiques à l'égard des entreprises, tant il est vrai que le travail décent est largement tributaire de la création d'entreprises pérennes. L'OIT dispose ainsi d'un cadre et d'une méthode pour travailler aux côtés des entreprises, y compris dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, en vue de répondre à leurs besoins et de leur fournir des services adaptés. L'initiative est à la base de la promotion d'entreprises durables et consiste aussi à renforcer les travaux du Bureau sur l'environnement favorable aux entreprises durables et la collaboration de l'Organisation avec le secteur privé dans le cadre du Programme 2030.
51. *L'initiative sur l'avenir du travail* est la pièce maîtresse des activités du centenaire. Elle permettra à l'OIT de conserver sa capacité de s'acquitter de son mandat de justice sociale dans une période porteuse de changements pour le monde du travail. Appuyée par les travaux de recherche et d'analyse et les travaux statistiques du BIT, elle abordera les principales questions de politique publique mises en évidence au cours des quatre conversations du centenaire qui structurent les débats nationaux sur l'avenir du travail organisés dans plus de 130 Etats Membres. Elle influence le travail mené dans le cadre des six autres initiatives du centenaire autant qu'elle s'en inspire. Par exemple, les travaux d'analyse consacrés à l'évolution démographique, aux migrations et au progrès technologique apporteront un éclairage utile pour les activités menées sur les politiques dans le cadre de l'initiative sur les femmes au travail, de l'initiative verte et de l'initiative sur les entreprises et, inversement, les travaux effectués au titre de l'initiative sur l'éradication de la pauvreté, y compris l'application d'outils et la conception d'interventions au niveau national, représenteront un enrichissement pour l'initiative sur l'avenir du travail.
52. Dans la première partie de la période visée par le plan stratégique, cette initiative sera mise en œuvre dans le cadre des travaux de la Commission mondiale de haut niveau sur l'avenir du travail et de la discussion qui se tiendra à la session de 2019 de la Conférence. Dans les deux années qui suivront, les activités dépendront des résultats des travaux de la Conférence.
53. *L'initiative verte* est le moyen dont l'OIT dispose pour répondre à ce qui est devenu un impératif, à savoir gérer une transition juste vers un monde du travail durable sur le plan environnemental. Elle a pour rôle stratégique d'intégrer la question de la durabilité environnementale dans tous les aspects des travaux de l'Organisation. Le fait que cet impératif ait été universellement reconnu en un laps de temps assez court signifie que l'OIT devra renforcer ses propres capacités et celles de ses mandants dans des domaines auxquels ils n'ont peut-être pas été suffisamment sensibilisés ou dans lesquels certaines connaissances leur font défaut, même si ces enjeux sont relativement récents.

## Modalités

54. Pour réussir, il ne suffit pas de travailler sur les vraies questions de fond, encore faut-il le faire selon des modalités judicieuses, en renforçant la capacité opérationnelle de l'Organisation à produire des résultats. C'est pourquoi le plan stratégique exige de l'OIT qu'elle veille à améliorer son efficacité et son efficacie organisationnelles et à rester pertinente, influente et comptable de son action. *L'initiative sur la gouvernance* contribue à ces objectifs.
55. *L'initiative sur la gouvernance* continuera à être axée sur la nécessité d'associer le plus possible les mandants tripartites au processus de prise de décisions et à la définition des priorités de l'Organisation. Les grandes réformes, déjà bien avancées, du Conseil d'administration et de la Conférence s'inscrivent dans ce cadre.
56. Durant la période visée par le plan stratégique, l'accent sera mis sur le suivi de l'évaluation de la Déclaration sur la justice sociale et sur les réunions régionales, dont il faut clarifier le rôle et améliorer le fonctionnement. En s'appuyant sur les travaux entrepris depuis 2012 et les réformes expérimentées de manière concluante en 2015, l'initiative sur la gouvernance permettra de faire régulièrement le point sur les mesures prises pour améliorer le fonctionnement de la Conférence et du Conseil d'administration.

## Renforcer la responsabilisation quant aux résultats

57. La mesure et le suivi des résultats ont été renforcés et continueront de l'être dans le cadre du prochain programme et budget, conformément aux principes de la gestion axée sur les résultats auxquels l'Organisation est attachée. Ce système de mesure permet aux organes directeurs du BIT de mieux cerner la manière dont les travaux de l'Organisation contribuent à produire les résultats et l'impact souhaités. Il faut s'efforcer d'y apporter des améliorations, malgré les vrais problèmes que pose la quantification des cibles définies par l'OIT qui, par nature, ne sont pas facilement mesurables. Cet effort s'appuiera sur une fonction d'évaluation efficace. L'évaluation, le suivi et l'examen sont des moyens essentiels pour garantir le respect de l'obligation de rendre des comptes aux mandants. En outre, des mécanismes de remontée de l'information fournissent des indications objectives sur l'état d'avancement de la mise en œuvre et sur les résultats obtenus, et permettent de tirer des enseignements de l'expérience. De nouvelles améliorations seront encouragées, y compris l'instauration d'une solide culture de l'évaluation à des fins d'apprentissage organisationnel, de telle sorte que la fonction d'évaluation puisse s'exercer de manière méthodique, systématique, rigoureuse et collaborative.
58. Pour assurer la pertinence des travaux de l'OIT, il faut avoir la capacité de mieux comprendre les besoins et les priorités des mandants et de proposer à ces derniers des solutions utiles. Au niveau mondial, les discussions récurrentes tenues à la Conférence en vertu de la Déclaration sur la justice sociale constituent l'un des outils stratégiques de l'OIT spécialement conçus à cette fin. Dans le cadre de ses activités visant à fournir une assistance efficace à ses Membres, l'OIT est amenée à apporter en permanence un appui aux mandants pour les aider à renforcer leur capacité à mieux comprendre les réalités de plus en plus complexes du monde du travail. Le Centre international de formation de l'OIT à Turin (Centre de Turin) jouera un rôle important en la matière. Les activités futures s'inspireront des dispositions pertinentes de la résolution concernant la manière de faire progresser la justice sociale par le travail décent.
59. Au niveau national, les PPTD ont un rôle déterminant à jouer dans la prise en compte des besoins des mandants et dans la conception par l'OIT de solutions appropriées. A cet égard, tous les PPTD devraient prévoir une approche équilibrée et intégrée afin de promouvoir l'ensemble des objectifs stratégiques de travail décent et des questions transversales, d'être l'expression d'opinions et d'un sentiment d'appropriation véritablement tripartites, et de

fixer des résultats réalistes et mesurables conformément aux orientations données par le Bureau, révisées à la lumière de la résolution concernant la manière de faire progresser la justice sociale par le travail décent. D'autres mesures visant à appuyer la mise en œuvre des PPTD améliorés seront prises, y compris la mise à jour des orientations, selon les besoins, et la création d'outils et de programmes de formation à l'intention des membres du personnel et des mandants.

### ***Investir dans la recherche, les statistiques et la gestion des connaissances***

60. Le renforcement des capacités de l'OIT dans les domaines de la recherche, des statistiques et de la gestion des connaissances est un préalable indispensable si l'on veut que l'Organisation parvienne au niveau d'excellence qu'elle se doit d'atteindre dans ses travaux techniques et analytiques. En tant qu'organisation fondée sur les connaissances, l'OIT a déjà investi d'importantes ressources dans ces domaines et doit continuer de le faire, conformément aux orientations données dans la résolution concernant la manière de faire progresser la justice sociale par le travail décent. Pour cela, elle doit s'employer à mieux jouer le rôle qui lui revient en tant que créateur, compilateur, gestionnaire et diffuseur des résultats des travaux de recherche, des statistiques et de l'information. Un effort particulier sera consacré au perfectionnement d'un cadre d'indicateurs du travail décent, le but étant que les Etats Membres puissent mesurer les progrès qu'ils accomplissent vers la concrétisation du travail décent en fonction de leurs besoins et de leur situation nationale, et renforcer leur capacité de rendre compte de leur progression vers la réalisation des ODD.

### ***Renforcer les partenariats et la cohérence des politiques en faveur du travail décent***

61. En vertu de la Déclaration sur la justice sociale et de la résolution concernant la manière de faire progresser la justice sociale par le travail décent, l'OIT est tenue de nouer des partenariats avec divers acteurs extérieurs. La valeur ajoutée qu'apportent ces partenariats réside avant tout dans la possibilité qu'ils offrent de bénéficier des connaissances et de l'expérience de tiers, de promouvoir la cohérence des politiques sur la base des valeurs et objectifs de l'OIT et, enfin, de mobiliser les efforts d'autres parties prenantes dans la poursuite de ces objectifs. Les partenariats peuvent aussi offrir des possibilités en matière de mobilisation de ressources.
62. En se faisant fond sur les importants progrès déjà accomplis dans ce domaine, les partenariats supposeront une coopération avec toute une série d'acteurs: d'autres organisations internationales, notamment dans le cadre de la mise en œuvre du Programme 2030; des entités privées, y compris dans le cadre de partenariats publics-privés et de l'initiative sur les entreprises; des groupements régionaux et internationaux d'Etats Membres; et des acteurs non étatiques, notamment des organismes universitaires et des groupes de réflexion, conformément à la Déclaration sur la justice sociale et à la résolution concernant la manière de faire progresser la justice sociale par le travail décent.
63. S'agissant de la mobilisation des ressources, l'OIT est résolue à améliorer ses relations avec les donateurs, à diversifier ses partenaires de financement et à définir un degré d'ambition applicable à l'ensemble de l'Organisation, afin d'avoir l'assurance de lever les fonds qui lui seront nécessaires pour répondre efficacement aux attentes de ses Membres.

## **Renforcer l'utilisation efficace et efficiente des ressources de l'OIT**

64. La volonté constante d'assurer l'utilisation la plus efficace et efficiente possible de toutes les ressources dont dispose l'OIT et les initiatives prises à cet effet feront partie intégrante de l'exécution du plan stratégique. En matière de ressources, l'accent sera mis en particulier sur les trois aspects complémentaires suivants.
65. Premièrement, l'OIT intensifiera encore ses efforts en vue de l'adoption d'une approche intégrée pour l'utilisation de ses ressources financières et humaines. La tendance au cloisonnement organisationnel en fonction de la situation géographique (au siège, à Genève, ou dans les régions) ou de la source de financement (budget ordinaire ou ressources extrabudgétaires) est essentiellement artificielle et nuit en outre à l'affectation optimale des ressources. Il faut y remédier en redoublant d'efforts pour promouvoir la notion d'«Une seule OIT» et en exploitant les synergies qui peuvent se créer entre des activités financées par des fonds de différentes sources.
66. Deuxièmement, la gestion efficace et efficiente des ressources humaines est un facteur clé du bon fonctionnement organisationnel. Les éléments stratégiques à l'appui de nouvelles améliorations en la matière consistent à s'assurer de la mise en œuvre résolue de la politique de mobilité, à accomplir des progrès tangibles dans le suivi du comportement professionnel et à assumer les responsabilités de l'OIT dans les domaines de la diversité géographique et de l'égalité entre hommes et femmes. Il conviendra de promouvoir une culture de l'apprentissage organisationnel; à cet égard, le Centre de Turin aura un rôle déterminant à jouer dans le perfectionnement du personnel.
67. Troisièmement, la réaffectation des ressources auparavant dévolues aux fonctions administratives et d'appui au profit des opérations de première ligne, qui permettent en fin de compte à l'Organisation d'exécuter son mandat et qui en fait toute la valeur, reste une priorité. L'examen complet de tous les processus opérationnels au sein du Bureau devrait donner lieu à des gains d'efficacité considérables qui, une fois réalisés, permettront de procéder à la réaffectation des ressources jusque-là destinées aux services administratifs au profit des activités d'ordre stratégique et technique. Cette démarche s'accompagnera d'une amélioration de la qualité et de l'efficacité des procédures administratives.
68. Au cours de l'année 2016, des examens des processus opérationnels ont eu lieu dans quatre unités administratives (Département de la gestion financière, Département de la programmation et de la gestion stratégiques, Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs et Bureau des achats et contrats). Ils ont permis de constater que d'importantes économies pouvaient être réalisées en améliorant les procédures internes et les méthodes de travail. De plus, il devrait être possible de dégager des économies comparables dans d'autres unités qui feront l'objet d'un examen analogue d'ici à la fin de la période biennale en cours ou pendant la suivante. Une fois tenu compte de la nécessité de réinvestir des ressources, en particulier dans les technologies de l'information afin de réaliser intégralement ces économies, ainsi que des questions relatives aux ressources humaines susceptibles d'assurer cette réalisation sur la durée, les gains d'efficacité dont bénéficiera l'Organisation pendant la période visée par le plan stratégique équivaldront à 60 postes au minimum, qui seront réassignés au profit des activités d'ordre technique et analytique menées par l'OIT sur le terrain.

### **Projet de décision**

69. *Le Conseil d'administration approuve le plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021 tel qu'il est exposé dans le présent document.*