



QUATRIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Réexamen de la structure extérieure de l'OIT**Introduction**

1. En mars 2007, le Conseil d'administration a approuvé un mandat étendu pour le réexamen de la structure extérieure de l'OIT¹. En novembre 2007, il a reçu un rapport sur l'état d'avancement du réexamen². Le Bureau a réuni et analysé de nombreuses informations et données et, comme convenu avec le Conseil d'administration, a chargé une équipe de trois consultants externes de mener d'amples consultations afin de conseiller le Directeur général sur différentes possibilités et leur faisabilité. Entre octobre 2007 et janvier 2008, l'équipe s'est rendue dans 17 pays de cinq régions pour solliciter l'avis des mandants tripartites de l'OIT, des partenaires, des donateurs et des fonctionnaires du BIT. Des consultations approfondies ont eu lieu au siège de l'OIT³.
2. Sont présentées ici des propositions pour le réexamen de la structure extérieure et des fonctions correspondantes des bureaux extérieurs de l'OIT. À l'évidence, il faudra étudier de plus près un certain nombre de questions et consulter à ce sujet le Conseil d'administration et le personnel. En raison des conséquences directes que cela comporte pour l'organisation et la gestion du Bureau, réexaminer la structure extérieure est une tâche difficile. Les incidences financières des modifications proposées doivent être évaluées avec soin dans le budget actuel et ceux à venir. À ce stade, les vues du Conseil d'administration sont demandées sur les objectifs clés qui devraient orienter le réexamen et sur une proposition de plan de mise en œuvre progressive qui conjuguera des mesures à court terme et à moyen terme.
3. La première section du présent document expose brièvement les principales raisons justifiant le réexamen de la structure extérieure de l'OIT. La deuxième énonce cinq objectifs pour le réexamen. Elle donne de plus amples informations sur les grands axes des ajustements qui sont proposés pour la structure extérieure et pour les méthodes de travail

¹ Document GB.298/PFA/6(Rev.).

² Document GB.300/PFA/12.

³ L'Équipe de gestion mondiale du travail décent a aussi examiné à sa réunion d'octobre 2006 plusieurs questions ayant trait à la structure et aux fonctions des bureaux extérieurs.

dans l'ensemble du Bureau, le but étant d'accroître l'efficacité, l'efficacé et l'impact du mandat et des services de l'OIT. La troisième section décrit sommairement la mise en œuvre progressive des propositions et indique les mesures à prendre dans l'immédiat et celles qui doivent faire l'objet d'une analyse et de consultations plus poussées. Si elles sont approuvées, ces propositions seront intégrées dans les prochains cycles de planification, de programmation et de budgétisation stratégiques du Bureau.

Raisons justifiant le réexamen des bureaux extérieurs de l'OIT

4. Le réexamen de la structure extérieure actuelle doit être considéré comme un autre élément des réformes plus amples en cours dans l'Organisation, y compris celles présentées en détail dans la feuille de route pour l'application de la gestion axée sur des résultats que le Conseil d'administration a approuvée en novembre 2006 ⁴.
5. En 2003, le Bureau a mis en place une structure à trois niveaux qui comprend des bureaux desservant un ou plusieurs pays, et des bureaux sous-régionaux et régionaux. Ainsi, il donnait effet à une décision de la Conférence internationale du Travail (87^e session, 1999) qui faisait suite à une discussion sur la coopération technique. Cette structure a modifié et rationalisé celle qui existait et qui, depuis 1992, avait permis de mettre en place progressivement des équipes consultatives multidisciplinaires dans les cinq régions.
6. En 2005, le Bureau a lancé les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD), qui sont le principal moyen de fournir aux mandants les services de l'OIT. Cela a donné un nouvel essor pour adapter la structure extérieure et le rôle du siège et mieux répondre ainsi aux demandes croissantes, dans le cadre d'un système de gestion axé sur les résultats. Le fait que la communauté internationale considère le travail décent comme un objectif mondial et que le travail décent est devenu un objectif national dans de plus en plus de pays a ouvert de nouvelles perspectives de partenariats et d'appui aux niveaux mondial, régional, national et local.
7. En même temps, parce que chacun reconnaît l'utilité de l'Agenda du travail décent, on attend et on demande de plus en plus des connaissances approfondies et très récentes, des analyses, des avis rigoureux sur l'action à mener, et des outils pratiques et des méthodologies susceptibles d'être adaptés puis appliqués dans diverses situations pour faciliter la mise en œuvre de l'Agenda du travail décent. Aujourd'hui, la demande se concentre sur le *savoir-faire* que les politiques de travail décent comportent. Renforcer et assurer cette qualité aussi efficacement et effectivement que possible est la tâche essentielle que l'OIT doit accomplir pour accroître son impact. C'est principalement à l'échelle nationale que ce *savoir-faire* doit être appliqué. Par conséquent, le but principal du réexamen de la structure extérieure, c'est d'avoir plus d'emprise sur les politiques et programmes nationaux et locaux. La seule façon d'y parvenir, c'est que les structures extérieures et le siège, en se servant de leurs atouts et en exerçant leurs fonctions respectives, mènent une action conjointe et cohérente.
8. La participation de l'OIT à la réforme du système des Nations Unies, qui est centrée sur la fourniture de services dans les pays, représente aussi un défi pour la structure extérieure et sa capacité d'agir efficacement dans des cadres nationaux plus larges d'aide au développement et d'obtenir des ressources extrabudgétaires qui sont mobilisées de plus en plus à l'échelle nationale.

⁴ Document GB.297/PFA/1/1.

9. Tous ces facteurs doivent conduire à réexaminer la structure et les méthodes de travail du Bureau et à en réorganiser les capacités.
10. En 2006, dans ses conclusions sur la coopération technique, la Conférence internationale du Travail (95^e session) a souligné la nécessité de réexaminer la structure extérieure de l'OIT. Ses conclusions attiraient l'attention sur plusieurs facteurs qui justifient le réexamen et mettaient l'accent sur plusieurs points: importance de l'Agenda du travail décent dans le contexte de la mondialisation, mise en œuvre des PPTD, lancement de programmes communs par pays de l'ONU, évolution de la coopération technique, laquelle comporte davantage d'accords de financement multiple, et financement d'opérations conjointes dans les pays.
11. La discussion à la 96^e session de la Conférence internationale du Travail, en 2007, sur le «Renforcement de la capacité de l'OIT d'appuyer les efforts déployés par ses Membres pour atteindre ses objectifs dans le cadre de la mondialisation», a établi un lien entre les processus de gestion de l'OIT, la gestion axée sur les résultats et le réexamen de la structure extérieure. Elle a souligné trois aspects importants pour la structure extérieure: la gouvernance verticale, pour faire mieux correspondre l'action globale aux besoins des mandants; la gouvernance horizontale, pour renforcer l'interaction entre les objectifs stratégiques de l'OIT; et la gouvernance externe, pour accroître la capacité de l'OIT d'influer sur d'autres acteurs importants. Il convient de considérer que les activités opérationnelles de l'OIT, en particulier au moyen des PPTD, s'inscrivent dans une action globale intégrée de l'OIT, qui vise à ce que l'Organisation s'acquitte de ses fonctions normatives, analytiques et consultatives. Cela suppose aussi d'agir avec les mandants pour mettre en œuvre, dans la situation concrète d'un pays donné et selon les priorités établies en concertation avec les mandants nationaux, les stratégies et politiques convenues globalement par les organes de gouvernance tripartite de l'OIT.
12. Les Etats Membres de l'OIT ont des niveaux de revenus différents. Logiquement, dans ces Etats, les mandants qui font appel à l'OIT ont des besoins très divers, lesquels évoluent lorsque les pays se développent ou passent par des situations particulièrement difficiles. La mondialisation des échanges commerciaux, financiers et technologiques confronte les pays à de nouveaux défis de croissance et de développement. Les pays cherchent à adapter en conséquence leurs politiques économiques et sociales. Le fonctionnement des marchés et des institutions du travail joue un rôle essentiel dans la conduite de réformes. L'OIT, dans le cadre de son mandat universel, doit donc adapter ses services aux besoins des mandants.
13. L'Agenda du travail décent et l'approche intégrée de ses quatre objectifs stratégiques ont un rôle prépondérant à jouer dans l'action que les pays mènent pour promouvoir le développement durable. Les mandants, pour essayer de résoudre leurs problèmes, ont besoin de services consultatifs de bonne qualité et de haut niveau, fondés sur des connaissances comparées récentes, ainsi que d'outils pratiques et de méthodes. Ils demandent des connaissances de pointe et l'échange d'expériences et de bonnes pratiques à l'échelle internationale. Par ailleurs, davantage d'institutions fournissent, comme l'OIT, des analyses et des conseils sur les questions du travail. Cela donne d'autant plus d'importance au développement de connaissances, à la mise en place de partenariats et de réseaux pour maximiser les compétences techniques et à la mise en commun de connaissances et de données d'expérience à l'échelle du Bureau et au-delà.
14. Au niveau national, la réforme du système des Nations Unies a pris un nouvel élan en 2007 et a poussé davantage les institutions du système, dont l'OIT, à adapter leurs modalités de coopération et à participer au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), ce plan étant le principal programme unifié par pays des Nations Unies. S'il est vrai qu'il n'y a pas encore eu de décisions finales sur la portée et l'orientation de la réforme du système des Nations Unies, des approches expérimentales au titre de l'initiative

«Unis dans l'action» sont mises en œuvre dans certains pays pilotes. Elles s'appuient sur des décisions visant à harmoniser les activités et procédures des Nations Unies. Cette évolution influe, et continuera de le faire, sur les modalités des services que l'OIT fournit sur le plan national.

15. La participation active de l'OIT aux programmes par pays des Nations Unies a suivi deux grandes voies. La première est la contribution que l'OIT apporte directement au moyen des PPTD. Ces programmes sont autonomes mais des efforts considérables ont été faits pour les intégrer dans le PNUAD, et on se soucie particulièrement de promouvoir la participation des mandants tripartites de l'OIT à la conception et à la mise en œuvre du PNUAD.
16. La deuxième voie est l'intégration des questions du travail décent dans les politiques, programmes et activités des équipes de pays des Nations Unies, afin de créer des conditions favorables aux politiques en faveur du travail décent. A cette fin, les *Outils pour l'intégration de l'emploi et du travail décent*, dont l'application aux systèmes des Nations Unies a été approuvée par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, sont en cours d'adaptation pour pouvoir être utilisés à l'échelle nationale.
17. En même temps, il est primordial de ne pas perdre de vue que, dans le système des Nations Unies, l'OIT est une institution spécialisée qui se caractérise par sa gouvernance tripartite. Son mandat comprend notamment les éléments suivants: fonctions normatives, activités de sensibilisation, développement des connaissances et élaboration de politiques, dialogue et recherche du consensus, services consultatifs aux mandants, prestations opérationnelles de coopération technique. L'OIT, y compris sa structure extérieure, doit s'acquitter de son mandat d'une façon équilibrée et intégrée en veillant à la répartition des tâches et à la coopération à l'échelle du Bureau. Ainsi, la structure et les fonctions de l'OIT ne sont pas tout à fait comparables à celles d'autres fonds et programmes du système des Nations Unies.

Cinq objectifs pour orienter le réexamen des bureaux extérieurs de l'OIT

18. Le réexamen des bureaux extérieurs de l'OIT devrait s'inspirer des cinq objectifs suivants:
 - i) concentrer une masse critique de compétences techniques dans les régions;
 - ii) renforcer et assouplir la présence de l'OIT dans les pays;
 - iii) redéfinir les rôles des bureaux extérieurs de l'OIT;
 - iv) rationaliser les responsabilités et rôles respectifs des structures régionales et des secteurs techniques au siège;
 - v) mobiliser l'ensemble des capacités de l'OIT d'une façon souple et prévoir des délais précis.

Ces cinq objectifs et leurs implications sont exposés ci-après.

Concentrer la masse critique de compétences techniques dans les régions

19. Actuellement, l'OIT compte 16 bureaux sous-régionaux. Il s'agit des anciennes équipes consultatives techniques multidisciplinaires qui ont été transformées en bureaux régionaux en 2003. Il y a six bureaux sous-régionaux en Afrique, quatre dans les Amériques, un dans les Etats arabes, trois dans la région Asie-Pacifique, un en Europe et un en Asie centrale. Le but était de renforcer les services techniques fournis aux mandants. L'un des résultats positifs de cette nouvelle structure a été de mieux intégrer les services de l'OIT et de fournir une aide globale.
20. L'Agenda du travail décent et ses quatre objectifs stratégiques ont été le moteur de cette approche. Toutefois, l'un des principaux défauts de cette structure a été de trop saupoudrer les compétences techniques de l'OIT. Dans une équipe, chaque spécialiste technique est habituellement responsable de trois à huit pays. Les spécialistes techniques sont relativement isolés de ceux qui couvrent le même domaine dans d'autres lieux d'affectation. En outre, l'évolution des modalités de la coopération technique a obligé les bureaux sous-régionaux à assurer une grande part de la mise en œuvre des programmes de coopération technique financés par des ressources extrabudgétaires, si bien que le personnel a consacré de plus en plus à la mise en œuvre des programmes de coopération technique le peu de temps dont il disposait pour les activités de promotion, d'analyse et de conseil sur les politiques à suivre.
21. Pour renforcer dans les régions la capacité de l'OIT de fournir aux mandants des services d'analyse comparée et d'appui technique, ainsi que des services consultatifs sur l'action à mener, il est essentiel de compter sur une masse critique de compétences techniques. Cela suppose de regrouper les équipes dispersées dans chaque région pour en faire des équipes d'appui technique au travail décent qui, chacune, couvriront tous les aspects de ce domaine. Le nombre de spécialistes dans chaque équipe devrait s'accroître progressivement grâce à la réaffectation de ressources, aux économies réalisées, à la conversion de postes non techniques et à d'éventuelles ressources supplémentaires. La principale fonction des équipes d'appui technique serait de fournir des services consultatifs de haut niveau sur l'action à mener et des services techniques intégrés aux mandants dans les pays et dans un cadre sous-régional ou régional. Les équipes d'appui technique au travail décent seraient disponibles pour faciliter la participation des bureaux de l'OIT aux programmes de l'Organisation.
22. Le partage des connaissances et la mise en réseau mondial de spécialistes et de praticiens intervenant dans des domaines communs de compétence à l'échelle de l'OIT sont essentiels pour garantir l'efficacité des équipes d'appui technique au travail décent. Permettre à toutes les équipes d'accéder aux connaissances et compétences réunies à l'échelle du Bureau, et d'en bénéficier, accroîtrait considérablement leur capacité de fournir, d'une part, des services consultatifs de bonne qualité sur les politiques à mener et, d'autre part, des services consultatifs intégrés en ce qui concerne le travail décent.
23. Parvenir à une masse critique de compétences techniques a de nombreuses implications pratiques. Tout d'abord, il faudrait regrouper les capacités techniques actuellement disponibles dans chaque région. En tenant compte des situations différentes, il serait approprié d'envisager plusieurs équipes dans les grandes régions (Afrique, Asie et Pacifique, et Amériques), mais en moins grand nombre, et une équipe dans les régions plus petites (Etats arabes, Europe et Asie centrale). Cela aboutirait à des équipes techniques moins nombreuses mais plus étoffées que maintenant.
24. La mise en place d'équipes plus grandes comportera de nouvelles exigences pour les administrateurs du BIT qui devront organiser le travail et allouer les ressources

différemment. Pour agir dans un cadre axé sur les résultats et gérer les ressources techniques de façon à répondre aux priorités telles que définies dans les programmes par pays de promotion du travail décent, il faudra veiller à l'efficacité de la gestion des performances, de la planification de l'action et de la gestion des risques, et les équipes devront avoir une forte capacité de mobilisation. La qualité de la gestion et le rôle mobilisateur des équipes seront essentiels pour garantir le succès des équipes d'appui technique au travail décent.

25. Pour parvenir à cette masse critique de compétences techniques, il serait souhaitable d'accroître le nombre total des spécialistes techniques qui agissent dans chaque région. Compte tenu des contraintes budgétaires actuelles, on pourrait à cette fin décentraliser progressivement d'autres postes techniques du siège aux régions. Dans le même temps, il faudra veiller à ne pas compromettre la masse critique de compétences qui est nécessaire aussi au siège. Il faudrait accroître la mobilité du personnel des services organiques entre les différents lieux d'affectation.
26. D'autres mesures axées sur l'efficacité pourraient permettre d'augmenter les effectifs de la catégorie des services organiques par rapport à ceux de la catégorie des services généraux, ce qui serait souhaitable. Après examen des meilleures pratiques du système des Nations Unies dans plusieurs pays, un objectif à moyen terme pourrait être fixé.
27. Toutes ces mesures ont des incidences considérables sur la mise en œuvre de la stratégie en cours en matière de ressources humaines (2006-2009), qui devra être réexaminée et mise à jour pour tenir compte des mesures proposées.

Accroître et assouplir la présence de l'OIT dans les pays

28. L'OIT a actuellement 52 bureaux hors siège. Il lui est impossible de faire fonctionner un bureau dans chaque Etat Membre mais elle pourrait être présente dans plus de pays qu'aujourd'hui. Dans ceux où elle n'a pas de bureau, plusieurs solutions de remplacement ont été mises en place pour assurer la liaison et la coordination avec les mandants – entre autres, coordonnateurs nationaux (15 actuellement, pour la plupart en Europe et en Asie centrale), personnel de coopération technique nationale ou internationale, effectifs de l'ONU. On s'accorde généralement à penser que la présence d'un coordonnateur national, qui participe aux interventions de l'OIT et est régulièrement en contact avec les mandants, rend considérablement plus efficace l'aide de l'OIT, y compris celle des missions techniques périodiques. De plus, dans tout le système des Nations Unies, on a largement recours à des experts nationaux.
29. La présence de l'OIT, lorsqu'elle est assurée par un coordonnateur national, ne devrait pas être considérée comme équivalente à un bureau. Il s'agit d'une présence souple, liée à un cycle d'activités de programme. Elle peut être décidée ou interrompue en fonction des besoins. Beaucoup de gouvernements ont fourni des bureaux et d'autres moyens aux coordonnateurs nationaux. Pour recruter ces personnes, de même que pour l'ensemble des effectifs du Bureau, il faut avoir dûment à l'esprit le caractère tripartite de l'Organisation.
30. Pour utiliser davantage de coordonnateurs nationaux, il faudra examiner de près les critères, besoins, incidences budgétaires et possibilités de financement. Un objectif raisonnable à moyen terme (d'ici à 2011) serait de recruter 20 à 30 coordonnateurs nationaux de plus dans autant de pays.
31. La création de postes de coordonnateurs nationaux devrait permettre de relancer les PPTD. Une fois qu'un programme aura acquis une certaine ampleur, la participation nationale et le financement extrabudgétaire nécessaire pour continuer de le développer, ainsi que les

modalités futures de l'aide de l'OIT, pourront être évalués compte tenu des besoins du programme, comme c'est le cas pour d'autres PPTD.

Redéfinir les rôles des bureaux extérieurs de l'OIT

32. Les fonctions de la structure actuelle à trois niveaux de l'OIT se chevauchent parfois. En particulier, les bureaux sous-régionaux fonctionnent souvent comme des bureaux desservant plusieurs pays mais comptent davantage de spécialistes techniques. En même temps, les bureaux nationaux ne peuvent pas compter pleinement sur les services techniques disponibles dans les bureaux sous-régionaux et, par conséquent, ils tendent de plus en plus à renforcer leur propre capacité technique ou à recourir directement au siège. Cela se traduit par une utilisation des ressources qui n'est pas optimale.
33. Le tableau ci-après propose une définition plus rationnelle et plus efficace économiquement des principales fonctions des bureaux régionaux, des équipes d'appui technique au travail décent (au niveau régional ou sous-régional, selon qu'il convient) et des bureaux de l'OIT.

Bureau régionaux	Equipes d'appui technique au travail décent	Bureaux de l'OIT	Coordonneurs nationaux
Responsabilité globale pour les décisions en matière de politique, stratégie et gestion au niveau régional.	Appui technique aux mandants tripartites dans les pays (PPTD), aux équipes de pays des Nations Unies, aux analyses régionales de l'OIT et aux réunions régionales et sous-régionales.	Consultation et coordination avec les mandants tripartites.	Liaison avec les mandants de l'OIT.
Relations avec les mandants tripartites de l'OIT et les représentants régionaux dans la structure de gouvernance de l'OIT.	Analyse des informations et données relatives aux récentes tendances régionales et nationales et des principales questions de politique générale, compilation de données statistiques; analyses comparatives des politiques et des données d'expérience.	Elaboration et mise en œuvre des PPTD.	Appui aux bureaux de l'OIT.
Représentation politique et stratégique de haut niveau dans la région.	Création de partenariats avec des réseaux de connaissances, des institutions de recherche et des groupes de réflexion.	Liaison avec les équipes de pays et les programmes par pays des Nations Unies.	Appui à la mise en œuvre des programmes de l'OIT.
Stratégies de coopération avec les institutions régionales et sous-régionales et les organismes du système des Nations Unies.	Activités de sensibilisation et de conseil concernant les politiques à suivre.	Contrôle et soutien de la mise en œuvre des programmes et projets de coopération technique.	Activités de sensibilisation, vulgarisation et diffusion de l'information, compilation des informations nationales présentant un intérêt pour l'action de l'OIT.
Définition et orientation du programme régional de l'OIT, et analyse de stratégie au plan régional.	Contributions techniques de haut niveau aux débats sur les politiques à suivre dans les pays et dans la région.	Activités de sensibilisation, de communication et de diffusion des informations du BIT, et compilation et analyse des informations nationales pertinentes pour l'action de l'OIT.	Liaison avec les équipes de pays des Nations Unies, les réseaux de pays et les organisations partenaires.
Coordination des politiques et programmes à l'échelle régionale et avec le siège.		Représentation technique et politique dans les pays couverts.	Représentation lors de manifestations nationales, selon ce que décide le bureau de l'OIT correspondant.
Contrôle de la mise en œuvre du programme et budget de l'OIT dans la région.		Liaison avec les donateurs et mobilisation des ressources.	
Contrôle des ressources financières et humaines et gestion administrative à l'échelle régionale dans tous les bureaux de pays et toutes les équipes techniques.			

34. Les bureaux régionaux exercent des fonctions politiques, stratégiques et de supervision: les équipes d'appui technique au travail décent sont chargées de donner des conseils techniques de haut niveau et déployées de manière flexible aux fins de l'appui aux mandants et aux stratégies dans les pays, les régions et les sous-régions; les bureaux de l'OIT exercent des responsabilités opérationnelles pour gérer les PPTD et appuyer les programmes par pays des Nations Unies. Les coordonnateurs nationaux assument des fonctions de liaison.
35. Il est un principe de base qui consiste à bien différencier, d'une part, les responsabilités opérationnelles des bureaux de pays pour la mise en œuvre des PPTD de l'OIT et, d'autre part, les responsabilités des équipes d'appui technique pour conseiller et apporter leur assistance. Cela suppose que les programmes de coopération techniques financés avec des contributions extrabudgétaires, y compris des contributions au compte supplémentaire du budget ordinaire, soient mieux alignés sur les priorités identifiées dans les PPTD. Ainsi serait progressivement établi, aux fins de l'appui que l'OIT apporte aux pays, un cadre cohérent pour un programme unique, avec des contributions de différentes parties du Bureau et une centralisation des ressources d'origines diverses.
36. Il conviendrait d'accorder une attention particulière au rôle des spécialistes pour les questions relatives aux employeurs et aux travailleurs et des bureaux des activités pour les employeurs et les travailleurs, afin de s'assurer toute la capacité requise pour appuyer les organisations d'employeurs et de travailleurs et intégrer pleinement le tripartisme dans les programmes techniques de l'OIT.
37. En clarifiant les rôles et les fonctions, une répartition fonctionnelle des principales responsabilités permettrait d'optimiser l'utilisation des ressources de l'OIT, y compris le temps du personnel. Alors que les mesures proposées occasionneront au début des frais de transition qui doivent encore être quantifiés, une fois que sera en place le nouveau cadre proposé, et sous réserve d'un complément d'analyse, les économies qui en résulteront globalement peuvent éventuellement compenser les coûts supplémentaires.
38. Il importe en particulier de déterminer les profils techniques, les compétences et les dotations en personnel technique et administratif pour chacun des trois groupes de bureaux, compte tenu de la diversité et de la complémentarité qui caractérisent leurs fonctions respectives et la composition du personnel. Cette analyse, y compris celle des différences probables d'une région à l'autre, permettrait de déterminer plus précisément les coûts immédiats afférents à l'introduction et au fonctionnement de la nouvelle structure proposée.
39. Le renforcement des compétences techniques de l'OIT dans les régions, notamment par le resserrement des liens avec les secteurs techniques au siège et entre les régions, permettra au Bureau de mieux organiser les connaissances et en facilitera le transfert aux mandants et au-delà. Cela permettra également d'évaluer avec une plus grande précision les besoins des mandants et des partenaires extérieurs de l'OIT en ce qui concerne le renforcement de leurs capacités et leur formation, facilitant ainsi l'élaboration des programmes de formation et l'organisation de stages par le Centre de Turin, en concertation avec le siège, les bureaux régionaux et les bureaux de l'OIT.
40. En même temps, l'OIT a besoin de déterminer avec soin si l'actuelle couverture géographique de ses bureaux est tout à fait adaptée à ses besoins. Une telle évaluation pourrait être entreprise en 2008 et au début de 2009 par le biais de consultations, notamment sur une base régionale. Ces consultations porteraient sur le rôle des bureaux de l'OIT dans les pays à revenu élevé et sur la possibilité de réaliser d'autres économies. L'établissement, dans le cadre de la réforme des Nations Unies, de pôles régionaux et de sites combinés de l'ONU dans les pays favoriserait les synergies avec les structures

régionales de l'OIT. La sécurité du personnel et des locaux est considérée comme primordiale.

41. En novembre 2007, le Conseil d'administration a été informé du projet visant à poursuivre le déploiement d'IRIS dans certains bureaux extérieurs⁵. L'ensemble de ses fonctionnalités seront introduites à partir de 2008 au bureau sous-régional de Budapest⁶. Les décisions concernant l'introduction d'IRIS dans les bureaux extérieurs devront être coordonnées avec le réexamen de la structure extérieure. Il conviendra notamment d'adapter la structure hiérarchique responsable du système IRIS aux fonctions nouvellement définies des bureaux régionaux, des équipes d'appui technique au travail décent et des bureaux de l'OIT.
42. Un modèle opérationnel d'IRIS sera mis au point à l'appui des fonctions des différents bureaux et des différentes équipes telles qu'elles ont été redéfinies à la suite du réexamen de la structure extérieure. Ce modèle identifiera les fonctions administratives, financières et de programmation requises dans chaque bureau. Il formera et épaulera le personnel pour l'utilisation d'IRIS. Il prévoira une communication et une concertation précoces avec le personnel ainsi qu'une assistance pour la gestion du changement et pour les questions d'infrastructure et de connectivité Internet. Comme au siège, IRIS entraînera des changements importants sur les plans des procédures et des fonctions quotidiennes dans les bureaux extérieurs.

Rationaliser les rôles et responsabilités respectives des structures régionales et des secteurs techniques au siège

43. Il est nécessaire de clarifier non seulement les fonctions respectives des bureaux extérieurs mais aussi les rôles et responsabilités exercés respectivement par les bureaux extérieurs et les secteurs techniques au siège. A l'heure actuelle, il existe des rapports de coopération mais aussi des situations de double emploi dans le domaine des services techniques aux mandants, tant au niveau régional que national.
44. C'est aux quatre secteurs techniques, aux départements techniques et aux services d'appui du siège qu'incombe en premier lieu la responsabilité de définir globalement les stratégies techniques et les orientations générales, de développer la base de recherche et de connaissances en appui à l'action de l'OIT au niveau mondial et d'assurer les services de la Conférence internationale du Travail, du Conseil d'administration et des réunions de l'OIT. Il leur incombe également d'élaborer des outils, des méthodologies et des directives pour les conseils à donner en matière de politique et pour les opérations à mener dans les pays, les sous-régions et les régions. S'agissant de l'activité de conseil, et en fonction des besoins en matière de programmes, les bureaux extérieurs demandent souvent l'assistance du siège.
45. Il est dans l'intérêt de l'Organisation de permettre au personnel technique du siège de continuer, en partenariat avec les équipes d'appui technique au travail décent, d'apporter une assistance technique aux régions et aux pays. Il y a lieu d'améliorer la coordination et de rationaliser les conditions dans lesquelles elle est assurée. Comme principe opérationnel général, le siège devrait apporter son appui technique à la demande du bureau régional, d'une équipe d'appui technique au travail décent ou d'un bureau de l'OIT, le bureau

⁵ Document GB.300/PFA/ICTS/1, paragr. 30.

⁶ *Ibid.*, paragr. 29.

régional statuant en dernier ressort sur les demandes d'assistance adressées au siège. De nouvelles règles et procédures pourraient être introduites en 2009.

46. Une nouvelle mesure d'appui à la clarification des rôles et fonctions exercés respectivement par les régions et le siège consiste à accélérer la tendance actuelle à décentraliser les services de coopération technique proposés aux niveaux régional et national. En 2006, l'ensemble des activités de coopération technique ont été administrées à 36 pour cent par le siège et à 64 pour cent par les régions. C'est un changement important par rapport à 1996, année où les régions administraient 31 pour cent de ces activités. La coopération technique aux niveaux (sous)-régional et national serait en principe décentralisée de manière à être le plus près possible du site concerné. Le siège devra continuer d'administrer les programmes mondiaux de coopération technique. Les politiques et stratégies de coopération technique ainsi que les relations avec les donateurs nécessiteront des synergies et une coopération entre les services extérieurs et les unités du siège intéressées.

Mobiliser l'ensemble des capacités de l'OIT d'une façon souple et prévoir des délais précis

47. La capacité du Bureau à s'acquitter de ses tâches et de ses missions spécifiques en fonction des priorités et des objectifs énoncés dans les PPTD et d'autres objectifs (sous)-régionaux doit être renforcée. Ainsi qu'indiqué plus haut, telle serait la mission première des équipes d'appui technique proposées. On se faciliterait grandement la tâche en introduisant de nouvelles modalités permettant à un bureau de l'OIT de mobiliser tout un assortiment de compétences techniques dans l'ensemble du Bureau pour une mission spécifique, et de prévoir à cette fin des délais précis. Ces compétences techniques pourraient provenir d'équipes d'appui technique au travail décent, indépendamment de leur lieu d'affectation et de la région, mais aussi indépendamment du siège. Le cas échéant, il conviendrait de faire appel à des compétences appropriées à l'extérieur du Bureau.
48. Un moyen important de maximiser la capacité du Bureau consiste à travailler avec des réseaux d'experts. Cela vaut en particulier pour la recherche, l'élaboration de politiques et l'échange de connaissances. Il est possible de renforcer considérablement les potentialités techniques de l'OIT en associant plus systématiquement les mandants à son activité, en recourant à leurs compétences techniques et à leurs connaissances, et en les incitant à prendre à leur compte l'agenda de l'OIT. De même, les anciens élèves du Centre de Turin peuvent être une précieuse source de connaissances pour l'OIT. On pourrait constituer un fichier de spécialistes qui seraient sollicités pour des tâches spécifiques, notamment pour la coopération horizontale entre des pays. Ces réseaux auraient besoin d'un accès continu à l'information et aux connaissances de l'OIT. Cela pourrait former la base d'un système novateur de mobilisation de compétences techniques pour un coût raisonnable.
49. Un autre moyen de mobiliser des compétences consisterait à intensifier la création de partenariats et d'alliances stratégiques avec d'autres organisations d'experts et de réseaux qui soient capables et désireux de mettre en œuvre l'Agenda du travail décent de l'OIT. Les institutions multilatérales du système des Nations Unies ont commencé à intégrer le concept de travail décent dans leurs propres politiques, programmes et activités. En s'appuyant sur des partenariats avec les institutions mondiales, régionales et nationales spécialisées dans les activités de sensibilisation, de recherche, d'élaboration de politiques, de collecte de données et de diffusion de l'information, l'OIT peut enrichir ses connaissances et étendre son impact au-delà de ses propres capacités techniques. Il serait important d'assurer un strict contrôle de qualité, ainsi que l'orientation et la supervision des services à fournir dans le cadre de tels arrangements.

50. Cela impliquerait l'élaboration de nouvelles méthodes de travail du Bureau et une mise à niveau des compétences du personnel pour lui permettre d'accomplir ces tâches. Les procédures administratives et financières devraient être revues de manière à améliorer l'appui technique à l'exécution de tâches assortie de délais précis, notamment le détachement de courte durée de fonctionnaires en poste au Bureau, l'administration de budgets voyage et l'établissement des règles et procédures à observer dans la collaboration avec les institutions, les réseaux et les partenaires.

Modalités du réexamen

51. Il est proposé de poursuivre ce réexamen d'une manière soigneusement planifiée et échelonnée. Si un certain nombre d'éléments peuvent être mis en œuvre assez rapidement pendant la période biennale 2008-09 dans les limites des ressources existantes, d'autres, en revanche, requièrent incontestablement un examen plus approfondi et d'autres consultations supplémentaires.
52. Pour pouvoir affiner les propositions, il faudra impérativement consulter les hauts fonctionnaires du Bureau et le personnel, y compris le Syndicat du personnel, et continuer de consulter le Conseil d'administration. Il est également essentiel de tenir compte du cadre général d'action et de planification de l'Organisation ainsi que des éléments extérieurs susceptibles d'influer sur la manière dont l'OIT fournit ses services à ses mandants.
53. Parmi les mesures susceptibles d'être retenues pour une mise en œuvre immédiate, on peut citer les suivantes:
- accroître progressivement le nombre des coordonnateurs nationaux dans les pays qui ont un ample programme de coopération mais ne sont pas desservis par un bureau de l'OIT;
 - poursuivre la décentralisation de la coopération technique de l'OIT;
 - clarifier les rôles et fonctions respectifs des bureaux régionaux et des bureaux de pays, ainsi que les modalités d'action des équipes d'appui technique au travail décent;
 - préciser les modalités selon lesquelles le personnel technique du siège devrait apporter son soutien aux régions et aux équipes d'appui technique au travail décent.
54. La réorganisation des bureaux sous-régionaux et leur conversion en équipes d'appui technique au travail décent nécessiteront une analyse plus approfondie de leurs incidences sur les plans administratif, financier, logistique et des ressources humaines. Une analyse préalable pourrait être intégrée dans la préparation du programme et budget pour 2010-11 et du cadre stratégique pour 2010-2015. Un plan plus détaillé de mise en œuvre des propositions, qui préciserait notamment les implications en termes de ressources et de dotation en personnel, pourrait être préparé pour soumission au Conseil d'administration en 2009.
55. Les mesures proposées respecteront les obligations du Bureau découlant du Statut du personnel et du régime commun des Nations Unies. Tout changement qu'il y aurait lieu d'apporter au Statut du personnel serait effectué en consultation avec le Syndicat du personnel et conformément aux règles et procédures établies.
56. Pour un examen approfondi de la couverture des bureaux de l'OIT, il conviendrait de mener des consultations supplémentaires au plan régional avant de finaliser les

propositions. Ces consultations pourraient être menées en 2008 en vue de la soumission des propositions au Conseil d'administration en mars 2009.

57. Les mesures proposées aux fins du réexamen de la structure et des fonctions des bureaux extérieurs de l'OIT sont récapitulées dans le tableau suivant. Un certain nombre de mesures ont besoin d'être élaborées plus avant. Il convient notamment d'en préciser les implications probables en termes de coûts ainsi que les économies qu'elles permettront de réaliser. Une version plus élaborée de ces mesures et d'autres consultations détermineront la forme définitive des propositions.

Tableau 1. Mesures et calendrier

Mesures	Calendrier
1. Consultations supplémentaires du personnel du BIT dans les régions et au siège.	En 2008 et 2009.
2. Critères et plan pour la mise en place de coordonnateurs nationaux.	Finalisé en 2008 et mise en œuvre échelonnée en 2008-09.
3. Poursuite de la décentralisation des responsabilités concernant la coopération technique extrabudgétaire.	Politique finalisée en 2008 et mise en œuvre échelonnée en 2008-09.
4. Réexamen des procédures administratives et financières, visant à faciliter le déploiement flexible d'un appui technique aux régions et aux pays.	Préparation en 2008 et mise en œuvre en 2009.
5. Consultations régionales sur la couverture géographique des bureaux de l'OIT.	Consultations en 2008 et soumission des propositions au Conseil d'administration en mars 2009.
6. Création d'équipes d'appui technique au travail décent, et analyse des coûts, de leur composition et de leurs fonctions.	La version initiale du plan est intégrée dans les Propositions de programme et de budget pour 2010-11 qui doivent être soumises au Conseil d'administration en novembre 2008 et mars 2009. Planification détaillée en 2008-09 et mise en œuvre échelonnée sur la période 2009-2011.
7. La nouvelle stratégie en matière de ressources humaines (2010-2015) couvre et appuie le réexamen de la structure extérieure.	Les premiers éléments qui sont intégrés dans le cadre stratégique (2010-2015) seront présentés au Conseil d'administration en novembre 2008; version plus élaborée de la stratégie en 2009.
8. Le déploiement d'IRIS dans les bureaux extérieurs facilite le réexamen de la structure extérieure.	Plan global intégré dans les Propositions de programme et de budget pour 2010-11, qui seront présentées au Conseil d'administration en mars 2009; mise en œuvre échelonnée sur la période 2008-2011.

58. *Au vu de son examen des propositions présentées ci-dessus, la Commission du programme, du budget et de l'administration souhaitera sans doute:*

- a) *faire connaître les points de vue concernant les grandes lignes des propositions sur la structure et les fonctions des bureaux extérieurs de l'OIT; et*

- b) recommander que le Conseil d'administration demande au Bureau d'élaborer plus avant ces propositions en procédant à des analyses et à des consultations concernant leurs modalités spécifiques, de manière à établir un plan échelonné de mise en œuvre qui sera reflété dans les Propositions de programme et de budget pour 2010-11 et dans le cadre stratégique pour 2010-2015.*

Genève, le 18 février 2008.

Point appelant une décision: paragraphe 58.