



Conseil d'administration

340^e session, Genève, octobre-novembre 2020

Section du programme, du budget
et de l'administration

PFA

Segment du programme, du budget et de l'administration

Date: 10 novembre 2020

Original: anglais

Première question à l'ordre du jour

Plan stratégique de l'OIT pour 2022-2025

Objet du document

Le plan stratégique est un document prospectif de haut niveau qui présente une vision stratégique de l'OIT pour la période 2022-2025 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 2022-2025 (voir projet de décision au paragraphe 52).

Objectifs stratégiques pertinents: Tous les objectifs stratégiques.

Principal résultat: Tous les résultats stratégiques et facilitateurs.

Incidences sur le plan des politiques: Les orientations du Conseil d'administration serviront de base à l'élaboration des Propositions de programme et de budget pour 2022-23 et pour 2024-25.

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Aucune.

Suivi nécessaire: Aucune.

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

Documents connexes: [GB.340/PFA/2](#); [GB.340/PFA/5](#); [GB.340/PFA/7](#); [GB.340/INS/4](#); [GB.340/POL/3](#); [GB340/POL/6](#); [GB.340/HL/2](#); [GB.328/PFA/1](#).

▶ **Table des matières**

	Page
Introduction	5
Cadre institutionnel	5
Impact de la pandémie de COVID-19.....	6
Responsabilités de l'OIT	7
Plan stratégique pour 2022-2025 – Politique à mener.....	8
Exploiter des avantages comparatifs permanents: les normes et le tripartisme	9
Faire face aux mutations du monde du travail.....	9
Répondre à la nécessité de ne laisser personne de côté	9
Remédier au déficit mondial de protection sociale	10
Traiter la question de la sécurité et de la santé au travail	11
Œuvrer à la reprise mondiale après la crise du COVID-19.....	11
Plan stratégique de l'OIT pour 2022-2025 – Amélioration de la performance organisationnelle	12
Améliorer le leadership et la gouvernance	12
Développer les capacités en matière de gestion des connaissances.....	13
Renforcer la coopération et les partenariats	14
Optimiser l'utilisation des ressources de l'OIT	14
Vision stratégique: OIT 2025	15
Mise en œuvre et présentation de rapports.....	15
Projet de décision	16

► Introduction

1. À sa 320^e session (mars 2014), le Conseil d'administration a décidé que l'OIT devrait avoir un plan stratégique à moyen terme et qu'un tel plan devrait être aligné sur le cycle de planification du système des Nations Unies. Après avoir approuvé un cadre stratégique de transition pour 2016-17 en vue de parvenir à cet alignement, le Conseil d'administration, à sa 328^e session (octobre-novembre 2016), a adopté le Plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021 ¹. Il est maintenant invité à en adopter un pour la période 2022-2025.
2. Les mandants ont souscrit à l'établissement de plans stratégiques prospectifs et de haut niveau, à la fois distincts et complémentaires des programmes et budgets adoptés par la Conférence internationale du Travail. Aussi les programmes et budgets des deux prochaines périodes biennales seront-ils élaborés de manière à donner effet au présent plan.
3. Plusieurs autres questions inscrites à l'ordre du jour de cette session du Conseil d'administration présentent par conséquent un intérêt direct pour l'examen du plan stratégique proposé, en particulier l'aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2022-23 ² et les questions se rapportant au COVID-19. La résolution sur l'examen quadriennal complet, que l'Assemblée générale des Nations Unies adoptera vraisemblablement avant la fin de 2020, aura elle aussi une incidence non négligeable sur la manière dont l'OIT, par la mise en œuvre de son plan stratégique, pourra à la fois contribuer aux travaux du système des Nations Unies et en tirer parti, notamment dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030).

► Cadre institutionnel

4. Le plan stratégique pour 2018-2021 était l'expression d'un engagement renouvelé de faire fond sur le mandat historique de justice sociale de l'OIT pour pouvoir affronter les défis contemporains du monde du travail et définissait les moyens d'y parvenir. Le prochain plan doit servir le même objectif, mais dans un environnement radicalement différent.
5. À l'aube de son centenaire, dans un contexte de mutation de plus en plus rapide du monde du travail et de profonds déficits dans la réalisation des quatre objectifs stratégiques de l'Agenda du travail décent – emploi, protection sociale, dialogue social et tripartisme, normes et principes et droits fondamentaux au travail –, l'OIT a entamé une réflexion essentielle sur l'avenir du travail, dont l'aboutissement a été l'adoption en 2019 de la Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail (Déclaration du centenaire) par la Conférence internationale du Travail.
6. Quelques mois plus tard, le COVID-19 a commencé à se propager dans le monde entier, amenant l'Organisation mondiale de la santé (OMS) à déclarer l'état de pandémie en mars 2020. Très rapidement, cette crise sanitaire ainsi que les mesures prises pour la

¹ GB.328/PV, paragr. 622, et GB.328/PFA/1.

² GB.340/PFA/2.

combattre ont provoqué une crise économique et sociale mondiale d'une ampleur sans précédent, qui à ce jour n'a pas encore atteint son paroxysme. En tout état de cause, et si l'on prend la crise financière de 2008 comme point de référence, il semble inévitable qu'au cours de la période 2022-2025 l'OIT doive mener une stratégie volontariste visant à aider le monde du travail à poursuivre son redressement et à se reconstruire à la suite de la pandémie de COVID-19 et de ses conséquences dramatiques.

7. Cette situation intervient au moment précis où la communauté internationale entre dans une décennie d'action en vue de mener à bonne fin le Programme 2030, sur lequel l'OIT a soigneusement aligné ses programmes et activités, dans le contexte plus récent de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Dans une résolution relative à une action globale et coordonnée face à la pandémie ³ adoptée le 11 septembre 2020, l'Assemblée générale des Nations Unies a réaffirmé son plein engagement en faveur du Programme 2030.
8. Il ressort de tous ces éléments que la stratégie de l'OIT pour les années à venir doit impérativement mettre à profit le large consensus tripartite qui s'est dégagé autour de la Déclaration du centenaire et dont l'Assemblée générale des Nations Unies s'est félicitée dans une résolution de septembre 2019 ⁴. Ce consensus doit en effet lui permettre d'appuyer et de promouvoir une reprise post-COVID-19 centrée sur l'humain qui contribue à la fois à la capacité du monde du travail à se reconstruire en mieux et à la réalisation des objectifs du Programme 2030.

► Impact de la pandémie de COVID-19

9. La pandémie a des conséquences d'une gravité et d'une ampleur que l'OIT n'a jamais connues en temps de paix. Cette crise sanitaire et les mesures nécessaires adoptées pour y remédier pèsent aussi bien sur l'offre que sur la demande au sein de l'économie et des marchés du travail à l'échelle de la planète, ce qui a conduit à une récession mondiale et à une contraction rapide du commerce et de l'investissement.
10. L'OIT joue un rôle de premier plan dans la collecte d'informations sur l'action engagée par ses États Membres pour atténuer les répercussions économiques et sociales de la pandémie et ses effets dévastateurs sur le monde du travail. Il ressort principalement de ses constatations que les destructions d'emplois cumulées pendant les trois premiers trimestres de 2020 représentent 332 millions d'équivalents temps plein, et que la probabilité d'une reprise rapide et totale est faible. Les pertes d'emplois et de moyens de subsistance ont particulièrement pénalisé les personnes les plus vulnérables du monde du travail. Plus grave encore, sur les 2 milliards de personnes travaillant dans l'économie informelle, 1,6 milliard risquent à tout moment d'être privées de leurs moyens de subsistance, preuve s'il en est de la rapidité avec laquelle une crise économique et sociale peut, en l'absence de protection sociale adéquate, se transformer en une véritable crise humanitaire. De surcroît, les jeunes, qui étaient déjà en situation de précarité sur le marché du travail, subissent de plein fouet l'interruption de l'enseignement et de la formation, les pertes d'emplois et l'accès compromis au monde du travail.

³ A/RES/74/306.

⁴ A/RES/73/342.

11. De même, les femmes sont défavorisées, en particulier parce qu'elles se concentrent dans des secteurs durement touchés et qu'il leur revient d'assumer une charge supplémentaire en matière de soin du fait de la fermeture des écoles et des infrastructures. Les travailleurs migrants se trouvent eux aussi fréquemment en situation de grande précarité, voire de danger, n'ayant pas beaucoup d'autres perspectives que celle d'un retour forcé dans leur pays d'origine ou d'une exposition accrue au risque de contamination en raison de leurs conditions de vie et de travail.
12. L'OIT estime à 3 500 milliards de dollars des États-Unis (dollars É.-U.) les pertes de revenus du travail enregistrées dans le monde au cours des neuf premiers mois de 2020 et constate que les efforts déployés par les différents gouvernements pour soutenir les entreprises, les emplois et les revenus sont très variables, signe de l'hétérogénéité des marges de manœuvre budgétaire d'un pays à l'autre. En conséquence, au sortir de la situation d'urgence sanitaire due au COVID-19, le monde connaîtra inévitablement des niveaux nettement plus élevés de chômage, de pauvreté, d'inégalité et de tensions sociales. Cela pèsera sans nul doute sur la mise en œuvre du Programme 2030 et aura des conséquences sur la responsabilité qui incombe à l'OIT de s'acquitter de son mandat pour la justice et la cohésion sociales.

► Responsabilités de l'OIT

13. Depuis le début de la pandémie, l'OIT préconise une riposte économique et sociale reposant sur quatre axes prioritaires:
 - stimuler l'économie et l'emploi;
 - soutenir les entreprises, les emplois et les revenus;
 - protéger les travailleurs sur leur lieu de travail;
 - s'appuyer sur le dialogue social pour trouver des solutions.
14. De nombreux États Membres ont adopté des politiques de ce type en fonction de leur situation et de leurs capacités financières.
15. Compte tenu de l'incertitude entourant la trajectoire future de la pandémie et de la reprise économique et sociale, il est impossible de prévoir avec précision dans quelle mesure ces politiques seront encore en place lorsque le plan stratégique entrera en vigueur au début de 2022. Par définition, de telles politiques sont conçues pour lutter contre les répercussions directes de la pandémie et non comme des mesures permanentes. Elles nécessitent une mobilisation considérable de fonds publics et, s'il est admis qu'elles devraient et peuvent être maintenues aussi longtemps que nécessaire, il est difficile de savoir pendant combien de temps elles le seront.
16. Cela dit, la réponse socio-économique au COVID-19 doit d'ores et déjà composer avec cinq défis majeurs:
 - trouver le juste équilibre entre mesures sanitaires et mesures économiques et sociales et les appliquer au moment opportun, afin de susciter une relance optimale et durable sur les marchés du travail;
 - élaborer et maintenir des interventions adaptées pour soutenir les emplois, les entreprises, les revenus et les moyens de subsistance dans un contexte de contrainte probable des finances publiques;

- aider les groupes dont la vulnérabilité sur le marché du travail est mise en lumière et exacerbée par les conséquences de la pandémie;
- promouvoir une action internationale cohérente en vue d'apporter et de financer une réponse véritablement mondiale à la crise mondiale du COVID-19, en tenant compte du fait qu'aucun pays ne peut à lui seul régler de manière définitive les difficultés soulevées par la crise et que les capacités matérielles de réaction sont très inégales;
- veiller à ce que les partenaires sociaux soient pleinement associés aux mesures prises. La riposte immédiate au COVID-19 a été résolument fondée sur le dialogue social, qui a fait la preuve de son utilité pour l'élaboration et l'approbation de mesures économiques et sociales concrètes dans des conditions d'urgence extrême. Alors que la pandémie semble devoir durer et appelle des décisions de plus long terme qui devront être prises dans un contexte marqué par un marché du travail sinistré et des contraintes financières, tous les acteurs doivent renouveler leur engagement en faveur du tripartisme.

► Plan stratégique pour 2022-2025 – Politique à mener

17. L'objectif primordial du Plan stratégique de l'OIT pour 2022-2025 est d'appliquer les dispositions de la Déclaration du centenaire pour une reprise centrée sur l'humain après la pandémie de COVID-19.
18. Les positions prises par les mandants de l'OIT, par exemple lors du Sommet mondial de l'OIT sur le COVID-19 et le monde du travail (tenu virtuellement du 7 au 9 juillet 2020) ou dans le cadre des débats internationaux, sont claires: non seulement la Déclaration du centenaire, qui aborde la question d'un meilleur avenir du travail sous un angle tripartite, conserve toute sa pertinence au regard des problèmes posés par la pandémie, mais elle est en outre reconnue comme un outil prospectif indispensable pour le redressement économique et social et comme un atout pour la communauté internationale.
19. Il est donc important que l'OIT joue un rôle stratégique dans la mise en œuvre de la Déclaration du centenaire dans les années à venir. Pour cela, il faudra avant tout aligner étroitement les résultats stratégiques pour les périodes biennales 2022-23 et 2024-25 sur la Déclaration du centenaire, comme il en a été convenu pour la période biennale en cours.
20. Cette mise en œuvre doit reposer sur le rôle central que jouent les instruments normatifs de l'OIT et le tripartisme. Elle devra aussi s'appuyer sur un certain nombre de considérations stratégiques si l'on veut qu'elle produise le plus grand impact possible et que l'OIT contribue au mieux à la reprise mondiale. Toutes ces considérations doivent être prises en compte dans le cadre des trois domaines d'action définis dans la Déclaration du centenaire: renforcer les capacités de tous à tirer parti des possibilités offertes par un monde du travail en mutation; renforcer les institutions du travail; et promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et le travail décent pour tous.

Exploiter des avantages comparatifs permanents: les normes et le tripartisme

21. Le présent plan stratégique a pour objet d'assurer à l'OIT les conditions dont elle a besoin pour tirer pleinement parti de ses deux avantages comparatifs, qui la caractérisent et qui sont décisifs: les normes internationales du travail et le tripartisme.
22. Dans le cadre de son initiative sur les normes, l'OIT a beaucoup investi, tant sur le plan politique qu'en termes de ressources, pour se doter d'un corpus solide, clairement défini et à jour de normes internationales du travail soumises à un contrôle efficace et faisant autorité. Malgré les progrès accomplis, cet objectif n'a pas encore été totalement atteint. Il importe que l'OIT poursuive ces efforts, en étant consciente que les questions à traiter sont techniquement complexes, politiquement sensibles et étroitement liées entre elles et qu'à ce titre elles doivent être abordées de manière intégrée, dans le cadre d'une seule et même approche. Mener à bien cet exercice, pour difficile qu'il soit, est une condition indispensable à la crédibilité et à l'efficacité de la structure normative qui doit guider une approche de la reprise et de l'avenir du travail centrée sur l'humain.
23. De la même manière, l'OIT doit soutenir et promouvoir le tripartisme dans ses propres méthodes de travail et mécanismes décisionnels ainsi que dans les conseils qu'elle fournit aux États Membres et ses échanges avec eux. À cette fin, il lui faudra favoriser la pratique et les institutions du dialogue social à tous les niveaux et intégrer le renforcement des capacités des organisations de travailleurs et d'employeurs et des ministères du travail dans l'ensemble des domaines couverts par ses activités techniques.

Faire face aux mutations du monde du travail

24. La Déclaration du centenaire souligne la nécessité d'accompagner les grandes évolutions du monde du travail – au premier rang desquelles figurent les transitions numérique, environnementale et démographique. Ces transitions sont antérieures à la pandémie de COVID-19 et se poursuivront pendant et après celle-ci. Toutefois, la pandémie a jeté un jour nouveau sur des enjeux fondamentaux liés à l'organisation même du travail, ce qui va vraisemblablement infléchir le rythme et le cap du changement lorsque de nouvelles options de politique générale seront envisagées. L'idée qui revient souvent est que ces enjeux pourraient faire partie de la «nouvelle normalité» au travail et dans la société. Il est également avancé que le COVID-19 a simplement agi comme un accélérateur des changements déjà à l'œuvre; pour de nombreux pays cependant, la pandémie a en fait annulé les progrès accomplis ces dernières années et s'est traduite par un recul en termes de développement et de lutte contre la pauvreté. Un débat a également lieu quant à la nécessité de repenser les systèmes de production mondiaux afin de rendre les chaînes d'approvisionnement plus sûres, plus résilientes et socialement plus justes.
25. Il est important que l'OIT comprenne la nouvelle dynamique générée par le COVID-19 et joue un rôle de premier plan dans les débats d'orientation qui évolueront en conséquence, à mesure que les restrictions imposées dans le monde entier par la nécessité de vivre avec le virus feront place à un environnement moins contraignant.

Répondre à la nécessité de ne laisser personne de côté

26. Le mandat de justice sociale de l'OIT confère à l'Organisation et à ses États Membres la responsabilité permanente d'œuvrer activement à l'amélioration de la situation des

personnes les plus vulnérables et les plus défavorisées dans le monde du travail, responsabilité qui a été mise en lumière de la plus brutale et cruelle des façons par l'expérience de la pandémie. Ceux qui occupaient déjà une position relativement favorable sur le marché du travail ont pour la plupart mieux résisté à la tempête du COVID-19 que ceux qui se trouvaient au bas de l'échelle. L'appel lancé dans le cadre du Programme 2030 à l'effet de ne laisser personne de côté résonne donc avec force dans la conjoncture actuelle, marquée par l'accroissement des inégalités et de la marginalisation.

27. Cet impératif s'applique à tous les domaines d'activité de l'OIT, mais les enseignements de la pandémie sont particulièrement éloquentes dans les domaines suivants:
- **Formalisation du travail informel.** Avec la pandémie, le monde a pris conscience d'une autre réalité: deux travailleurs sur trois gagnent leur existence dans des conditions d'informalité, et cette situation a parfois pour conséquence de mettre leur vie en danger. Il est possible d'intensifier l'action au niveau international en suivant les orientations déjà définies par l'OIT, afin d'accélérer considérablement le processus de formalisation.
 - **Promouvoir un programme porteur de changements profonds en faveur de l'égalité entre hommes et femmes au travail.** Une reprise équitable doit tenir compte des considérations de genre. Il faudra pour cela investir dans l'emploi, les infrastructures et les services liés aux soins et lutter contre la violence et le harcèlement au travail, notamment dans le cadre de diverses modalités de travail.
 - **Protection et autonomisation des groupes défavorisés.** Il sera plus difficile de sortir de la crise et d'accéder à un travail décent pour les personnes appartenant à des groupes déjà défavorisés ou en situation de vulnérabilité, en particulier pour celles qui sont le plus durement touchées par la pandémie. Des politiques innovantes seront nécessaires pour garantir leur inclusion dans les programmes de relance post-COVID-19 et dans les secteurs émergents de l'économie numérique et de l'économie verte, avec des solutions qui facilitent le développement des compétences, les transitions professionnelles et l'accès à la protection sociale.
 - **Renforcement de la protection dans les diverses formes de travail.** Dans le cadre de l'aide qu'ils s'efforcent d'apporter d'urgence aux entreprises et aux travailleurs touchés par les retombées du COVID-19, les gouvernements rencontrent des obstacles liés aux statuts différents et parfois ambigus des personnes concernées, en raison de la diversité des modalités de travail et des droits et avantages qui y sont attachés. La nécessité de garantir que tous les travailleurs bénéficient d'une protection adéquate conformément à l'Agenda du travail décent est admise au sein l'OIT, mais cet objectif n'est pas encore atteint. Si la pandémie entraîne l'adoption plus rapide de modalités de travail innovantes, par exemple le travail à distance et le travail effectué sur des plateformes en ligne via les technologies numériques, cette nécessité deviendra d'autant plus pressante.

Remédier au déficit mondial de protection sociale

28. Alors que la Déclaration du centenaire avait déjà appelé à agir pour promouvoir une protection sociale universelle, la pandémie – de la même manière qu'elle l'a fait pour l'informalité – a mis en lumière les conséquences humaines d'une situation où un tiers seulement des individus bénéficie d'une protection complète et où plus de la moitié n'en a aucune. Là encore, il est possible de profiter de cette prise de conscience pour accélérer la progression de la protection sociale non pas comme une réponse ponctuelle à un

bouleversement passager dans la vie des travailleurs, mais comme une solution apportée par des dispositifs permanents fondés sur les droits. Du fait des responsabilités que lui confère sa Constitution et grâce à son cadre normatif solide, l'OIT a toutes les raisons, et les moyens, d'assumer un rôle moteur dans ce domaine. Pour obtenir des résultats à l'échelle voulue, elle devra néanmoins travailler en partenariat étroit avec d'autres organisations internationales compétentes et également investies de responsabilités dans la réalisation des objectifs pertinents du Programme 2030. Un réexamen du système actuel de coopération internationale pourrait être bénéfique à ce domaine d'activité, le but étant d'améliorer la mobilisation de ressources internationales et leur utilisation, notamment au niveau national conjointement avec des ressources intérieures.

Traiter la question de la sécurité et de la santé au travail

29. L'OIT estime que 2,3 millions de personnes perdent la vie chaque année à la suite de blessures, d'accidents ou de maladies survenus du fait de leur travail. De par sa nature même d'urgence sanitaire mondiale, la crise du COVID-19 a rendu les populations extrêmement conscientes du lien entre santé et travail et des risques résultant d'une prévention et de mesures correctives insuffisantes.
30. Ces évolutions ont lieu à un moment où des décisions sont attendues au sein de l'OIT au sujet de la désignation éventuelle de la sécurité et de la santé au travail comme principe et droit fondamental au travail, en plus de ceux initialement énoncés dans la Déclaration de 1998. Les travaux de l'Organisation dans ce domaine dépendront nécessairement des résultats de ce débat soit avant, soit pendant la période couverte par le plan stratégique. Quelle que soit la voie choisie, elle devrait permettre à l'OIT de renforcer ses propres activités et celles de ses États Membres afin de rendre le travail dans tous les milieux sûr et propice au bien-être général de tous les acteurs du monde du travail.

Œuvrer à la reprise mondiale après la crise du COVID-19

31. L'ampleur et la nature exactes de la crise économique et sociale provoquée par la pandémie de COVID-19 demeurent floues. L'incertitude est grande en ce qui concerne l'évolution de la pandémie elle-même, le rythme de la reprise économique, le nombre d'emplois et d'entreprises définitivement détruits et les changements structurels induits par la pandémie. Autant d'inconnues qui rendent les projections sur l'avenir immédiat du travail encore plus hasardeuses que d'ordinaire. Ce que l'on sait néanmoins c'est que le monde subit un choc dramatique et sans précédent, dont les conséquences se feront sentir tout au long de la période couverte par le plan stratégique.
32. Trois domaines appellent une attention et des efforts particuliers:
 - **Faciliter les parcours d'apprentissage tout au long de la vie et les transitions professionnelles.** Les travailleurs auront besoin d'un plus grand soutien pour passer sans difficulté d'un emploi à un autre et devront aussi avoir la possibilité d'actualiser leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles. Cela sera particulièrement important pour l'intégration effective des jeunes sur le marché du travail et pour accompagner le vieillissement actif des travailleurs plus âgés. La technologie numérique offre de grandes possibilités pour le développement des compétences et l'apprentissage tout au long de la vie; cependant, des efforts sont également nécessaires pour combler la fracture numérique et créer des conditions équitables pour tous.

- **Garantir une croissance inclusive et durable, génératrice d'emplois productifs et de travail décent.** Des politiques macroéconomiques, commerciales, sectorielles et industrielles favorables à l'emploi seront essentielles pour le programme de relance et une reprise riche en emplois. Des efforts particuliers devront être déployés pour soutenir les entreprises, les travailleurs et les secteurs qui en ont le plus besoin, tout en facilitant la transformation structurelle vers des économies plus productives, plus durables et plus résilientes.
 - **Encourager l'instauration d'un environnement favorable aux entreprises durables et à l'entrepreneuriat.** La fourniture d'un appui ciblé aux entreprises devra se concentrer sur la productivité, la continuité des activités, la formalisation, les micro, petites et moyennes entreprises et les chaînes d'approvisionnement nationales et mondiales. L'intégration de la protection de l'environnement dans les plans de relance et les stratégies de développement à long terme qui tirent parti de la capacité des entreprises durables offre une occasion d'accélérer la transition juste vers une économie verte.
33. C'est dans ce contexte général que l'OIT est appelée à promouvoir sa Déclaration du centenaire et sa vision de l'avenir du travail centrée sur l'humain. Compte tenu du niveau d'ambition des objectifs de la déclaration et de l'ampleur du défi posé par le COVID-19, l'Organisation se doit d'agir avec une vision et une ambition qui soient à la mesure de ces enjeux. Les propositions présentées dans l'aperçu préliminaire du programme et budget pour 2022-23 constituent les éléments de base de cette action, mais il faudra un surcroît d'effort si l'OIT et ses partenaires veulent avoir des perspectives réalistes d'influer sur le processus de relance dans les proportions et de la manière prévues par la déclaration.
34. En conséquence, et comme à d'autres moments décisifs de son histoire où elle a dû assumer un rôle analogue, l'OIT a des raisons impérieuses de prendre la direction d'une initiative mondiale des Nations Unies en faveur d'une reprise centrée sur l'humain. Ces raisons sont exposées en détail dans le document soumis au Conseil d'administration au titre de la question GB.340/HL/2 inscrite à son ordre du jour.

► Plan stratégique de l'OIT pour 2022-2025 – Amélioration de la performance organisationnelle

35. Pour mettre en œuvre efficacement les dimensions fondamentales de son plan stratégique liées aux politiques à mener et renforcer son leadership en ce qui concerne les questions touchant au monde du travail, l'OIT devra continuer à améliorer sa performance organisationnelle en matière de gouvernance, de gestion des connaissances, de renforcement des capacités et de sensibilisation, et d'utilisation des ressources. Les améliorations continues dans ces domaines devront nécessairement s'appuyer sur le rôle central que jouent les instruments normatifs de l'OIT et le tripartisme.

Améliorer le leadership et la gouvernance

36. Pour affirmer le rôle moteur de l'OIT en ce qui concerne les questions touchant au monde du travail, il faut que les États Membres puissent pleinement participer à l'établissement des priorités, à la prise de décisions et au contrôle des activités de l'Organisation.

37. Cela passe en premier lieu par le fonctionnement optimal du Conseil d'administration et de la Conférence internationale du Travail. Dans le prolongement de la réforme engagée ces dernières années, l'approche stratégique de l'établissement de l'ordre du jour sera maintenue et s'accompagnera de l'amélioration des services d'appui rendus aux États Membres, notamment la publication des documents en temps opportun, l'élargissement de la portée des communications et des consultations et le recours accru aux technologies numériques. Le suivi de la mise en œuvre de la Déclaration du centenaire et des décisions connexes sera assuré, notamment s'agissant de la démocratisation du fonctionnement et de la composition des organes de direction de l'OIT, et l'attention portera aussi sur l'amélioration du fonctionnement des discussions récurrentes à la Conférence.
38. L'expérience a montré combien il était important, et difficile, d'assurer une parfaite concordance pour l'Organisation entre ses activités menées au niveau national et les politiques et priorités établies à l'échelle mondiale. Afin de donner pleinement effet aux décisions des organes de gouvernance de l'Organisation, il faut une planification stratégique solide. Dans le contexte de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, il est nécessaire de redoubler d'efforts pour faire en sorte que les mandats tripartites puissent s'approprier pleinement les programmes par pays de promotion du travail décent de l'OIT et avoir accès aux équipes de pays des Nations Unies et à leurs activités de programmation .
39. Dans le contexte du renforcement continu des dispositifs de responsabilisation, de contrôle et de gestion des risques, la fonction d'évaluation demeurera un précieux facteur d'amélioration des résultats. L'accent sera mis sur la réalisation d'évaluations de qualité et sur la promotion d'une solide culture de l'évaluation, avec une meilleure prise en compte des conclusions et des recommandations.

Développer les capacités en matière de gestion des connaissances

40. La Déclaration du centenaire souligne que la qualité des conseils que l'OIT fournit en matière d'élaboration des politiques dépend très largement de sa faculté à maintenir ses capacités et son expertise au plus haut niveau dans les domaines de la statistique, de la recherche et de la gestion des connaissances. L'expérience acquise dans le cadre des travaux de l'OIT ces dernières années a démontré la véracité de ce postulat et, partant, la nécessité de continuer à investir largement dans ces domaines.
41. En ce qui concerne la statistique, l'OIT devra assurer l'organisation de la vingt et unième Conférence internationale des statisticiens du travail (en 2023) ainsi que le suivi de ses travaux, aider les États Membres à développer leurs capacités et, enfin, s'acquitter de ses responsabilités en ce qui concerne les indicateurs des ODD dont elle s'est vu confier la charge. Des efforts accrus seront déployés pour planifier et coordonner l'ensemble des activités de recherche à l'échelle du Bureau et accorder toute l'attention voulue aux questions essentielles pour la mise en œuvre de la Déclaration du centenaire en fonction des besoins et des priorités des mandats.
42. Les conclusions et recommandations de l'évaluation de haut niveau récemment consacrée aux stratégies de l'OIT en matière de recherche et de gestion des connaissances donnent de précieuses indications pour améliorer la manière dont l'OIT produit, partage et diffuse des connaissances; elles offrent en outre une base solide sur laquelle s'appuyer pour renforcer sensiblement cette fonction.

Renforcer la coopération et les partenariats

43. Nouer des partenariats et des relations de coopération avec une large palette d'acteurs est devenu une approche stratégique importante pour l'OIT, comme il ressort de ses programmes et budgets successifs. Les partenaires choisis peuvent être des plus divers – autres organisations internationales, entreprises privées, fondations, établissements universitaires, organisations issues de la société civile, coalitions –, et les partenariats peuvent couvrir toute la gamme des questions relevant du mandat de l'OIT. Pour pouvoir être conclus, ils doivent satisfaire aux conditions préalables suivantes: promouvoir les principes et objectifs de l'OIT et ne pas compromettre la mise en œuvre du programme d'activités arrêté par l'Organisation ni s'en écarter.
44. La Déclaration du centenaire appelle expressément l'OIT à renforcer sa coopération avec d'autres organisations et à mettre en place avec elles des dispositifs institutionnels afin qu'elle-même puisse jouer un rôle important au sein du système multilatéral. Trois facteurs rendent ce domaine de partenariat particulièrement propice: les objectifs communs du Programme 2030; la recherche d'une plus grande cohérence grâce à la réforme du système des Nations Unies pour le développement; et la nécessité d'apporter au niveau mondial une réponse commune aux multiples problèmes créés par la pandémie. Dans ce contexte, il apparaît encore plus justifié pour l'OIT de prendre la direction d'une nouvelle initiative d'envergure en faveur d'une reprise centrée sur l'humain à la suite de la crise du COVID-19.

Optimiser l'utilisation des ressources de l'OIT

45. La responsabilité qui incombe en permanence à l'OIT de tirer le meilleur parti des ressources mises à sa disposition et de divulguer des informations complètes quant à leur utilisation est un élément déterminant du processus d'amélioration continue et de responsabilisation au sein de l'Organisation.
46. Dans cette optique, les efforts déjà déployés seront poursuivis en vue d'améliorer encore davantage les systèmes de gestion axée sur les résultats et de renforcer les principes de concordance et de complémentarité dans l'utilisation des ressources du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires.
47. Dans le contexte de la réforme du système des Nations Unies, les innovations institutionnelles réalisées dans l'ensemble du système devraient se traduire par de nouvelles possibilités d'économie et compléter en cela les initiatives que prend l'OIT pour rationaliser ses propres processus et activités.
48. L'innovation est une composante essentielle de l'utilisation optimale des ressources, d'un point de vue tant qualitatif que quantitatif. En plus d'investir dans le recrutement et la fidélisation d'un personnel hautement qualifié et diversifié ainsi que dans les infrastructures physiques et numériques pour appuyer la conduite des activités, le Bureau recherchera et encouragera des moyens d'innover dans les méthodes de travail afin de promouvoir le travail d'équipe, le partage des connaissances et la communication interne.

► Vision stratégique: OIT 2025

49. Aux fins de la mise en œuvre effective du plan stratégique, l'OIT devra avoir, d'ici à 2025:
- a) pris des mesures décisives pour satisfaire aux demandes formulées dans la Déclaration du centenaire et, ce faisant, avoir conforté et renforcé son rôle de premier plan dans la mise en œuvre du Programme 2030;
 - b) assumé sa responsabilité historique en pilotant l'action engagée aux niveaux national et international pour que le relèvement du monde du travail après la crise déclenchée par le COVID-19 soit centré sur l'humain;
 - c) tiré pleinement parti de ses avantages comparatifs permanents, à savoir les normes internationales du travail et le tripartisme, notamment en se dotant d'un corpus solide, clairement défini et à jour de normes internationales du travail soumises à un contrôle efficace et faisant autorité et en renforçant les capacités de ses mandants;
 - d) intensifié ses activités en faveur des personnes les plus défavorisées ou les plus vulnérables du monde du travail, en particulier celles qui sont les plus durement touchées par la pandémie, en mettant l'accent sur un programme porteur de changements profonds en faveur de l'égalité de genre et sur l'économie informelle;
 - e) avoir remédié aux problèmes urgents que posent les déficits mis en évidence par la pandémie dans les domaines de la sécurité et de la santé au travail et de la protection sociale;
 - f) continué à renforcer ses mécanismes de gouvernance et sa capacité à fournir des services de qualité en vue de répondre aux besoins de ses mandants sur la base des orientations formulées par ceux-ci et de données objectives;
 - g) renforcé son rôle de centre mondial d'excellence dans tous les domaines du monde du travail grâce aux plus hauts niveaux de performance dans les domaines de la statistique, de la recherche et de la gestion des connaissances;
 - h) mobilisé et utilisé les fonds provenant du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires dans le cadre d'une stratégie intégrée en vue d'en accroître l'impact;
 - i) continué à améliorer sa performance organisationnelle de manière à offrir un rapport qualité-coût optimal et à être pleinement comptable de cette performance.

► Mise en œuvre et présentation de rapports

50. Le plan stratégique sera mis en œuvre dans le cadre des programmes et budgets 2022-23 et 2024-25 et il sera complété par des stratégies spécifiques en matière de coopération pour le développement, de ressources humaines, de technologies de l'information et d'évaluation. De plus, face à l'incertitude croissante, l'OIT renforcera ses systèmes de gestion des risques afin d'assurer la continuité des activités.
51. Outre les rapports biennaux sur l'exécution du programme présentés au Conseil d'administration, un examen à mi-parcours du plan stratégique aura lieu en 2024 en vue de l'élaboration du plan attendu pour 2026-2029.

► **Projet de décision**

- 52. Le Conseil d'administration approuve le Plan stratégique de l'OIT pour 2022-2025 et prie le Directeur général de tenir compte de ses orientations dans la mise en œuvre du plan stratégique et l'élaboration des Propositions de programme et de budget pour 2022-23.**