



Conseil d'administration

323^e session, Genève, 12-27 mars 2015

GB.323/INS/INF/2

Section institutionnelle

INS

POUR INFORMATION

Le point sur la réforme interne

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

Unité auteur: Bureau du Directeur général adjoint pour la gestion et la réforme (DDG/MR).

Documents connexes: Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable et résolution qui l'accompagne 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.322/INS/13/1; GB.322/POL/6; GB.322/PFA/9.

Introduction

1. Engagé il y a deux ans, le processus de réforme a apporté des avantages substantiels qui constituent une base solide pour la poursuite de l'action visant à bâtir une OIT mieux à même de s'acquitter de son mandat et de répondre aux besoins de ses mandants au XXI^e siècle. Dans un premier temps, la réforme a visé à améliorer l'efficacité de l'Organisation. Il en a résulté un transfert progressif des ressources en vue de renforcer les capacités techniques du Bureau, comme le reflètent clairement les Propositions de programme et de budget pour 2016-17. Des efforts continus ont été déployés pour parvenir à des méthodes de travail davantage axées sur la collaboration entre les départements du Portefeuille des politiques et entre le siège et les régions, le tout dans un cadre cohérent visant à renforcer la pertinence, la qualité et l'impact des produits techniques. Ces efforts ont également contribué à assurer une présence concrète de l'OIT dans les principales instances internationales.
2. Désormais, la priorité est de mettre en œuvre les décisions découlant de l'examen des opérations sur le terrain et de la structure extérieure, ainsi que de celui des questions relatives à la communication, tout en se préparant à élargir le champ et la portée de l'examen des services administratifs, de manière à rendre les processus opérationnels internes de l'OIT aussi efficaces et efficaces que possible.

Portefeuille de la gestion et de la réforme

3. Au sein du Portefeuille de la gestion et de la réforme, les départements ont été réorganisés selon des critères fonctionnels, afin d'éliminer les recouvrements ou les superpositions de responsabilités fonctionnelles ainsi que le morcellement d'activités entre plusieurs unités et, partant, d'améliorer l'efficacité et de préciser les rôles et responsabilités. Pour remédier aux dysfonctionnements structurels et aux problèmes de gestion, il a été procédé au regroupement logique des fonctions, qui a permis un examen approfondi des processus opérationnels.

Services administratifs

4. Une analyse exhaustive est en cours en vue de définir les modèles les plus efficaces et les plus rentables en ce qui concerne la prestation de services et de déterminer les meilleures méthodes de travail pour s'acquitter des fonctions administratives et d'appui au sein des départements du siège et sur le terrain. Les améliorations escomptées devraient permettre une redistribution des ressources, des fonctions administratives vers les fonctions techniques. Conjuguée à un soutien accru des fonctions techniques, cette redistribution devrait améliorer la prestation de services. Pour faciliter ce processus, il est fait appel à un cabinet de consultants extérieurs spécialisé dans l'analyse, la modélisation et la refonte des processus opérationnels.
5. Le traitement des états de paie a été centralisé à Genève, ce qui a permis aux différents bureaux extérieurs et au Bureau dans son ensemble de faire des économies substantielles. Le déploiement d'applications informatiques globales sur le terrain a également été accéléré.

Ressources humaines (RH)

6. Dans le cadre de la stratégie convenue en la matière, la réforme des ressources humaines a été axée sur les procédures de recrutement et de sélection, et notamment sur le renforcement de la mobilité et de la diversité régionale et nationale au sein du Bureau. De plus, des mesures de réforme ont été mises en œuvre en matière de politique contractuelle, de relations professionnelles, de perfectionnement du personnel, de récompense et de reconnaissance des mérites et de harcèlement. Le point a été fait sur ces mesures dans plusieurs documents présentés précédemment au Conseil d'administration, le plus récent étant le document GB.322/PFA/9.

Communication

7. La nouvelle stratégie globale de l'OIT en matière de communication est conforme aux recommandations formulées dans le cadre de l'examen des questions relatives à la communication qui a été effectué en 2013. Elle sert l'objectif institutionnel fondamental consistant à renforcer l'influence de l'OIT et à positionner celle-ci comme la référence mondiale pour tout ce qui touche au monde du travail.
8. La stratégie, qui repose sur trois piliers – pertinence, visibilité et participation –, contribuera à conforter la notoriété de l'OIT en permettant aux mandants et à des publics plus larges d'avoir accès à des contenus de qualité au bon moment, au bon endroit et sous une forme adaptée. En favorisant la diffusion des contenus, elle assurera une meilleure visibilité à l'OIT. La stratégie vise aussi à renforcer la participation des mandants en explorant de nouvelles pistes en vue d'établir un dialogue permanent permettant l'échange d'informations ainsi que la formulation d'opinions et d'observations. Elle ciblera par ailleurs d'autres publics soigneusement choisis, dont le soutien pourrait favoriser la réalisation des objectifs de l'Organisation. Les moyens habituels de communication seront utilisés, tandis que les initiatives en cours visant à exploiter le potentiel des moyens nouveaux, y compris les médias sociaux, seront poursuivies.
9. La fonction de communication interne reste une priorité pour garantir une communication bidirectionnelle efficace avec le personnel et créer des liens entre tous les fonctionnaires du Bureau. Diverses activités ont été organisées dans le cadre d'une stratégie de communication interne, notamment une réunion-débat qui a réuni, en novembre 2014, des membres du personnel du siège et des bureaux régionaux par visioconférence pour débattre de la mise en œuvre de la réforme des opérations sur le terrain avec les directeurs généraux adjoints. Des discussions ont été organisées avec le personnel par le biais de divers moyens de communication à propos d'autres projets clés liés au processus de réforme, par exemple la mise en œuvre de la nouvelle politique relative à la mobilité du personnel.
10. La nouvelle page d'accueil de l'Intranet de l'OIT constitue un moyen de communication attrayant pour le personnel, puisqu'elle met en lumière des sujets qui l'intéresse directement et dont beaucoup illustrent l'importance du travail d'équipe. Un projet de plate-forme collaborative de communication est mis en œuvre à titre expérimental à l'intention des directeurs des bureaux établis dans les régions afin de leur offrir un outil en ligne pour échanger des informations – renseignements pratiques sur les profils et les coordonnées des directeurs, plans et rapports de mission, résultats des principales réunions, bonnes pratiques au sein des régions, etc. Une autre plate-forme de collaboration en ligne, accessible à l'ensemble du personnel, sert toujours de centre de planification stratégique pour les communications de l'OIT et permet aux fonctionnaires en service dans les régions et au siège d'accéder au calendrier général, à la banque de messages, aux outils et aux documents, en vue de faciliter la cohérence et la coordination des activités de communication de l'Organisation.

11. Les activités de renforcement des capacités en matière de communication, qui s'adressaient en premier lieu aux directeurs des départements, seront élargies de manière à inclure tous les membres du personnel chargés de la communication, et une évaluation des compétences sera réalisée afin de déceler les lacunes éventuelles. Une séance d'information sur la communication sera organisée à l'intention des participants à l'Académie sur la coopération pour le développement, qui aura lieu au Centre de Turin en avril.
12. La nouvelle version du site Web public de l'OIT a été mise en ligne comme prévu fin 2014. De conception moderne, elle dispose de nouvelles fonctionnalités lui permettant de s'adapter automatiquement aux différents formats d'écran (ordinateurs, tablettes ou téléphones portables).

Portefeuille des politiques

13. La réorganisation des départements relevant du Portefeuille des politiques a permis de parvenir à une «masse critique» grâce à l'élargissement des groupes d'experts techniques et à la mise en place d'équipes flexibles mieux armées pour répondre avec souplesse et efficacité aux demandes des mandants. Elle permet également de planifier à plus long terme les travaux menés par des équipes élargies pour traiter les problèmes liés au marché du travail selon des approches plus ambitieuses et mieux intégrées.
14. Les travaux d'analyse, l'élaboration des politiques et la fourniture de conseils stratégiques sont désormais coordonnés par une équipe de direction pour les politiques, investie d'une responsabilité collective pour faire en sorte que les activités de développement des connaissances fondées sur des faits empiriques et de fourniture de conseils stratégiques et de services soient menées en temps utile et soient en outre cohérentes, accessibles et adaptées à la situation de chaque pays.
15. Aujourd'hui, divers pays à faible revenu, à revenu intermédiaire et à revenu élevé cherchent davantage à bénéficier des travaux d'analyse et des conseils stratégiques du BIT. Comme d'autres organisations internationales, l'OIT est devenue un partenaire à part entière du G20, puisque le Bureau lui fournit des conseils sur l'ensemble des questions liées au marché du travail et autres questions connexes. Ce partenariat amplifie la portée des outils de connaissance et des moyens d'action que le Bureau met au point en vue de leur application aux niveaux national, régional et mondial.
16. L'OIT s'efforce de mettre en place des partenariats de travail avec d'autres organisations internationales dans les domaines de responsabilité partagée. Plus particulièrement, elle a développé et renforcé, avec beaucoup d'efficacité et dans divers contextes, sa collaboration avec le Groupe de la Banque mondiale, ce qui lui a permis de rappeler ses objectifs en matière de travail décent dans le cadre des questions en jeu. Les nouveaux travaux menés conjointement avec des organisations apparentées telles que l'OMC et la CNUCED à propos de la relation entre le commerce et l'emploi, mais aussi avec l'OCDE, le FMI et la Banque mondiale au sujet des causes des inégalités entre hommes et femmes dans différents pays, visent à offrir des possibilités de connaissance et d'action cohérentes, qui se fondent sur la compétence, les données et l'expérience complémentaires des différentes organisations.
17. L'OIT peut également s'appuyer sur les travaux du Département de la statistique et du Département de la recherche pour apporter des contributions utiles, fondées sur des données probantes, aux discussions concernant le programme de développement pour l'après-2015.

Portefeuille des programmes extérieurs et des partenariats

18. L'examen des opérations sur le terrain et de la structure extérieure a débuté en 2013. Il visait globalement à accroître la présence et l'influence de l'OIT sur le terrain. Depuis octobre 2014, les décisions prises par le Directeur général sont mises en œuvre dans les quatre domaines définis (gestion et programmation stratégiques; prestation de services aux mandants; investissement dans le personnel; et présence et partenariats). Des renseignements détaillés sur les propositions d'action ont été fournis à la 322^e session du Conseil d'administration¹.
19. L'un des principes directeurs de l'examen des opérations sur le terrain était de rapprocher l'OIT de ses mandants, ce qui suppose une présence dans des zones géographiques spécifiques, assortie d'une capacité technique renforcée. Si le nombre et le lieu d'implantation actuels des équipes d'appui technique au travail décent (ETD) resteront les mêmes dans toutes les régions, les postes techniques sont redistribués et redéfinis pour améliorer les réponses apportées par l'OIT au niveau régional.
20. Les propositions de programme et de budget pour 2016-17 prévoient un renforcement de la capacité technique du Bureau par le biais d'un transfert de ressources vers les régions ainsi que vers le Portefeuille des politiques. Certains postes administratifs et de direction au sein des unités administratives sont redéfinis et de nouveaux postes techniques sont créés. La politique du Bureau visant à décentraliser la gestion de la coopération technique est en cours d'application.
21. Conformément aux résultats de l'examen des opérations sur le terrain, l'un des éléments principaux du portefeuille des projets de coopération pour le développement de l'OIT consistera en un nombre limité de programmes de grande envergure et à fort impact, qualifiés de «programmes phares». Le Bureau élabore également des approches stratégiques différenciées afin de mieux s'adapter aux divers environnements et besoins définis pour chaque Etat Membre dans le cadre de l'examen des opérations sur le terrain.
22. La nouvelle politique de mobilité du personnel, qui facilite la mobilité géographique et fonctionnelle, contribuera, elle aussi, à améliorer la prestation de services.

Cadre de suivi de la réforme

23. Un cadre de suivi de la réforme est actuellement élaboré pour suivre la mise en œuvre et évaluer l'impact des réformes menées dans l'ensemble du Bureau. Ce cadre et les indicateurs de performance clés y relatifs visent à:
 - établir des liens pertinents entre les objectifs de la réforme et les mesures prises pour les atteindre;
 - fournir des renseignements sur le progrès des activités menées dans le cadre de la réforme et sur l'incidence de la réforme sur les activités de l'OIT;
 - informer les différentes parties intéressées de l'état d'avancement de la réforme et optimiser l'efficacité du processus décisionnel du Conseil d'administration, de l'équipe de direction, des équipes chargées de la réforme et du personnel du BIT.

¹ Document GB.322/INS/13/1.

24. Des travaux sont en cours pour déterminer les indicateurs, bases de référence, cibles et responsabilités en matière d'appropriation en liaison avec les principaux objectifs de la réforme.

Conclusion

25. Compte tenu des efforts considérables déployés jusqu'ici pour mener à bien le processus de réforme et des résultats concrets obtenus, l'une des difficultés majeures consiste désormais à conserver cet élan et ce niveau d'engagement, en mettant notamment l'accent sur les objectifs escomptés du programme de la réforme. Les Propositions de programme et de budget pour 2016-17 prévoient la rationalisation du cadre d'action de l'OIT et peuvent favoriser de nouvelles améliorations, tout comme les enseignements tirés des phases antérieures de la réforme.

Genève, le 12 mars 2015