



Conseil d'administration

328^e session, Genève, 27 octobre-10 novembre 2016

GB.328/INS/17/1

Section institutionnelle

INS

Date: 18 octobre 2016

Original: anglais

DIX-SEPTIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport du Directeur général

Premier rapport supplémentaire: le point sur la réforme interne

Objet du document

Le présent rapport rend compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre du programme de réforme interne.

Objectif stratégique pertinent: Tous les objectifs stratégiques.

Incidences sur le plan des politiques: Utilisation plus efficace des ressources humaines et financières pour répondre aux besoins des Membres.

Incidences juridiques: Application des dispositions réglementaires pertinentes de l'OIT aux fins de mise en œuvre des mesures de réforme.

Incidences financières: Aucune.

Suivi nécessaire: Aucun.

Unité auteur: Bureau du Directeur général adjoint pour la gestion et la réforme.

Documents connexes: Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable et résolution connexe concernant le renforcement de la capacité de l'OIT d'appuyer les efforts déployés par ses Membres pour atteindre ses objectifs dans le contexte de la mondialisation, Conférence internationale du Travail, 97^e session, Genève, 2008; GB.317/INS/12/2; GB.319/INS/14/1; GB.320/PFA/13; GB.320/INS/14/1; GB.322/PFA/9; GB.322/POL/6; GB.322/INS/13/1; GB.323/INS/INF/2; GB.325/INS/15/1; GB.326/PFA/11.

Introduction

1. La réforme lancée en 2012 prévoyait un programme d'action ambitieux en 11 points, qui devait permettre au Bureau d'atteindre des niveaux de qualité et d'efficacité plus élevés pour pouvoir répondre aux demandes et aux attentes croissantes des mandants et donner à l'OIT les moyens d'exercer une influence accrue dans le cadre de sa mission de justice sociale. Alors que le processus de réforme touche à sa fin, et avant la mise en œuvre de la politique d'amélioration continue qui doit lui succéder, le moment est venu de compléter les informations actualisées régulièrement fournies au Conseil d'administration par un bilan des réalisations accomplies.
2. La réforme a été mise en œuvre conformément à l'échéancier prévu et a exigé des efforts considérables de la part de l'ensemble du personnel de l'OIT: restructuration de la direction en 2012; réorganisation du Bureau en 2013; mise en œuvre de nouvelles initiatives dans le contexte de la Stratégie en matière de ressources humaines pour 2010-2015 (prolongée de manière à couvrir la période transitoire 2016-17); examen approfondi des opérations sur le terrain et de la coopération pour le développement; examen des méthodes de travail en vue de réaliser des gains d'efficacité et d'améliorer la qualité des services. Ces activités ont permis le transfert de ressources des fonctions administratives et d'appui vers les activités techniques et les services dont bénéficient directement les mandants. Seuls deux volets de la réforme ont nécessité l'intervention de spécialistes extérieurs: les communications et l'examen des processus opérationnels.
3. Le processus de réforme – du diagnostic à la mise en œuvre – s'est fondé sur les principes de transparence, de consultation et de participation de tous les intéressés. A chaque étape, le personnel a contribué à la définition de l'approche à adopter en donnant son point de vue dans le cadre d'enquêtes, de groupes de réflexion, d'ateliers, d'entretiens et autres formes de participation. Tout au long du processus, aucun effort n'a été épargné pour collaborer de manière constructive avec le Syndicat du personnel et informer en temps opportun l'ensemble du personnel. L'administration et les représentants du personnel ont eu de nombreux échanges fructueux, qui ont largement contribué au bon déroulement du programme et permis d'obtenir une large adhésion du personnel à la nécessité et aux avantages de la réforme. Enfin, tout en concourant au changement, le personnel s'est employé à respecter les engagements pris par ailleurs.

Economies et gains d'efficacité

4. Un des principaux axes des propositions de programme et de budget de l'OIT pour les dernières périodes biennales a été la réalisation d'économies et de gains d'efficacité. Des efforts considérables ont été consentis à cet égard dans le programme et budget pour 2016-17, ce qui a permis de réaffecter un montant de 25 millions de dollars E.-U. au renforcement des activités de caractère technique, qui vient s'ajouter aux 18 millions de dollars réaffectés en 2014-15.
5. Au cours de la prochaine période biennale, la politique de réaffectation de ressources, des fonctions administratives vers les services d'assistance technique et d'aide à l'élaboration des politiques fournis directement aux mandants par l'intermédiaire des régions ou au siège, sera poursuivie.

Répondre aux besoins des mandants

6. Un des objectifs de la réforme était de donner au Bureau les moyens de fournir en temps opportun des services utiles, efficaces et efficients, des conseils avisés en matière d'élaboration des politiques et des solutions pertinentes aux problèmes de plus en plus complexes qui se posent dans le monde du travail. A l'issue de consultations approfondies, et notamment d'une enquête à laquelle plus de 300 mandants ont participé, le nombre et le lieu d'établissement des équipes d'appui technique au travail décent sont restés les mêmes dans toutes les régions, et des postes techniques ont été redistribués et redéfinis afin d'améliorer l'action menée par l'OIT. Ainsi, 17 postes techniques supplémentaires ont été créés sur le terrain, et les fonds du budget ordinaire alloués à la coopération technique ont été augmentés. De plus, 10 postes administratifs et d'encadrement au siège ont été redéfinis pour être transformés en de nouveaux postes techniques.
7. La rationalisation de la gestion stratégique opérée dans le cadre de la réforme trouve son illustration dans la réduction de 19 à 10 du nombre de résultats globaux figurant dans le programme et budget pour 2016-17. Ces résultats prennent en compte les grands enjeux du monde du travail qui revêtent une importance particulière et très concrète pour les Etats Membres dans le monde entier, à savoir les diverses situations auxquelles sont confrontés les travailleurs les plus vulnérables et les plus défavorisés, dont il est largement question dans les objectifs de développement durable (ODD) figurant dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) des Nations Unies et qui, toutes, sont au cœur du mandat de l'OIT en matière de justice sociale.

Eliminer les cloisonnements internes

8. La réforme s'est attaquée aux obstacles internes qui s'opposent à la collaboration et au travail d'équipe. Les premières mesures ont consisté principalement à restructurer le siège et à regrouper cinq secteurs et plusieurs unités autonomes en trois portefeuilles, ainsi qu'à réduire le nombre d'unités relevant directement du Directeur général.
9. Les départements ont été réorganisés selon des critères fonctionnels afin d'éliminer les recouvrements de responsabilités fonctionnelles et le morcellement d'activités entre plusieurs unités et, ce faisant, de préciser les rôles et responsabilités. Cette rationalisation des structures de gestion a permis d'accélérer le rythme et d'améliorer la qualité du processus de décision et de coordination. En outre, un examen des procédures régissant l'utilisation des différents types de financement a permis d'améliorer encore la gestion des ressources de l'OIT en l'inscrivant dans un cadre intégré.
10. La priorité accordée à la communication interne s'est traduite par une amélioration progressive dans ce domaine. Une petite équipe a été créée en vue de mettre en œuvre les recommandations issues d'un examen externe, et la communication interne est désormais systématiquement prise en compte dans toutes les grandes initiatives. La mise en place de nouveaux circuits de communication a incité le personnel à renforcer sa participation. Dans une enquête menée en 2015, plus de 60 pour cent de l'ensemble des membres du personnel ont déclaré qu'ils considéraient que la communication interne s'était améliorée ou s'était améliorée de manière significative depuis 2014.

Une base de connaissances renforcée

11. L'OIT doit son excellence technique au renforcement de ses capacités en matière de statistiques, de recherche et d'analyse et à son aptitude à accéder aux ressources de tiers qui étudient des questions qui la concernent. En investissant dans ces capacités et en renforçant

ses partenariats, l'Organisation a amélioré ses résultats dans l'ensemble des domaines liés à l'acquisition de connaissances.

12. Une nouvelle politique du BIT en matière de publication a été lancée et est actuellement appliquée en vue d'améliorer la pertinence, l'actualité et la qualité des publications du Bureau dans le cadre d'une approche globale cohérente. Cette initiative s'est accompagnée de la mise en place d'un programme de recherche élargi, qui permet de traiter des questions vastes et complexes au sujet desquelles l'Organisation doit avoir une position crédible, incontestable et fondée sur des données probantes.
13. Le Bureau a renforcé ses capacités en matière statistique en nommant un statisticien principal et s'est doté de moyens supplémentaires dans les principaux domaines techniques, ce qui lui permet de produire des études et des statistiques comparatives de qualité, venant solidement étayer ses activités de sensibilisation concernant l'élaboration des politiques.
14. Des équipes mondiales d'appui technique composées de spécialistes de l'OIT ont été mises en place, qui constituent un vaste réseau d'échange dynamique de connaissances, de compétences et d'enseignements retenus. Les réunions régulières et autres échanges qui ont lieu entre ces équipes et en leur sein offriront des possibilités de croisement des ressources et des savoir-faire, ce qui permettra d'élargir les connaissances et d'actualiser les compétences des membres du personnel technique et de s'assurer que tous sont parfaitement au fait des besoins actuels des mandants, quels que soient la région considérée ou le niveau de développement atteint sur le plan national. Ces échanges sont également l'occasion d'associer davantage le personnel technique aux débats sur les politiques publiques actuellement menés au niveau mondial.
15. Par ailleurs, le portail axé sur la gestion des connaissances de l'OIT lancé en mars 2014 dessert désormais 187 Etats Membres et fournit, pour chaque pays, une grande quantité d'informations et de données portant sur 13 domaines d'action en lien avec le travail décent.
16. Grâce aux mesures évoquées ci-dessus, les analyses et les conseils stratégiques du BIT sont de plus en plus demandés, aussi bien par des pays à faible revenu que par des pays à revenu intermédiaire et à revenu élevé. Le site Web public qui fournit des informations et des données relatives à l'Agenda du travail décent a vu sa couverture géographique élargie. Au total, 774 résultats ont été obtenus dans 137 Etats Membres, soit davantage que le nombre de cibles (721) fixées pour la période biennale 2014-15.
17. L'OIT a également été en mesure de fournir des données fiables et d'apporter des contributions fondées sur l'analyse des faits en vue des discussions concernant le Programme 2030 et de l'adoption des indicateurs, lesquels sont indispensables pour suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre de ce programme. Compte tenu de la diversité des indicateurs relatifs aux ODD et de leur sensibilité au facteur temps, les efforts se poursuivent pour améliorer la qualité et l'actualité des données et informations pertinentes.

Influence sur les politiques à l'échelle mondiale

18. Le Bureau a utilisé plus efficacement les activités de sensibilisation ciblées et fondées sur des données probantes pour étendre l'influence de l'OIT et amener les institutions partenaires à adopter et mettre en œuvre des politiques de promotion du travail décent. Le meilleur exemple en la matière consiste en l'adoption du Programme 2030, qui place, pour les quinze prochaines années, le travail décent au cœur des politiques en faveur d'une croissance et d'un développement durables et inclusifs. Le mandat de l'OIT recoupe de nombreux ODD, ce qui devrait contribuer à une augmentation considérable des demandes

adressées à l'Organisation en matière d'assistance à l'élaboration des politiques et d'activités d'appui aux pays.

19. Par ailleurs, l'OIT est devenue un partenaire à part entière du G20, à qui le Bureau fournit en effet des avis à propos d'un large éventail de questions liées au marché du travail et autres questions connexes, à la demande des présidences successives de cet organe. Ce partenariat a permis de renforcer l'efficacité des outils de la connaissance et des moyens d'action que le Bureau met au point en vue de leur application aux niveaux national, régional et mondial. En ce qui concerne la création d'emplois et les questions connexes, les dirigeants du G20 ont confié d'importantes responsabilités en matière d'analyse à l'OIT, mais aussi à la Banque mondiale, à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et au Fonds monétaire international (FMI), ce qui a donné lieu à un renforcement de la coopération avec ces organisations. L'OIT a fourni des services similaires à l'occasion des réunions du groupe BRICS (Brésil, Fédération de Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud). De nouveaux efforts ont en outre été entrepris pour élargir et approfondir la coopération avec les banques régionales de développement.
20. La diffusion en temps opportun de produits d'information et de communication de qualité renforce l'impact des rapports et messages importants du BIT. A l'issue d'un examen externe, une stratégie mondiale a été mise au point, qui précise comment la fonction de communication contribuera, dans le cadre plus large des activités de sensibilisation menées par l'Organisation, à accroître l'influence de cette dernière. L'accent mis sur l'amélioration de la qualité des produits du BIT a déjà suscité un intérêt croissant parmi les chercheurs et dans les médias, comme en témoigne l'augmentation du nombre de téléchargements, ce qui conforte la réputation de sérieux et de fiabilité des études et analyses publiées par le BIT.
21. Depuis que le site Web public de l'OIT a été reconfiguré, sa présentation est plus attrayante et sa consultation plus facile, et les sujets les plus importants y sont mis en valeur. Une intégration harmonieuse est maintenant assurée entre Internet et les principales applications en ligne de l'OIT, telles que NORMLEX, ILOSTAT, LABORDOC et le portail axé sur la gestion des connaissances du BIT. Il en est résulté une augmentation considérable du nombre total de consultations du site Web de l'Organisation, qui atteint désormais régulièrement une moyenne mensuelle de 980 000, ce qui représente 670 000 utilisateurs et 3,5 millions de pages consultées.
22. Le système de diffusion des documents du BIT a été amélioré par une présence sur l'ensemble des médias sociaux. Sur Twitter, le nombre d'abonnés aux messages de l'OIT a augmenté régulièrement, passant de 25 000 en avril 2013 à 79 100 en septembre 2016. Alors que la page Facebook de l'Organisation avait reçu 80 000 «likes» en janvier 2014, ce chiffre s'élève maintenant à près de 289 000.

Renforcement des partenariats

23. Comme il est indiqué dans la Stratégie en matière de coopération pour le développement 2015-2017 présentée au Conseil d'administration en novembre 2015, la réforme a donné un nouvel élan aux efforts déployés par l'OIT pour étendre et améliorer les partenariats. Ces efforts ont porté en particulier sur la mise en place de partenariats pluriannuels et offrant donc une certaine prévisibilité, l'ouverture de nouveaux domaines de coopération et le développement du financement sans affectation préalable.
24. Au début de l'année 2016, l'OIT avait noué des accords de coopération pour le développement avec plus de 120 partenaires dans plus de 100 pays, était engagée dans plus de 130 partenariats avec le secteur privé et avait conclu plus de 40 accords avec des fondations. Le nombre de partenariats avec des pays à revenu intermédiaire et de nouveaux

donateurs a progressé. La part du financement assuré par des ressources nationales s'est également accrue et représente actuellement plus de 5 pour cent des contributions volontaires.

25. A l'issue de l'examen des activités sur le terrain et des consultations à l'échelle du Bureau, cinq programmes phares – à savoir le Programme en faveur des socles de protection sociale, le Programme international pour l'abolition du travail des enfants et du travail forcé (IPEC+), le Programme en faveur d'emplois au service de la paix et de la résilience, l'Initiative mondiale pour une action préventive dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail et le programme Better Work – ont été lancés en février 2015 dans le but de trouver des ressources pour améliorer l'assistance technique dans ces différents domaines.
26. Le Bureau s'est également employé à nouer des partenariats et à renforcer les partenariats existants aux fins de sensibilisation, de partage des connaissances et d'échange d'expériences.
27. L'OIT a renforcé sa participation à des initiatives et à des mécanismes de coordination des Nations Unies à tous les niveaux et a notamment renouvelé plusieurs partenariats stratégiques avec l'ONU. Elle a également renforcé sa participation au système de financement commun des Nations Unies, à des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires et à des programmes communs des Nations Unies.
28. De nouveaux efforts ont été consentis pour intensifier la coopération avec la Banque mondiale et les institutions financières internationales, aussi bien au niveau mondial que dans le cadre d'activités menées dans les pays. Grâce à une présence accrue sur le terrain et à des capacités techniques renforcées, le Bureau est mieux à même de tirer parti des possibilités offertes au niveau national par les cadres de développement des Nations Unies, notamment l'initiative «Unité d'action des Nations Unies», ainsi que dans les pays où l'OIT n'est pas représentée.

Réforme des ressources humaines

29. La réforme des ressources humaines a été au cœur des changements qui sont intervenus au sein du Bureau depuis le lancement de la réforme en 2012. La restructuration du siège et l'examen des opérations sur le terrain, ainsi que les modifications des politiques en matière de ressources humaines qu'ils ont entraînées, notamment en ce qui concerne le suivi du comportement professionnel, le perfectionnement du personnel, le recrutement et la sélection et la planification des effectifs, ont eu une incidence considérable sur les méthodes de travail du Bureau.
30. La mise en œuvre des examens des processus opérationnels s'est accompagnée d'une évaluation de la culture d'entreprise, l'objectif étant d'appliquer des mesures destinées à favoriser la mise en place d'un environnement propice à la réalisation des objectifs de la réforme globale de l'OIT. Les résultats d'une enquête menée auprès du personnel au milieu de l'année 2015 ont permis de mieux appréhender la culture d'entreprise et les changements qu'il convient d'apporter à cet égard.
31. Les dispositions du cadre de suivi du comportement professionnel ont été beaucoup mieux respectées, et les efforts consentis pour renforcer les compétences en matière de direction dans un cadre de responsabilisation détaillé ont permis aux gestionnaires de mieux assumer leurs responsabilités. En parallèle, plusieurs initiatives ont été lancées pour améliorer les mécanismes de reconnaissance de la qualité du travail déjà en place, notamment le Programme de reconnaissance au travail lancé au milieu de l'année 2016. Ce programme vise à favoriser l'instauration d'une culture d'entreprise qui reconnaisse les mérites des

membres du personnel et des équipes qui apportent une contribution éminente à la réalisation du mandat, des objectifs et des valeurs de l'OIT, ainsi que les progrès réalisés dans les domaines de l'encadrement, du travail d'équipe et de l'innovation, tout en s'attaquant aux cas d'insuffisance professionnelle de manière équitable et rigoureuse.

32. D'autres initiatives en matière de recrutement et de mobilité ont été lancées, qui étaient axées sur de nouveaux moyens de faciliter les mouvements internes de personnel et de mieux tenir compte de la diversité des effectifs. Le nouveau système de recrutement et de sélection instauré au début de l'année 2015, qui inclut la nouvelle politique en matière de mobilité, a permis d'accroître de 60 pour cent la mobilité géographique constatée cette année-là. Cette plus grande diversité géographique des effectifs devrait apparaître dans les données de fin d'année relatives à la composition du personnel.
33. Des efforts considérables ont été déployés pour améliorer la qualité des échanges entre l'administration et les représentants du personnel, ce qui a abouti à la signature de conventions collectives sur le recrutement et la sélection, la protection de la maternité et la lutte contre le harcèlement.
34. Globalement, la réforme s'est traduite par une plus grande cohérence des politiques en matière de ressources humaines et a permis au Bureau de mieux concilier les processus de planification des effectifs, de perfectionnement du personnel, de suivi du comportement professionnel et de recrutement.

Examens des processus opérationnels

35. Les examens des processus opérationnels reposent sur des initiatives antérieures et consistent à passer en revue de manière détaillée l'ensemble des principaux processus opérationnels pour déterminer sur quels points les méthodes de travail pourraient gagner en réactivité et en efficacité.
36. Des examens ont été menés à bien dans quatre départements, et deux autres, actuellement en cours, seront achevés d'ici à la fin de l'année. Sans que l'on sache encore précisément toutes les possibilités d'amélioration qu'offre ce dispositif, les examens déjà réalisés laissent espérer des gains de temps de 20 pour cent en moyenne, ce qui se traduira à terme par une redistribution significative des ressources, des fonctions administratives vers les services directs aux mandants.
37. L'amélioration des processus opérationnels s'échelonne sur la présente période biennale. Il s'agira par exemple d'élaborer, à titre expérimental, une méthode plus stratégique d'établissement des propositions de programme et de budget, de mettre en place des outils normalisés et un modèle pour la révision des projets de coopération pour le développement, de modifier certains aspects de l'organisation du travail dans le système IRIS et de poursuivre l'automatisation des procédures d'examen préalable et d'approbation des projets.
38. Les examens ont également permis de constater que certains processus interdépartementaux pouvaient encore gagner en efficacité; ces processus font actuellement l'objet d'études plus poussées.

Conclusion

39. La réforme a permis d'améliorer de manière significative les méthodes de travail de l'OIT, tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif, et a généré des gains d'efficacité considérables.

40. Si des efforts devront encore être consentis pour mener à terme certains aspects de la réforme – notamment en ce qui concerne les communications et le principe d’unité d’action de l’OIT –, il est indispensable, à ce stade, de tirer profit des changements organisationnels et culturels qui ont été introduits pour engager un processus d’amélioration continue.
41. La direction du BIT s’est engagée à mener à bien ce processus et rendra compte de son action dans ce domaine au Conseil d’administration.