



Commentaires sur l'étude de faisabilité sur la centralisation de certaines fonctions de traitement en dehors du siège du BIT suite à la réunion entre le Syndicat du personnel (C. Land-Kazlauskas, S. Delaprisson, R. Morélot), Dalberg Consultants (W. DeWit, A. Viegner) et EDMAS (M. Buchholz)

Juin 2010

1. Tout d'abord, le Syndicat apprécie le fait que ce rapport, somme toute relativement objectif, présente les risques et les économies potentiels de façon compréhensible et franche. Nous estimons également que les consultants sont professionnels, compréhensifs et courtois dans leurs relations avec le personnel.

2. À ce jour, le Syndicat du personnel n'a pas reçu d'explications claires sur l'élan qui sous-tend l'étude actuelle. Le Bureau a expliqué que l'étude de faisabilité avait été réalisée conformément au paragraphe 78 du Programme et Budget, dont le texte suit:

*78. « Les méthodes de travail en matière administrative sont aussi appelées à évoluer Les travaux visant à mettre à plat l'ensemble des processus du Bureau mettront en lumière les possibilités de rationalisation et d'amélioration de l'efficacité. La mise en place de nouvelles structures sera envisagée – création de centres de services communs liés au déploiement d'IRIS dans les bureaux extérieurs et **relocalisation de certains processus administratifs centralisés dans les régions notamment** ».*

Toutefois, un certain nombre de questions subsistent quant à la justification et les objectifs généraux de ce genre d'étude :

- Ce texte cryptique inséré dans un document de plus de 100 pages représente-t-il « l'approbation explicite des organes directeurs » recommandé par le Corps commun d'inspection ?¹ En réalité, bon nombre de membres du Conseil d'administration consultés sur cette question n'avaient pas connaissance d'un souhait du Bureau d'envisager des délocalisations ou des externalisations de services.
- En se basant sur le texte du Programme et Budget, et sur le titre de l'étude de faisabilité, il est très difficile de comprendre comment la possibilité d'externalisations a été envisagée par le Conseil d'administration / la CIT.
- Les représentants de l'administration n'ont pas la même vision de ce qui était proposé, certains suggérant que l'externalisation était utilisée seulement en tant que base de référence (le status quo et la délocalisation étant les seules propositions étudiées), alors que l'étude Dalberg semble envisager l'externalisation comme une option valable.
- Ni le texte du Programme et Budget, ni l'étude de faisabilité ne parlent de la nécessité de réaliser des économies spécifiques, en proposant des objectifs pour les économies à réaliser. Il est donc difficile de remettre cette étude dans un contexte. La seule explication que le Bureau a été en mesure de fournir est que cette étude témoigne de

¹ JIU/REP/2009/6. Offshoring in United Nations System Organizations. Offshore Service Centres.

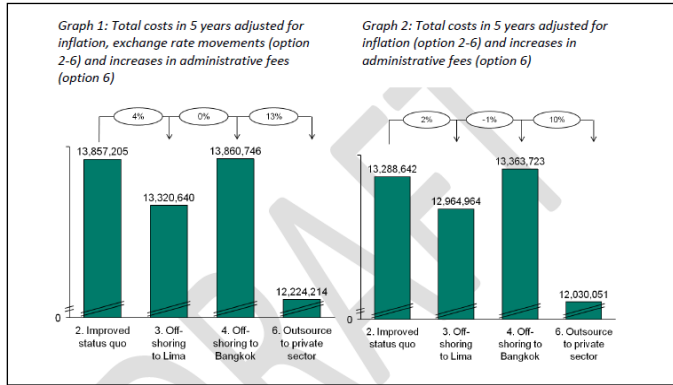
la « diligence requise » déployée par le Bureau, étant donné le nombre de ceux qui au sein des Nations Unies envisagent des externalisations et des délocalisations.

3. Même si les économies potentielles sont quantifiées (nous soulignons qu'il s'agit d'estimations, qui ne prennent pas en compte tous les éléments des coûts futurs potentiels), les risques associés à l'externalisation/délocalisation de PAIE et des demandes de remboursement de la CAPS eux ne sont pas quantifiés. Toutefois, le rapport reconnaît que ces risques sont nombreux, et que certains peuvent avoir un impact important. Afin d'évaluer avec objectivité les propositions contenues dans ce rapport (comparer des choses comparables), il faudrait que les coûts réels associés aux différents risques soient quantifiés, ne serait-ce qu'avec des estimations.
4. À ce sujet, le Syndicat réitère que le terme « coûts » doit clairement inclure les coûts psychologiques et sociaux pour le personnel concerné², ainsi que pour les fonctionnaires en activité ou les anciens fonctionnaires qui utilisent ces services³. À cela s'ajoute les coûts symboliques et politiques bien connus de l'externalisation ou la délocalisation dans une organisation qui défend des valeurs comme le BIT.
5. Même s'il ne s'agit pas d'un élément formel du mandat de l'étude de faisabilité, il y a un élément qui aurait pu être traité de façon plus explicite dans l'étude – et il a un impact important sur les coûts – à savoir les intentions du Bureau pour le personnel réaffecté. A-t-il l'intention de réaffecter tout le personnel ? Comment les coûts associés à cette réaffectation ont-ils été pris en compte ?
6. Il ressort du document que les économies cumulatives qui seraient réalisées en externalisant le traitement des demandes de remboursement de la CAPS et en délocalisant les fonctions de paiement des salaires représenteraient au maximum 400 000 dollars par an environ. Il est essentiel de souligner que cette somme représente moins de 0,1% du budget annuel du BIT. Il faudrait que cela soit dit dans le rapport.
7. Si l'on tient compte des risques, et des coûts associés à ces risques, et du niveau d'économies potentielles réalisées si les propositions de délocalisation et d'externalisation étaient appliquées avec succès, il apparaît clairement que les risques et les coûts sont nettement plus importants que les avantages.
8. Concernant les graphiques de la page 9 (pour la CAPS) et de la page 12 (pour PAIE), le Syndicat a souligné que la présentation de l'information induisait en erreur car une grande partie du diagramme était coupée. Telles qu'elles sont présentées, ces différences relativement minimes (qui allaient, à une exception près, de -1% à 8%) tendaient à être artificiellement exagérées.

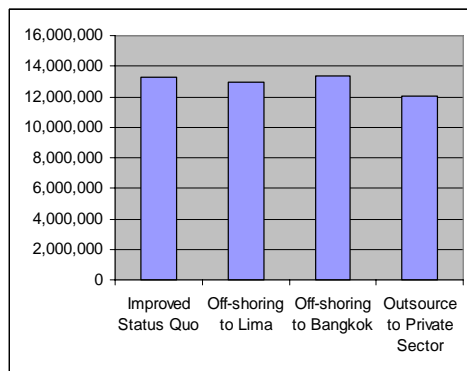
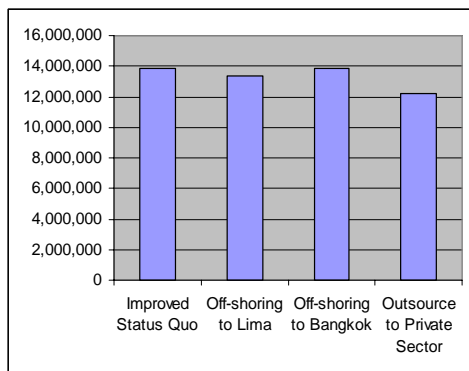
² Cela pourrait entraîner des coûts économiques importants pour l'Organisation : la reconversion du personnel réaffecté, et ce qui est plus important, les problèmes de stress, de motivation et de productivité pour le personnel confronté à une période de transition difficile. Ces coûts pourraient avoir été estimés – et on peut argumenter qu'ils auraient dû être estimés dans le rapport. Ces événements peuvent avoir des répercussions supplémentaires sur le personnel, par exemple dans les services qui reçoivent les fonctionnaires réaffectés, ou sur l'ensemble du personnel.

³ Ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne le traitement des demandes de remboursement à la CAPS. Même si les « coûts » dans ce cas seront largement supportés par les personnes concernées, il faut dire que des retards importants dans le traitement des demandes pourrait occasionner un sérieux mécontentement, dont la responsabilité pourrait être attribuée à l'Organisation, et avoir une incidence négative sur l'ensemble de la CAPS.

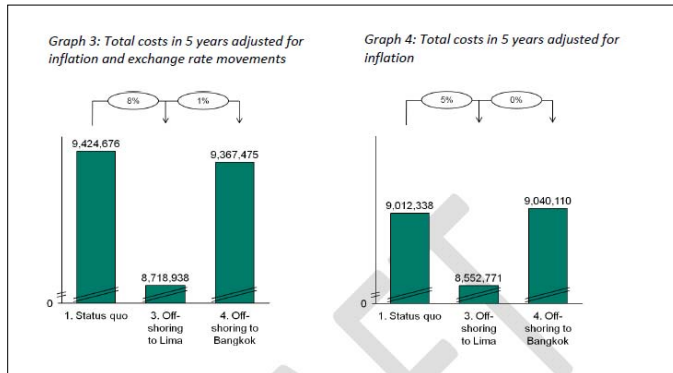
Graphs 1 and 2 from Dalberg Report



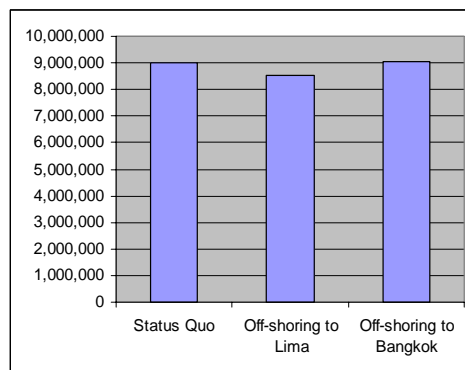
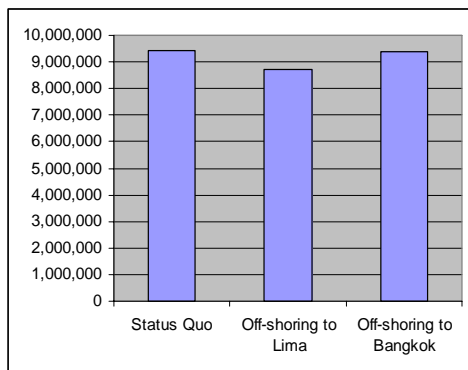
Graphs 1 and 2 from ILO Staff Union Recreation



Graphs 3 and 4 from Dalberg Report



Graphs 3 and 4 from Staff Union Recreation



Les comparaisons ci-dessus entre les graphiques de Dalberg et ceux qui ont été remaniés par le Syndicat du personnel pour figurer les différences exactes mettent ce phénomène en évidence. Le Syndicat souhaite recommander que les graphiques soient refaits, ou que l'information soit présentée différemment pour qu'elle soit plus exacte et induise moins en erreur.

9. Même s'il est vrai que les coûts de modernisation du système HRIS seront pris en charge de façon différente si les demandes de remboursement de la CAPS sont externalisées, le Syndicat du personnel se demande pourquoi ce coût, connu de longue date, est pris en compte dans cette étude. En réalité, nous pensons que les dispositions financières nécessaires à cette modernisation ont déjà été prises. En tant que tels, ces coûts ne devraient pas figurer dans le calcul du « status quo amélioré », contrairement à ce qu'indique le rapport Dalberg. Le Syndicat recommande que ces coûts soient mis de côté, et qu'on fasse la comparaison entre le « statut quo » (qui serait en réalité le status quo amélioré, avec des coûts couverts par d'autres moyens), la délocalisation et l'externalisation.

10. Le Syndicat émet de sérieux doutes sur les solutions proposées pour garantir le bon fonctionnement des services de la CAPS. La proposition de garder certaines fonctions au siège (secrétaire exécutif, assistant, le service d'assistance (help desk)) tout en externalisant les fonctions de traitement des demandes de remboursement ne semble avoir été suffisamment approfondie. De nombreuses questions demeurent en particulier sur les relations entre les fonctions au siège et les fonctions externalisées, les usagers, l'administration du BIT et le Comité de gestion de la CAPS. Il serait donc prématuré d'agir sur cette proposition sans une analyse plus approfondie des liens entre les différents protagonistes, et de l'impact de cette externalisation sur ces relations. Cette question semble avoir été mieux comprise pour PAIE, car les interactions entre le service et les autres fonctions essentielles sont plus clairement délimitées.

11. Concernant « l'évaluation qualitative des risques », les estimations de l'impact et de la probabilité de risques particuliers reposent sur une base arbitraire. Il n'y a pas de mesure objective de l'impact ni de la probabilité, et ils semblent l'avoir effectué grâce à une évaluation subjective des expériences réalisées dans d'autres organisations. La population des organisations est beaucoup trop réduite pour pouvoir tirer de leurs expériences de vraies conclusions, pouvant être généralisées. En outre, les organisations prises en compte présentent de grandes différences au niveau de leur taille, situation, mandat et composition.

12. L'impact de l'externalisation des demandes de remboursement de la CAPS vers une entreprise privée en dehors de Genève sera considérable, notamment sur les anciens fonctionnaires du BIT. Non seulement un nombre significatif de retraités du BIT résident dans les environs de Genève, mais les besoins spécifiques de certains de ces retraités exigent une prise en charge personnalisée qu'une entreprise située en dehors de Genève ne pourrait pas fournir. Le Syndicat déplore que les consultants n'aient pas été en mesure de consulter la Section des anciens fonctionnaires du Syndicat du personnel, alors que le Syndicat avait proposé d'organiser cette réunion.

13. En se fondant sur les informations fournies dans le rapport Dalberg, le Syndicat a l'impression que la comparaison entre les risques – y compris les estimations des coûts associés à ces risques, qui n'ont pas été mentionnées dans le rapport – et les économies estimées pour le budget annuel d'exploitation du BIT, montre à priori que les propositions de délocalisation/externalisation sont à priori insignifiantes.

14. S'il y avait un besoin réel de réduire les coûts à l'avenir, le Syndicat est prêt à rencontrer l'administration pour réfléchir à des solutions permettant de réaliser des économies grâce à des solutions à faible risque.