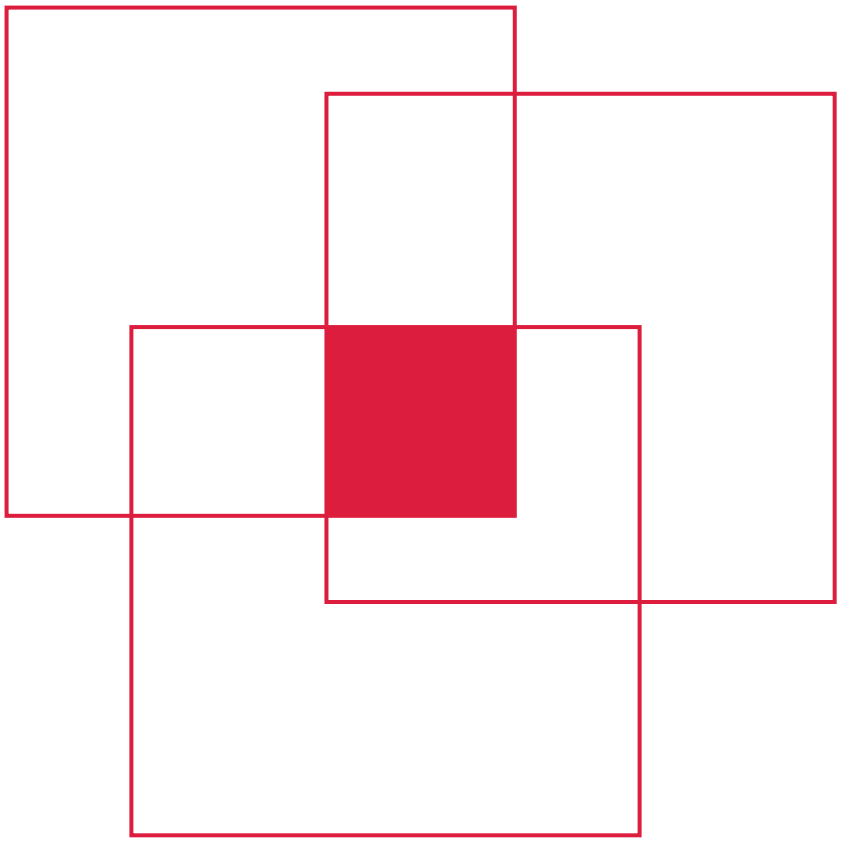
GB.335/PFA/1

Organisation internationale du Travail

1919·2019

PROPOSITIONS DE PROGRAMME ET DE BUDGET POUR 2020-21

PRÉSENTÉES PAR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL



BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL

Conseil d'administration
335e session, Genève, 14-28 mars 2019 **GB.335/PFA/1**

Section du programme, du budget et de l'administration
Segment du programme, du budget et de l'administration **PFA**

Date: 4 février 2019
Original: anglais

PREMIERE QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

PROPOSITIONS DE PROGRAMME ET DE BUDGET POUR 2020-21

Présentées par le Directeur général

Ce document est tiré à un nombre restreint d'exemplaires afin de réduire autant que possible l'impact sur l'environnement des activités de l'OIT et de contribuer à la neutralité climatique tout en optimisant l'efficience. Nous serions reconnaissants aux membres du Conseil d'administration et aux observateurs de bien vouloir se rendre aux réunions munis de leurs propres exemplaires afin de ne pas avoir à en demander d'autres. Nous rappelons que tous les documents du Conseil d'administration sont accessibles sur Internet à l'adresse http://www.ilo.org.

Table des matières

Page

Préface v

1. Introduction 1

2. Vers un nouveau cadre de résultats 5
   - 2.1. Un cadre de résultats pour concrétiser les objectifs stratégiques de l'OIT 5
   - 2.2. Une théorie du changement pour promouvoir la justice sociale par le travail décent 6
   - 2.3. Conséquences 8

3. Axer la gestion sur les résultats: une OIT à la hauteur de sa mission 9
   - 3.1. Gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation 9
   - 3.2. Services d'appui efficients et utilisation efficace des ressources de l'OIT 11
   - 3.3. Gestion des risques 14

4. Budget stratégique pour 2020-21 19
   - 4.1. Gains d'efficience 20
   - 4.2. Allocation des ressources 22
     - Partie I. Budget courant 22
     - Partie II. Dépenses imprévues (réserve constituée en prévision des décisions du Conseil d'administration) 22
     - Partie III. Fonds de roulement 24
     - Partie IV. Investissements institutionnels et éléments extraordinaires 24
   - 4.3. Augmentations de coûts 27

5. Projet de budget des dépenses et des recettes pour 2020-21 29

Projet de décision 30

Annexes documentaires 33
   1. Budget opérationnel pour 2020-21 34
   2. Détail des augmentations de coûts 40
   3. Détail des propositions de mise à niveau de l'infrastructure informatique 46

Préface

J'ai le plaisir de soumettre au Conseil d'administration mes Propositions de programme et de budget pour 2020-21. C'est le quatrième programme et budget biennal qu'il m'incombe de proposer, et le second correspondant au plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021. Compte tenu des circonstances exceptionnelles du centenaire de l'OIT, mes propositions, cette fois-ci, ont été conçues selon la procédure modifiée convenue par le Conseil d'administration à sa 333e session (juin 2018), ce qui signifie que le présent document sera complété par d'autres propositions de programme en octobre-novembre 2019.

Nous sommes tous conscients de l'énorme opportunité que représente la célébration du centenaire de l'OIT en 2019 et de la responsabilité qui est la nôtre d'en tirer pleinement parti pour repenser et renouveler l'action de l'OIT au service de la justice sociale, face aux mutations profondes du monde du travail et aux formidables défis qui en résultent.

En 2019, l'Initiative de l'OIT sur l'avenir du travail sera l'occasion pour l'Organisation de répondre à ces défis. L'importance particulière du programme et budget pour 2020-21 est qu'il constitue le cadre dans lequel les grands débats de l'année du centenaire devront se traduire par des actes concrets. Les attentes à cet égard vis-à-vis de l'OIT sont très fortes et nos ambitions doivent l'être également.

En adoptant les présentes propositions de programme et de budget, le Conseil d'administration ouvrira la voie au processus de suivi du centenaire et placera l'OIT sur la bonne trajectoire à l'orée de son deuxième siècle d'existence.

Janvier 2019

Guy Ryder
Directeur général

1. Introduction

1. Le programme et budget de l'OIT pour 2020-21 va être mis en œuvre à un moment où le monde du travail fait face à des bouleversements et à des défis sans précédent. Son efficacité se mesurera à la façon dont il réussira à maîtriser ces changements et à relever ces défis pour faire avancer la cause de la justice sociale et offrir des possibilités de travail décent à toutes les femmes et à tous les hommes dans le monde entier.

2. L'exécution du programme et budget se déroulera également dans un contexte marqué par un scepticisme général quant à la capacité des dirigeants d'apporter des solutions crédibles aux problèmes les plus urgents, lesquels, très souvent, puisent leurs racines dans le monde du travail. Les technologies numériques – dont l'impact est davantage ressenti que véritablement compris – sont en soi déroutantes pour la plupart des gens. Mais il s'y ajoute aussi un sentiment d'incompréhension dû au fait que les progrès spectaculaires réalisés grâce à l'inventivité et à l'ingéniosité de l'esprit humain ne se sont pas accompagnés d'améliorations équivalentes dans la vie des gens.

3. Comme le disait l'ancien Directeur général du BIT, M. David A. Morse, dans le discours qu'il a prononcé lors de la remise du prix Nobel de la paix décerné à l'OIT à l'occasion de son cinquantième anniversaire en 1969:

> Ce qui s'est produit dans notre histoire contemporaine, c'est que nous en sommes venus à révérer le progrès technologique, en étant épouvantés des proportions croissantes de la pauvreté dans le monde; que nous sommes impressionnés par les conquêtes de la science tout en étant préoccupés par l'incapacité de la société à trouver les moyens d'en appliquer équitablement les bienfaits... La peur, la colère et la déception qu'engendrent ces contradictions effrayantes placent l'humanité en face d'une menace politique et sociale grandissante. Les efforts de l'OIT... doivent, plus que jamais, être consacrés à la réduction et, finalement, à l'élimination de cette menace.

4. Que pourrait-on dire d'autre aujourd'hui, si ce n'est qu'aux problèmes tenaces que sont le niveau inacceptable du chômage, la persistance de la pauvreté et de l'exclusion, la profonde incertitude de l'être humain et le déni des droits fondamentaux sont venus s'ajouter les impératifs de la lutte contre le changement climatique et de la maîtrise des mouvements de population à grande échelle. C'est dans ce nouveau contexte politique que l'OIT doit désormais réaliser ses objectifs. La frustration causée par l'échec apparent des politiques, la colère face à l'aggravation des inégalités et l'incertitude, voire même la peur que suscite le changement s'expriment de plus en plus souvent sur les réseaux sociaux et dans les urnes. Toutes sont dans une large mesure le fruit de l'injustice sociale et risquent à leur tour d'entraver le combat pour y mettre fin.

5. Conséquence immédiate de cette situation, des questions commencent à se poser quant à l'utilité de la coopération internationale et des pressions s'exercent sur un système multilatéral décrit comme étant en crise. Etant donné l'importance capitale que revêt cette coopération pour le monde du travail, dans le contexte d'économies mondialisées et interdépendantes, et parce que l'OIT est un acteur résolument engagé au sein de ce système multilatéral, il est tout à fait dans son intérêt qu'il fonctionne bien et elle se doit même de contribuer à son efficacité.

6. Le programme et budget de l'OIT pour 2020-21 sera largement conditionné par le processus de réforme en cours au sein du système des Nations Unies, en particulier par les dispositions de la résolution 72/279, adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 31 mai 2018, sur le «Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système

des Nations Unies». Le Conseil d'administration a eu des discussions approfondies sur les implications des changements envisagés, notamment au niveau national où l'impact sur les activités est assez sensible, et il a fortement insisté sur la nécessité pour l'Organisation de promouvoir et de préserver la pratique du tripartisme ainsi que ses fonctions normatives essentielles.

7. L'engagement résolu de l'OIT au sein du système des Nations Unies, tel que réformé, reflète sa volonté de contribuer pleinement au Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030), étant donné la place centrale qu'y occupent les objectifs du travail décent. Dans cette perspective, il est donc proposé de renforcer l'alignement qui existe entre le programme et budget et le Programme 2030 au cours de la période biennale 2020-21.

8. Le programme et budget pour 2020-21 offre à l'OIT une occasion unique d'intégrer rapidement les résultats de ses initiatives du centenaire, notamment ceux de l'initiative sur l'avenir du travail, dans ses activités. C'est d'ailleurs pour pouvoir exploiter à fond cette possibilité que le Conseil d'administration a décidé, à sa 333e session (juin 2018), de suivre une procédure exceptionnelle en vue de faire adopter le budget pour 2020-21 par la Conférence internationale du Travail à sa 108e session (session du centenaire) en juin 2019, comme le prévoit le Règlement financier, et de soumettre ensuite les questions essentielles de politiques à l'examen du Conseil d'administration à sa 337e session, en octobre-novembre 2019, après que les conclusions des débats de la Conférence sur l'avenir du travail auront été portées à sa connaissance.

9. Sans préjuger des décisions que prendra le Conseil d'administration en octobre–novembre 2019, on rappellera pour mémoire que le rapport de la Commission mondiale de l'OIT sur l'avenir du travail est déjà à la disposition des membres du Conseil d'administration, qu'il sera soumis à la Conférence internationale du Travail à sa session du centenaire, et qu'il contient probablement des indications sur certaines des questions de fond susceptibles d'être abordées dans le document final qui devrait être adopté. On se souviendra en outre que dans les programmes et budgets des deux dernières périodes biennales figuraient un nombre limité de résultats stratégiques qui ont permis de définir les grands domaines d'action de l'OIT, compte tenu des questions d'intérêt général jugées prioritaires par les mandants, et de parvenir, en termes de ressources et d'approches multidisciplinaires, à une masse critique capable d'avoir des effets tangibles. De plus, le choix des résultats stratégiques témoigne d'une grande continuité entre les exercices, ce qui montre que des interventions à moyen ou long terme sont nécessaires. Pour la période 2018-19, les résultats stratégiques retenus sont les suivants: des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes; ratification et application des normes internationales du travail; création et extension des socles de protection sociale; promouvoir les entreprises durables; le travail décent dans l'économie rurale; la formalisation de l'économie informelle; promouvoir la sécurité au travail et la conformité des lieux de travail, y compris dans les chaînes d'approvisionnement mondiales; protéger les travailleurs contre les formes de travail inacceptables; équité et efficacité en matière de migration et de mobilité internationales de main-d'œuvre; et des organisations d'employeurs et de travailleurs fortes et représentatives.

10. La question qui se pose, et à laquelle il faudra répondre concrètement en octobre-novembre 2019, est la suivante: faut-il continuer à structurer le programme autour du même nombre de résultats stratégiques et, si tel est le cas, faudra-t-il conserver tels quels les résultats sélectionnés ou au contraire modifier sensiblement leur contenu en fonction des décisions que prendra la Conférence à sa session du centenaire? A supposer que l'on décide de ne pas les garder, par quoi pourrait-on alors les remplacer? Si l'on en juge par les grandes ambitions du centenaire, un changement de cap semble indiqué. La période 2020-21 – après laquelle un nouveau plan stratégique sera en principe adopté – serait alors une phase de réorientation qui pourrait être consacrée au suivi du centenaire et aux ajustements requis par la réforme de l'ONU.

11. Quelles que soient les options choisies, on veillera à ce qu'elles soient pleinement compatibles avec les six objectifs du plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021, à savoir: des capacités renforcées pour répondre aux besoins des mandants; une plus grande capacité d'écoute et de réponse aux besoins des plus vulnérables et des plus défavorisés dans le monde du travail; une fonction normative maintenue et renforcée; un rôle de chef de file plus affirmé en matière de connaissances; devenir un acteur de premier plan dans la mise en œuvre du Programme 2030; et être beaucoup plus à même d'agir comme une organisation efficace et efficiente.

12. On rappellera en outre que le plan stratégique de l'OIT pour 2018-21 définit quatre éléments transversaux déterminants pour l'élaboration des politiques: les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme, l'égalité entre hommes et femmes et la non-discrimination, et une transition juste vers la durabilité environnementale.

13. Les propositions exposées dans le présent document indiquent ce qu'il est prévu de faire pour atteindre plusieurs de ces objectifs. Elles mettent clairement l'accent sur la recherche permanente de gains d'efficacité et d'efficience, notamment en matière de gouvernance, en tant que moyen de donner à l'OIT, parallèlement à l'amélioration qualitative de ses systèmes de gestion axée sur les résultats, la possibilité de mieux répondre aux souhaits et aux besoins de ses mandants.

14. La contribution de l'OIT à la mise en œuvre du Programme 2030 est un thème omniprésent. A cet égard, le rôle majeur que joue l'Organisation en matière de connaissances sera pleinement pris en compte dans les propositions d'ordre stratégique qui seront soumises au Conseil d'administration à sa 337e session (octobre-novembre 2019). Il sera examiné sur la base du résultat facilitateur «Gestion efficace des connaissances au service de la promotion du travail décent», qu'il est proposé de conserver et de développer parallèlement aux deux autres résultats facilitateurs («Gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation» et «Services d'appui efficients et utilisation efficace des ressources de l'OIT»).

15. Les activités mises en chantier dans le cadre de l'initiative sur les normes seront poursuivies et fourniront l'appui nécessaire pour renforcer la fonction normative capitale de l'OIT. Quant aux modalités exactes de la réponse apportée par l'OIT aux besoins des plus vulnérables et des plus défavorisés dans le monde du travail, elles devront être déterminées en octobre-novembre 2019, à la lumière notamment des débats sur l'avenir du travail qui auront eu lieu auparavant et qui aideront sans aucun doute à la réflexion sur le sujet. Pour une Organisation comme l'OIT qui entend rester fidèle à son mandat de justice sociale, il s'agit là d'un enjeu essentiel.

16. Conformément au Règlement financier, les présentes propositions contiennent un projet de budget stratégique soumis au Conseil d'administration afin qu'il l'examine et le transmette pour adoption à la session du centenaire de la Conférence internationale du Travail en juin 2019.

17. Le budget proposé pour 2020-21 appelle deux remarques:

- Premièrement, il poursuit le redéploiement à long terme des ressources au moyen de gains d'efficience, comme en témoigne à l'évidence la nouvelle réaffectation de 2,9 millions de dollars E.-U. au profit des services techniques de première ligne, dont un transfert de 1,0 million de dollars E.-U. des fonctions de gestion et d'appui aux départements techniques et aux régions. Parallèlement, les gains d'efficience réalisés grâce aux initiatives de réforme ont permis de réinvestir quelque 5,6 millions de dollars E.-U. dans l'amélioration des fonctions de gouvernance et d'appui de l'ensemble du Bureau.

- Deuxièmement, les propositions prévoient une somme de 31,7 millions de dollars E.-U. au titre des investissements institutionnels et éléments extraordinaires. Cet écart exceptionnel par rapport à la trajectoire de croissance réelle zéro à long terme se justifie par la nécessité pour l'Organisation de rester à la hauteur de sa mission et d'offrir des services de qualité à ses mandants et à ses Membres.

18. Enfin, comme le veut une pratique établie de longue date, il est prévu une somme de 8 millions de dollars E.-U. (1,0 pour cent) pour les augmentations de coûts, afin de compenser l'inflation et d'autres facteurs financiers susceptibles d'éroder le niveau réel du budget.

2. Vers un nouveau cadre de résultats

19. Le Conseil d'administration et la Conférence internationale du Travail ont déjà fourni des orientations importantes qui définissent des paramètres clairs pour l'élaboration du programme et budget pour 2020-21. Ces orientations figurent en particulier dans les objectifs du plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021, la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable adoptée en 2008 et la Résolution concernant la manière de faire progresser la justice sociale par le travail décent adoptée par la Conférence en 2016. Elles permettent de préparer l'exécution du programme dont le contenu sera arrêté en octobre-novembre 2019.

20. Ces orientations réaffirment en des termes forts le caractère central et la pertinence des quatre objectifs stratégiques de l'Agenda du travail décent – l'emploi, la protection sociale, le dialogue social et les droits au travail – qui sont indissociables, interdépendants et se renforcent mutuellement. Elles mettent en avant le travail décent en tant qu'élément moteur de la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) ainsi que le rôle crucial de la fonction normative et de la nature tripartite de l'OIT pour ses activités dans toutes leurs dimensions.

21. Outre ces orientations, l'OIT a été expressément appelée à renforcer encore son système de gestion axée sur les résultats, en vue de mieux montrer comment les actions menées par le Bureau pour développer les capacités des mandants tripartites peuvent conduire à améliorer les politiques, la législation et les institutions à même de promouvoir le travail décent, ce qui aura ensuite une incidence positive sur la vie des populations et la réalisation des ODD.

22. Il est par conséquent proposé que le programme et budget pour 2020-21 s'inscrive dans un nouveau cadre de résultats fondé sur une théorie du changement explicite. Le recentrage du cadre de résultats sur le niveau supérieur des objectifs stratégiques permettra de donner une vision intégrée et beaucoup plus claire de la façon dont l'Organisation s'acquitte de son mandat. Cette approche offre des avantages significatifs par rapport à l'approche antérieure, plus fragmentée. De plus, en associant ce cadre à une théorie du changement explicite qui explique quels résultats peuvent être obtenus grâce aux activités de l'OIT et d'autres acteurs, l'Organisation aura à sa disposition un nouvel outil particulièrement efficace qui l'éclairera sur les moyens de mener une action optimale et d'orienter au mieux ses efforts. Ces innovations tirent parti des améliorations déjà apportées à la gestion axée sur les résultats et marquent un tournant dans la responsabilité de l'OIT à l'égard de ses mandants en leur permettant de suivre de plus près la contribution concrète de l'OIT à la réalisation des résultats souhaités.

2.1. Un cadre de résultats pour concrétiser les objectifs stratégiques de l'OIT

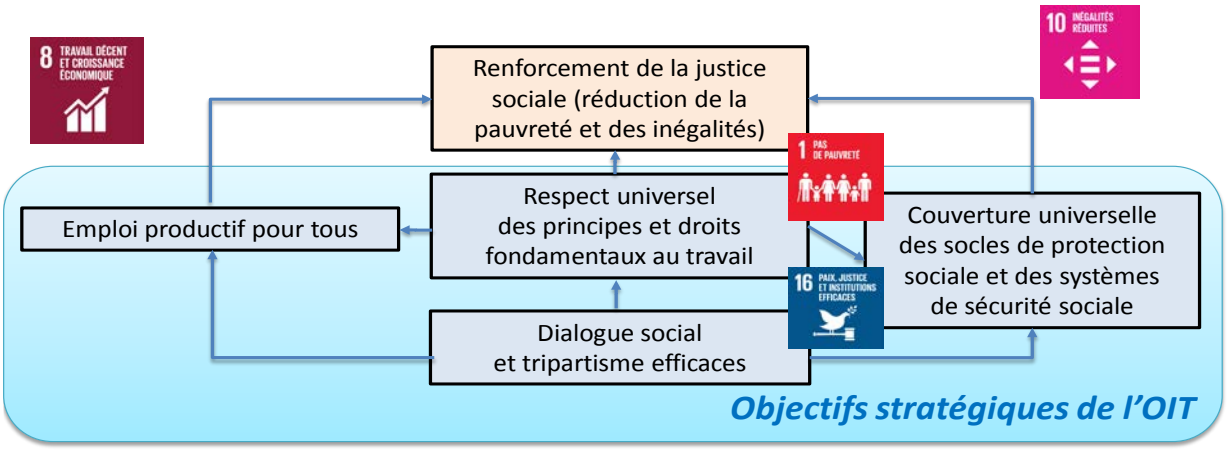
23. La résolution concernant la manière de faire progresser la justice sociale par le travail décent adoptée par la Conférence en 2016 invite l'OIT à «examiner le cadre de résultats du programme et budget, y compris les indicateurs, et les rapports sur les résultats, les bonnes pratiques et les enseignements retenus, pour permettre à l'OIT de faire le bilan de son action et de montrer à ses mandants comment ses travaux ont contribué à la réalisation des quatre objectifs stratégiques». De même, dans son rapport pour 2016, le Commissaire aux comptes recommande de formuler les objectifs stratégiques sous la forme de changements de niveau supérieur à réaliser et de faire concorder les résultats avec ces objectifs. De surcroît, selon les conclusions du rapport d'évaluation institutionnelle 2015-16 du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) concernant l'OIT, l'«exhaustivité du

cadre de résultats pourrait être davantage améliorée par l'incorporation d'indicateurs du travail décent et des quatre objectifs stratégiques».

24. En conséquence, les objectifs stratégiques de l'OIT seront intégrés de manière plus explicite dans le cadre de résultats, car ils incarnent la contribution de l'OIT à l'élimination de la pauvreté et au développement durable. Cela fera de l'OIT un acteur incontournable de la réforme de l'ONU, comme l'a préconisé le Conseil d'administration. Cela fera aussi coïncider le processus de planification de l'Organisation avec celui des autres entités du système des Nations Unies, conformément à la résolution 71/243 de l'Assemblée générale des Nations Unies du 21 décembre 2016 sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, qui demande aux entités du système des Nations Unies pour le développement d'intégrer les ODD dans leurs documents de planification stratégique.

25. La figure 1 illustre la façon dont les objectifs stratégiques sont liés aux ODD, en particulier l'objectif 8 relatif au travail décent et à la croissance économique partagée, l'objectif 1 relatif à l'élimination de la pauvreté, l'objectif 10 relatif à la réduction des inégalités, et l'objectif 16 relatif à la paix, à la justice et à des institutions efficaces.

Figure 1. Liens entre l'Agenda du travail décent et le Programme 2030



26. Pour chaque objectif stratégique, un nombre limité d'indicateurs d'impact sera établi et fera l'objet d'un suivi systématique. Parmi ceux-ci figureront la plupart des indicateurs des ODD dont l'OIT a déjà en partie la charge, ainsi que d'autres indicateurs du travail décent, selon les besoins. L'utilisation des indicateurs des ODD pour suivre les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'OIT présentera un autre avantage: celui de mettre en évidence les liens entre l'Agenda du travail décent et le Programme 2030. Cela permettra de recenser les lacunes et les domaines d'action prioritaires pour les activités futures, de favoriser le consensus sur des objectifs communs et de promouvoir les partenariats, tout en reflétant l'attachement de l'OIT à la transparence, à une responsabilité accrue et à l'action collective en faveur de la réalisation de l'Agenda du travail décent et des ODD.

2.2. Une théorie du changement pour promouvoir la justice sociale par le travail décent

27. Le cadre de résultats pour 2020-21 reposera sur une théorie du changement clairement définie. Cette feuille de route expliquera le processus de changement requis pour réaliser les objectifs stratégiques et l'Agenda du travail décent dans leur ensemble en analysant les liens de causalité qui unissent les différentes catégories de résultats à obtenir en vue de relever les défis interdépendants que pose le travail décent dans un monde du travail de plus en plus complexe.

L'élaboration de cette théorie facilitera le choix des domaines programmatiques prioritaires où l'incidence sur le travail décent pourrait être la plus forte. Elle offrira aussi un cadre pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage tout au long des cycles de programmation.

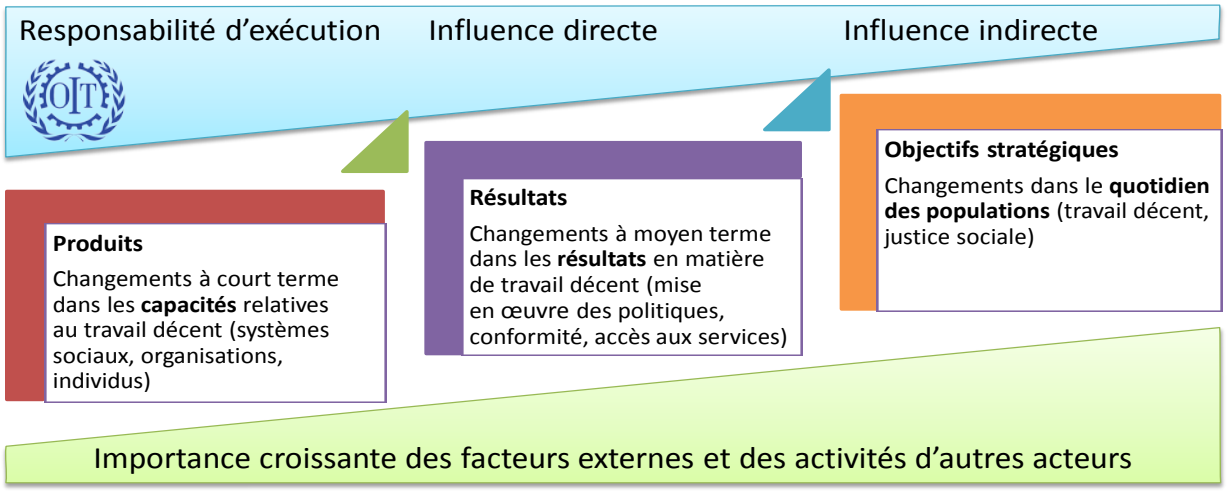
28. La théorie du changement tiendra compte des tendances qui façonnent l'avenir du travail, des normes internationales du travail et des données disponibles sur les méthodes qui ont fait leurs preuves dans la promotion du travail décent. Elle intégrera aussi les facteurs extérieurs qui influent sur le changement et ne se limitera pas aux activités ou au mandat d'une organisation ou d'un acteur donné.

29. Dans ce contexte, entre mars et août 2019, une équipe pluridisciplinaire du BIT élaborera une théorie du changement en consultation avec les mandants de l'OIT et des experts externes. Ce processus tiendra compte du rapport de la Commission mondiale de l'OIT sur l'avenir du travail et du résultat de la session du centenaire de la Conférence internationale du Travail.

30. Inspiré de cette théorie du changement, le nouveau cadre de résultats accordera la priorité aux domaines dans lesquels l'action de l'OIT pourra être le plus efficace et reposera sur l'expérience et les enseignements tirés de l'actuel cadre de résultats. Les domaines prioritaires seront aussi définis en fonction des activités menées ou prévues par les autres organisations sur lesquelles l'OIT pourra ainsi exercer son influence, le cas échéant.

31. Le cadre de résultats associera à chaque domaine prioritaire les produits que l'OIT devra fournir pour obtenir les résultats retenus, ce qui conduira à la réalisation des objectifs stratégiques. Les produits correspondent à des changements qui peuvent être réalisés à court terme en faveur du travail décent et du renforcement des capacités des mandants de l'OIT [1], tandis que les résultats sont les changements obtenus à moyen terme par la mise en œuvre des politiques, le respect de la législation et l'accès aux services relatifs au travail décent. L'OIT est responsable de la fourniture des produits et a une influence directe sur les résultats de ses activités. La réalisation des objectifs stratégiques est une responsabilité partagée des gouvernements, des partenaires sociaux, de la société civile et de la communauté internationale, et l'OIT y contribue dans une large mesure (voir figure 2).

Figure 2. Architecture du cadre de résultats pour 2020-21



[1] Cela correspond à la définition du renforcement des capacités selon l'OIT, à savoir un processus par lequel les individus, les organisations et la société acquièrent, renforcent et préservent les moyens dont ils ont besoin pour définir et réaliser leurs propres objectifs de développement au fil du temps.

32. Le cadre de résultats comportera des indicateurs des progrès accomplis en ce qui concerne les produits et les résultats, notamment des indicateurs des ODD en tant que de besoin. Des bases de référence seront établies pour tous les indicateurs, mais seuls les produits inclus dans le programme et budget seront assortis de cibles.

33. Le budget stratégique prévu pour chaque résultat sera présenté sur la base du coût total et inclura les coûts au siège et dans les bureaux extérieurs, y compris ceux relatifs aux services d'appui direct tels que les technologies de l'information, les services internes, les communications ainsi que les services liés aux réunions et aux documents essentiels à la réalisation des résultats.

34. Les quatre éléments transversaux déterminants pour l'élaboration des politiques définis dans le plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021 – normes internationales du travail, dialogue social et tripartisme, égalité entre hommes et femmes et non-discrimination, et transition juste vers la durabilité environnementale – resteront des éléments permanents de la stratégie pour tous les domaines d'action prioritaires. Le système de marqueurs introduit en 2016-17 à des fins de planification et de suivi sera encore renforcé afin que les résultats par pays contribuent de façon systématique à la promotion de ces éléments transversaux. Le nouveau cadre de résultats et un suivi plus global des ressources pour la période 2020-21 permettront de mieux superviser l'utilisation des ressources associées aux éléments transversaux ainsi que leur impact.

2.3. Conséquences

35. La nouvelle conception du cadre de résultats a plusieurs conséquences pour les activités de l'OIT, comme indiqué ci-dessous.

- La plus grande complexité du système de mesure basé sur des indicateurs associés aux objectifs stratégiques, aux résultats et aux produits nécessitera l'élaboration d'un système de suivi à l'échelle du Bureau avec la participation de plusieurs départements, dont le Département de statistique, ainsi qu'une plus grande synergie avec la stratégie de gestion des connaissances.

- Les rapports biennaux contiendront des informations sur les tendances mondiales et régionales au niveau supérieur des objectifs stratégiques et des résultats ainsi que sur les réalisations accomplies au niveau inférieur correspondant aux produits (développement des capacités); les liens entre ces deux niveaux seront établis au moyen d'analyses qualitatives factuelles et mettront en évidence les incidences tant positives que négatives.

- L'établissement de rapports sur le niveau correspondant aux résultats et aux objectifs stratégiques nécessitera que l'OIT intensifie ses efforts de renforcement des capacités statistiques des Etats Membres, afin que la quantité de données nationales soit suffisante pour construire des agrégats régionaux et mondiaux.

- A l'échelon des pays, la programmation restera basée sur les priorités de développement fixées au niveau national et alignée sur les produits de l'OIT au moyen des indicateurs du programme et budget.

- Un meilleur suivi des progrès accomplis vers la réalisation des résultats permettra de prendre des décisions sur toute réaffectation des ressources nécessaire au cours de la période biennale, sur la base des priorités qui se dégageront.

3. Axer la gestion sur les résultats: une OIT à la hauteur de sa mission

36. L'exécution du programme prévu pour 2020-21 exige au préalable que l'OIT soit gouvernée et gérée avec efficience et efficacité. Les progrès réalisés à cet égard au cours des dernières périodes biennales grâce au programme de réforme de l'Organisation se poursuivront et s'accéléreront en 2020-21, guidés par les trois résultats facilitateurs qui visent à favoriser le bon fonctionnement de l'OIT, conformément à sa Constitution, à ses règles et à ses procédures. Telles sont les conditions requises pour la réalisation des résultats stratégiques.

37. Compte tenu des débats qui auront eu lieu à la session du centenaire de la Conférence, le résultat facilitateur actuellement intitulé «Gestion efficace des connaissances au service de la promotion du travail décent» sera examiné et fera l'objet d'une présentation en octobre-novembre 2019. La recherche, les connaissances et les statistiques sur le travail, ainsi que le renforcement des capacités, sont les principaux services que l'OIT apporte aux mandants tripartites et aux Etats Membres.

38. Conformément au plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021, les éléments de stratégie des résultats facilitateurs relatifs à la gouvernance (notamment le contrôle et l'évaluation) et les services d'appui, ainsi que le registre des risques stratégiques pour 2020-21, sont décrits dans le présent chapitre. Les cadres de mesure de ces résultats facilitateurs seront présentés en même temps que le nouveau cadre de résultats de l'OIT à la 337e session du Conseil d'administration (octobre-novembre 2019).

3.1. Gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation

39. Il s'agit, par ce résultat, d'assurer le fonctionnement optimal des organes et procédures de gouvernance de l'OIT, en mettant à profit l'initiative sur la gouvernance et le suivi de la Résolution concernant la manière de faire progresser la justice sociale par le travail décent adoptée par la Conférence en 2016. Ces processus ont donné des résultats intéressants, notamment une participation accrue des mandants tripartites et un renforcement de leurs capacités à la prise de décisions et à la définition des priorités de l'Organisation, un meilleur appui du Bureau aux mandants, la production en temps voulu de documents concis et de qualité ainsi qu'une plus grande efficacité dans la préparation et la gestion des réunions. La confiance entre les mandants, d'une part, et entre les mandants et le Bureau, d'autre part, grâce à des consultations larges et approfondies, restera l'une des clés de la réussite de la réforme en matière de gouvernance.

40. En 2020-21, le Bureau s'emploiera à atteindre les objectifs suivants:

- amélioration continue du fonctionnement des principaux organes de gouvernance grâce à la consolidation du processus de réforme, au suivi des résultats des débats sur l'avenir du travail qui auront lieu à la session de 2019 de la Conférence et à l'efficacité accrue des fonctions de soutien du Bureau en ce qui concerne l'organisation des réunions et les services de conseil juridique;

- amélioration continue des activités de contrôle dans le but d'aider les membres de la direction à recenser les domaines devant faire l'objet d'améliorations et d'établir des priorités en matière d'allocation des ressources;

- meilleure utilisation des conclusions des évaluations en vue d'éclairer la prise de décisions par les organes de gouvernance de l'OIT, de les aider dans la gestion du programme, et d'améliorer l'exécution par l'OIT de son programme de promotion du travail décent ainsi que sa contribution aux ODD.

41. Le Bureau continuera d'appuyer la mise en œuvre des résultats de l'initiative sur la gouvernance, en mettant l'accent sur le nouveau format de deux semaines retenu pour les sessions de la Conférence et sur l'amélioration continue de l'efficacité des processus, grâce à la simplification, à la modernisation et à la normalisation des règles et procédures des organes de gouvernance et des réunions officielles. Il contribuera plus activement à promouvoir la participation tripartite à l'établissement de l'ordre du jour et fournira des services de qualité destinés à améliorer les processus de consultation sur les préparatifs de la Conférence et sur les questions normatives. Par ailleurs, le Bureau informera mieux le personnel et les délégués sur les procédures et pratiques de la Conférence.

42. Le Bureau veillera à ce que les structures de gouvernance de l'OIT contribuent à la réforme en cours de l'ONU et à ce que l'Organisation tire pleinement parti des possibilités offertes par cette réforme, sans perdre de vue son mandat constitutionnel et son rôle spécifique de chef de file pour les questions touchant au monde du travail au sein du système des Nations Unies.

43. Le système de contrôle du Bureau s'articule autour de principes bien établis et s'appuie sur le concept des «trois lignes de défense» approuvé par le Comité de haut niveau des Nations Unies sur la gestion. Le Conseil d'administration, le Directeur général et l'équipe de direction sont au sommet de la pyramide que constitue le système de supervision et sont les mieux placés pour veiller à ce que le principe de responsabilisation soit appliqué tout au long des processus de gestion des risques et de contrôle interne mis en place par le Bureau. Le Bureau de l'audit interne et du contrôle exerce une fonction de contrôle indépendante établie en vertu de l'article 30 *d)* du Règlement financier de l'OIT. En outre, les lignes de défense extérieures telles que le Commissaire aux comptes, le Comité consultatif de contrôle indépendant et le Corps commun d'inspection fournissent une assurance supplémentaire. Les fonctions de surveillance sont axées sur la conformité aux exigences réglementaires et aux bonnes pratiques en matière de finances, de gestion et de gouvernance.

44. La politique d'évaluation (2017) approuvée par le Conseil d'administration et la stratégie correspondante pour 2018-2021 prévoient le développement des capacités d'évaluation et la réalisation d'évaluations stratégiques, crédibles et de qualité qui contribuent à améliorer la base de connaissances. Le Bureau entend affiner ses méthodes d'évaluation afin de leur donner un caractère stratégique plus marqué et plus adapté au mandat de l'OIT, et il s'emploiera aussi à développer la capacité et les compétences requises en matière d'évaluation interne pour apprécier la contribution de l'Agenda du travail décent aux ODD.

45. Afin d'obtenir des résultats concrets et de veiller au respect des bonnes pratiques en matière de gouvernance, de contrôle et d'évaluation, le Bureau continuera d'entretenir de bonnes relations avec les organes institutionnels des Nations Unies et d'autres entités compétentes, notamment le Forum politique de haut niveau pour le développement durable, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, le Corps commun d'inspection, la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et l'équipe de transition pour la réforme de l'ONU. En raison des contraintes budgétaires, le Bureau devra hiérarchiser son niveau d'engagement au sein d'un nombre toujours croissant d'instances de coordination et de consultation.

3.2. Services d'appui efficients et utilisation efficace des ressources de l'OIT

46. A mesure que les enjeux liés au monde du travail se complexifient, les mandants ont davantage besoin de services de qualité. La concurrence de plus en plus vive qui règne dans le domaine du développement international pousse à mieux démontrer la valeur ajoutée que l'OIT peut apporter et incite à améliorer son fonctionnement. La transparence, l'obligation de rendre compte des résultats et l'utilisation rationnelle des ressources doivent continuer d'étayer l'action de l'OIT. Pour tenir compte de ces impératifs de manière efficace, efficiente et réactive, il est indispensable d'améliorer sans cesse les processus opérationnels et les services d'appui essentiels, au siège et dans les régions.

47. Les efforts menés dans ce domaine par le Bureau s'inscriront dans le contexte de la réforme de l'ONU. Les initiatives relatives aux locaux communs, à l'harmonisation des processus opérationnels et à la gestion partagée des ressources devraient ouvrir des perspectives de changement en 2020-21. Au fur et à mesure que les contours de ces initiatives se préciseront, le Bureau, en concertation avec le Conseil d'administration le cas échéant, mettra en œuvre des mesures visant à améliorer la prestation de services aux mandants.

48. Les activités prévues en 2020-21 s'appuieront sur les enseignements tirés de la mise en œuvre de la réforme de l'OIT. L'expérience montre que les efforts visant à rendre les processus opérationnels plus efficients et plus efficaces, en particulier dans le cadre de l'examen dont ils font actuellement l'objet, donnent les meilleurs résultats lorsque l'on s'attache parallèlement à améliorer la santé organisationnelle et à renforcer les pratiques de gestion au niveau de la prestation de services. Outre qu'elle permet de jeter les bases d'un système d'amélioration continue, une approche participative fondée sur une concertation étroite avec le personnel qui fournit les services et en bénéficie permet non seulement d'améliorer la qualité des solutions, mais aussi d'accroître l'adhésion et la durabilité. Le soutien et l'engagement affichés de la direction revêtent une importance cruciale et doivent continuer. L'investissement stratégique dans les solutions informatiques est essentiel pour réaliser des économies et conduira à de nouveaux gains d'efficacité.

49. En 2020-21, le Bureau s'efforcera d'atteindre les objectifs suivants:

- utilisation plus rationnelle des ressources et amélioration des processus opérationnels en vue d'offrir des services plus nombreux et de meilleure qualité dans l'ensemble du Bureau;
- amélioration de la gestion axée sur les résultats grâce au renforcement des cadres de programmation stratégique, des systèmes de suivi et des mécanismes d'affectation des ressources et à leur alignement sur le Programme 2030, aux niveaux mondial et national;
- consolidation, élargissement et diversification des partenariats, notamment dans le cadre de la réforme de l'ONU, afin de donner effet aux conclusions concernant une coopération efficace de l'OIT pour le développement à l'appui des ODD adoptées par la Conférence en 2018, et de mobiliser davantage de ressources;
- rationalisation de la gestion des ressources humaines conduisant à: *a)* une amélioration considérable de la diversité du personnel; *b)* une meilleure planification des effectifs grâce à la mobilité fonctionnelle et géographique; *c)* un renforcement de l'obligation de rendre compte des résultats au niveau individuel au moyen du cadre de suivi du comportement professionnel; et *d)* un personnel plus apte à répondre aux besoins stratégiques actuels et futurs du Bureau;

- développement des services informatiques en vue d'éclairer la prise de décisions, de mieux préserver les connaissances institutionnelles, d'améliorer l'efficacité des opérations tout en maintenant des contrôles financiers efficaces, et de répondre plus rapidement aux demandes croissantes provenant des mandants, des donateurs et de l'ensemble des acteurs internationaux du développement ou liées à la réforme de l'ONU;

- amélioration de la sûreté et de la sécurité du personnel et des biens de l'OIT et renforcement de la viabilité environnementale grâce à une meilleure gestion des locaux de l'Organisation.

50. Les paragraphes qui suivent décrivent les principaux moyens d'action à mettre en œuvre pour réaliser les changements escomptés dans les domaines de l'amélioration des processus opérationnels, de la gestion axée sur les résultats, de la coopération pour le développement et des partenariats, ainsi que du développement des ressources humaines. Conformément à la Stratégie en matière de technologies de l'information 2018-2021, qui a été approuvée par le Conseil d'administration à sa 331e session (octobre-novembre 2017) [2], des informations détaillées sur les systèmes informatiques sont présentées dans le chapitre consacré au budget stratégique pour 2020-21.

Amélioration des processus opérationnels

51. Une équipe autofinancée poursuivra l'examen des processus opérationnels dans le but d'améliorer encore l'efficience et l'efficacité de la prestation de services, tout en maintenant un équilibre approprié entre gouvernance, contrôle et gestion des risques. Une équipe d'experts du BIT aidera les services à redéfinir leurs méthodes de travail en s'inspirant des bonnes pratiques et en limitant la bureaucratie. L'accent sera également mis sur l'optimisation des ressources par la mise en place de systèmes de planification plus performants, ainsi que sur le suivi continu de l'efficacité et des résultats des processus. L'équipe constituera une unité chargée de l'amélioration des processus et sera financée grâce aux économies que ses travaux auront permis de mettre en évidence. Elle mettra l'accent sur les domaines prioritaires définis par les responsables et le personnel, dans les portefeuilles des politiques, des programmes extérieurs et des partenariats, comme étant ceux dans lesquels on peut escompter obtenir les meilleurs résultats. S'il y a lieu, les systèmes informatiques concernés seront perfectionnés de manière à appuyer les nouvelles méthodes de travail, à améliorer la collaboration et l'établissement des rapports et à accroître l'efficacité et la rapidité des décisions.

52. Chaque phase de l'examen des processus opérationnels mené à ce jour a montré qu'il existait des possibilités d'économies importantes, qui ont déjà été réalisées ou le seront à l'avenir par le jeu naturel des départs. Ces efforts permettront au Bureau d'accroître la qualité et l'efficacité de ses services d'appui et de réaffecter à des activités d'ordre stratégique, technique et analytique des ressources jusque-là allouées à des tâches administratives, et ce dans l'intérêt direct des mandants.

Programmation et gestion axées sur les résultats

53. Comme indiqué précédemment, la révision du cadre de résultats, notamment de son système de mesure et des modalités de suivi, permettront d'améliorer la gestion axée sur les résultats et l'allocation des ressources. Dans ce contexte, des systèmes seront mis en place pour fournir aux responsables et au personnel des orientations leur permettant de mieux démontrer l'incidence des programmes de l'OIT sur la vie des populations et d'améliorer la qualité des

[2] Document GB.331/PV, paragr. 798.

services offerts aux mandants. Ces systèmes permettront également de mieux rendre compte des résultats et de rationaliser l'utilisation des ressources.

54. Au niveau national, le Bureau fournira des orientations sur la mise en place de nouveaux programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) qui soient alignés sur les stratégies nationales de développement intégrant le Programme 2030 et sur les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), comme suite à la Résolution concernant la manière de faire progresser la justice sociale par le travail décent adoptée par la Conférence à sa session de 2016 et aux conclusions concernant une coopération efficace de l'OIT pour le développement à l'appui des ODD adoptées par la Conférence à sa session de 2018.

Coopération pour le développement et mobilisation de ressources

55. A la suite des débats de la 108e session (2019) de la Conférence internationale du Travail et de l'adoption du programme et budget pour 2020-21, le Bureau présentera au Conseil d'administration, à sa session de mars 2020, une stratégie en matière de coopération pour le développement pour 2020-2025. Ce document contiendra des informations sur les partenariats et la mobilisation de ressources, ainsi que sur les cibles et les processus opérationnels correspondants.

56. L'aide publique au développement restera essentielle pour faire progresser la coopération pour le développement et peut servir à mobiliser d'autres sources de financement, y compris nationales. Sous l'impulsion de la réforme de l'ONU, qui va dans le sens d'une plus grande intégration des programmes et des sources de financement, l'OIT va consolider et élargir ses partenariats, notamment avec d'autres organismes des Nations Unies, les institutions financières internationales et le secteur privé. Elle va promouvoir activement les partenariats multipartites et explorer des modalités de financement novatrices.

57. L'OIT continuera de coopérer avec d'autres organismes des Nations Unies à la mise en œuvre du Programme 2030 et de la réforme de l'ONU. Le Bureau coprésidera le groupe des résultats sur les partenariats stratégiques du Groupe des Nations Unies pour le développement durable (GNUDD). Au niveau des pays, cela impliquera une contribution au financement des bureaux des coordonnateurs résidents des Nations Unies et des services et installations de sécurité communs, ainsi que la passation de marchés conjoints et le partage d'autres services administratifs. Au niveau du siège, les initiatives porteront sur la mise en commun de services de santé et de conférence, la passation de marchés conjoints, la mobilisation de ressources destinées aux systèmes informatiques et le partage des compétences.

Développement des ressources humaines

58. Conformément à la Stratégie en matière de ressources humaines 2018-2021 – Agilité, mobilisation, efficience, qui a été approuvée par le Conseil d'administration à sa 331e session (octobre-novembre 2017) [3], le Bureau va mettre en œuvre un plan d'action pour assurer la diversité géographique et l'équilibre entre hommes et femmes au sein de son personnel. Le nouveau système de recrutement en ligne lui permettra de mieux cibler les candidats, en particulier ceux issus de pays sous-représentés.

[3] Document GB.331/PV, paragr. 886.

59. Le Bureau va faire en sorte que les dirigeants actuels et futurs soient en mesure de susciter le changement et de promouvoir une culture de l'innovation en perfectionnant encore son dispositif général de préparation à l'encadrement. Il continuera de promouvoir un lieu de travail et une culture organisationnelle qui favorisent l'inclusion et le respect, en vue de fidéliser une main-d'œuvre hautement qualifiée et dévouée.

3.3. Gestion des risques

60. Le BIT utilise des techniques de gestion des risques à de multiples niveaux dans l'ensemble de ses services pour recenser, hiérarchiser et anticiper les difficultés éventuelles – ou les opportunités –, de manière à atteindre ses objectifs et à tenir les engagements pris envers les mandants et d'autres partenaires. Lors du dernier examen de la gestion des risques, effectué en 2018, les départements du BIT, les bureaux extérieurs et certains bureaux de projet ont établi des registres des risques ou ont mis à jour les registres existants. Le registre des risques stratégiques pour 2020-21 (voir tableau 1) a été établi à partir du profil de risque de l'Organisation résultant de cet examen, dans le contexte plus large du plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021 et du programme et budget. Il rend compte de trois catégories de risques, qui concernent:

- le contexte extérieur, notamment les risques liés aux fluctuations des niveaux d'engagement, de la coordination et des politiques, que ce soit au sein des groupes d'Etats Membres, de chaque gouvernement pris séparément ou du système des Nations Unies;

- la gestion des travaux, projets et programmes techniques, notamment les risques qui vont de la compréhension des besoins des groupes cibles à la pertinence et à la force de persuasion de l'information sur les résultats obtenus, en passant par la qualité et l'utilisation des produits;

- les opérations, notamment les risques liés à l'adaptation des compétences du personnel en fonction de l'évolution des besoins, à la fraude et à la corruption, aux perturbations causées par les cyberattaques, les troubles à l'ordre public ou les catastrophes naturelles, et à l'approbation de la phase 2 du projet de rénovation du bâtiment du siège.

61. L'équipe de direction, qui est collectivement responsable du registre des risques stratégiques, examinera les progrès réalisés à l'égard de ces risques, avec l'appui du Comité de gestion des risques.

Tableau 1. Registre des risques stratégiques pour 2020-21

Evénement à risque	Conséquences potentielles	Commentaire	Proposition de réponse du Bureau
1. Le Conseil d'administration ou la Conférence internationale du Travail ne parviennent pas à s'entendre sur une question essentielle.	Suspension des activités de l'OIT. Les partenaires influents perdent confiance dans le modèle opérationnel de l'OIT, ce qui se répercute sur les niveaux de soutien politique et financier.	La large assise des structures de gouvernance de l'OIT constitue un point fort propre à l'Organisation, mais elle rend aussi celle-ci plus vulnérable au blocage d'une décision, dû par exemple à une perte de confiance ou à des difficultés à concilier dans des délais limités des points de vue très arrêtés sur des questions complexes.	Le BIT continuera de communiquer et de dialoguer de manière régulière et transparente avec ses mandants sur les questions d'actualité. Il prendra des mesures préventives pour identifier, prévenir ou désamorcer d'éventuels désaccords institutionnels.
2. Les mandants et les donateurs modifient leur engagement en faveur du travail décent.	Augmentation/diminution du taux de réalisation des résultats convenus ou du niveau des contributions extrabudgétaires. Un Etat Membre ou un partenaire extérieur influent retire son soutien à l'OIT.	La stratégie adoptée par l'OIT pour faire progresser l'Agenda du travail décent dépend d'approches et de règles multilatérales. Celles-ci sont de plus en plus menacées par la multiplication des accords bilatéraux, le protectionnisme et les préoccupations du public face aux effets inégaux de la mondialisation. La priorité accordée au travail décent par les gouvernements est également mise à mal par des priorités concurrentes, des changements de plus en plus rapides et la multiplication des chocs politiques, économiques et environnementaux.	Le BIT actualisera la stratégie et le programme et budget de l'OIT sur la base des conclusions de l'initiative sur l'avenir du travail. Il influera sur le climat politique: 1) en publiant les résultats de ses travaux de recherche et en menant des activités de sensibilisation en vue de démontrer la pertinence du travail décent pour le développement durable et la rentabilité sociale et économique des investissements réalisés à partir des travaux de l'Organisation; et 2) en établissant de nouveaux partenariats stratégiques et en renforçant les partenariats existants, en particulier dans le cadre d'instances politiques internationales et nationales.
3. Un changement radical de la politique ou de la pratique de l'ONU en ce qui concerne la coordination interinstitutions et le système des Nations Unies pour le développement a une incidence sur le rôle et l'influence de l'OIT et sur ses politiques, produits et services aux niveaux national et international.	Le leadership de l'OIT et ses progrès dans la mise en œuvre de l'Agenda du travail décent sont affectés, en bien ou en mal.	La réforme du système des Nations Unies pour le développement, y compris le renforcement du système des coordonnateurs résidents et les changements apportés aux systèmes de financement, de responsabilisation et de notification, offre des possibilités importantes et soulève des défis pour le mandat normatif de l'OIT, ses opérations au niveau des pays et l'intégration des priorités des PPTD dans les PNUAD.	Le Bureau travaille avec l'équipe de transition pour la réforme de l'ONU et divers sous-groupes à une mise en œuvre productive et mutuellement bénéfique de la réforme du système des Nations Unies pour le développement menée par le Secrétaire général, en veillant à ce que le tripartisme et la fonction normative de l'OIT soient reconnus. Il tiendra informés le Conseil d'administration et la Conférence internationale du Travail.

Evénement à risque	Conséquences potentielles	Commentaire	Proposition de réponse du Bureau
4. Les données de l'OIT sur l'incidence et la pérennité des résultats sont insuffisantes ou peu convaincantes.	Défaut de réalisation des résultats convenus dans le programme et budget ou dans les projets financés par des ressources extrabudgétaires; baisse de la confiance des parties prenantes; diminution des flux de fonds du budget ordinaire et de fonds extrabudgétaires.	La mission de l'OIT est complexe. Sur la base des observations formulées par le Conseil d'administration et des rapports d'évaluation *, l'OIT s'attache à améliorer la manière dont les principes de la gestion axée sur les résultats sont appliqués à la conception et à la gestion de ses projets et programmes.	Une version révisée du cadre de résultats et de la stratégie de mesure de la performance figure dans le programme et budget pour 2020-21 et sera appliquée au cours de la période biennale. Des outils améliorés de gestion axée ur les résultats sont en cours d'élaboration pour les activités de coopération pour le développement en réponse à la Résolution concernant une coopération efficace de l'OIT pour le développement à l'appui des ODD adoptée par la Conférence internationale du Travail (107e session, 2018).
5. L'OIT n'associe pas suffisamment les groupes cibles à la formulation/mise en œuvre des politiques.	Les besoins d'un groupe cible de bénéficiaires finaux ne sont pas compris, ce qui conduit à des solutions inadaptées ou qui ne produisent pas de résultats durables et bénéfiques.	Le Programme 2030, le plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021 et la Résolution concernant une coopération efficace de l'OIT pour le développement à l'appui des ODD adoptée par la Conférence internationale du Travail exigent que l'Organisation s'ouvre aux travailleurs et aux employeurs, et en particulier aux secteurs pauvres, défavorisés, vulnérables et exploités de la société. Pour ce faire, l'OIT devra mettre au point de nouvelles méthodes de travail et, éventuellement, créer de nouvelles alliances stratégiques et de nouveaux liens avec les différents groupes concernés.	Des orientations, des outils et des mécanismes de contrôle sont disponibles et seront réexaminés à la lumière de l'expérience acquise.
6. L'OIT n'explique pas clairement et de manière convaincante les analyses complexes ou potentiellement controversées ni ne promeut efficacement les réalisations significatives.	Les atteintes évitables à la réputation de l'OIT compromettent l'adoption de ses produits et services, sa pertinence et son accès aux ressources.	L'OIT publie des comparaisons entre pays et prend sur certains sujets socio-économiques des positions qui peuvent incommoder certains groupes. Pour être compétitive dans l'économie de l'attention, l'OIT doit utiliser différents outils pour s'assurer que les décideurs et les influenceurs sont informés des nouvelles analyses, des nouveaux messages et des nouvelles orientations.	Le BIT continuera d'appliquer et d'actualiser sa stratégie de communication, notamment en ce qui concerne l'appui qu'il apporte à la communication locale, à la presse locale et aux médias sociaux, ainsi que le suivi des résultats et leur appropriation par les lecteurs cibles.

Evénement à risque	Conséquences potentielles	Commentaire	Proposition de réponse du Bureau
7. Les compétences du personnel ne répondent pas aux nouvelles exigences opérationnelles et stratégiques.	Insatisfaction des parties prenantes quant aux progrès de l'Agenda du travail décent; mauvaise qualité des résultats; pratiques de travail inefficaces.	Les qualifications et les compétences des fonctionnaires de l'OIT évoluent pour répondre aux exigences du Programme 2030 et du plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021. L'initiative sur l'avenir du travail nécessitera probablement un changement d'orientation stratégique et une nouvelle amélioration des compétences du personnel.	Le BIT continuera de déployer et de renforcer le Profil de l'employé, la planification des effectifs (y compris la planification de la relève), le recrutement fondé sur les compétences, la formation et le perfectionnement du personnel, ainsi que les politiques en matière de contrats et de mobilité du personnel.
8. Les projets ou programmes font l'objet de nombreux actes de fraude ou de corruption.	La perte de confiance dans la gestion de l'OIT affecte l'établissement de partenariats stratégiques et les flux de fonds du budget ordinaire et de fonds extrabudgétaires.	La sensibilisation à la lutte contre la fraude s'améliore à l'OIT, comme le montre l'augmentation du nombre de cas de saisine du Bureau de l'audit interne et du contrôle. Il convient néanmoins de rester vigilant car les opérations de l'OIT se déroulent dans des zones géographiques et concernent des domaines fonctionnels (achats, recrutement, recours à des partenaires d'exécution) qui sont sensibles à la fraude et à la corruption.	Le BIT dispose d'un ensemble complet de contrôles internes et de contrôles de gestion couvrant la fraude et la corruption. D'autres outils de gestion de ces risques seront mis au point au cours de la période biennale.
9. Les cyberattaques visant les systèmes de l'OIT perturbent les opérations ou entraînent une modification ou une divulgation d'informations sensibles et confidentielles.	Retard dans la livraison des résultats convenus; pertes financières; atteintes aux personnes; atteintes à la réputation de l'OIT.	A l'échelle mondiale, les cyberattaques sont de plus en plus fréquentes et ont de plus en plus d'effets sur les opérations. L'OIT s'appuie sur des plateformes informatiques pour partager des connaissances avec les décideurs, et ses bases de données contiennent des informations potentiellement sensibles du point de vue politique ou économique. Comme d'autres organisations, l'OIT a encore beaucoup à faire pour atteindre le niveau nécessaire de sensibilisation et de discipline en matière de sécurité informatique. La protection des données à caractère personnel fait l'objet d'une surveillance accrue.	L'approche du BIT en matière de sécurité de l'information a récemment été certifiée conforme à la norme ISO/IEC 27001:2013, qui est la norme internationale sur la sécurité informatique. Le Bureau surveille en permanence les menaces émergentes, teste les vulnérabilités potentielles et prend les mesures correctives appropriées. Des principes communs sur la confidentialité des données sont en cours d'élaboration dans le cadre de l'initiative Global Pulse des Nations Unies ainsi qu'en réponse au règlement général de l'UE relatif à la protection des données.
10. Un cas de force majeure (catastrophe naturelle ou d'origine humaine, par exemple) porte atteinte à l'intégrité physique du personnel ou endommage les locaux ou les biens de l'OIT.	Perturbation des opérations; pertes financières; perte de moral et de motivation du personnel.	Les locaux et le personnel de l'ONU sont soumis à des attaques liées à des conflits armés, au terrorisme, à la criminalité et à des troubles à l'ordre public. L'OIT intervient également dans des pays exposés aux catastrophes naturelles et dans des zones de conflit récentes. Sa stratégie l'oblige à étendre son action dans les Etats fragiles.	Tous les sites de l'OIT sont tenus d'appliquer les mesures de sûreté et de sécurité du personnel et des locaux établies par le système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Ils disposent également tous d'un plan de continuité des opérations qui sera mis à jour et renouvelé au cours de la période biennale.

Evénement à risque	Conséquences potentielles	Commentaire	Proposition de réponse du Bureau
11. La phase 2 du projet de rénovation du bâtiment du siège est retardée ou suspendue.	Augmentation significative des coûts de rénovation; certaines zones deviennent inutilisables en raison d'une défaillance grave de l'infrastructure et/ou des installations techniques; des incendies ou autres incidents liés à la sécurité risquent de se produire plus souvent et d'avoir des conséquences plus graves.	Les parties inférieures du bâtiment du siège ne répondent pas aux normes de sûreté et de sécurité fixées par les autorités nationales. Le Conseil d'administration est tenu de prendre une décision sur la poursuite du financement en vue de moderniser les étages inférieurs, notamment pour mettre en place des infrastructures de sécurité incendie adéquates, remplacer les infrastructures physiques et techniques obsolètes et dégradées et réduire la fréquence des pannes de matériel. En outre, une interruption du projet de rénovation du bâtiment du siège aurait des conséquences financières directes (remplacement d'infrastructures de chantier) et indirectes (perte de personnel précieux affecté au projet).	Le Bureau continuera de présenter des options de financement au Conseil d'administration.

* Voir, par exemple: BIT: *Decent work results and effectiveness of ILO operations: A meta-analysis of development cooperation evaluations, 2013–2016*, 2018.

4. Budget stratégique pour 2020-21

62. Le budget stratégique proposé pour 2020-21 s'élève à 815 785 000 dollars E.-U., soit une augmentation en valeur réelle de 4,0 pour cent par rapport au budget pour 2018-19, comme indiqué dans le tableau 2. Outre les contributions des Etats Membres au budget ordinaire de l'Organisation, il est escompté que les partenaires de la coopération pour le développement continuent de fournir un appui à l'OIT afin de mobiliser les fonds nécessaires à l'accomplissement de sa mission première.

Tableau 2. Budget stratégique: dépenses proposées par ligne de crédit

	Budget stratégique 2018-19 [1]	Budget stratégique proposé 2020-21	Budget stratégique proposé 2020-21
	(en dollars E.-U.)	(en dollars E.-U. constants 2018-19)	(recalculé (en dollars E.-U.))
Partie I. Budget courant			
A. Organes directeurs	50 735 649	50 735 649	51 558 242
B. Résultats stratégiques	627 872 964	628 073 901	635 931 680
C. Services de management	62 171 040	62 270 103	63 024 343
D. Autres crédits budgétaires	45 457 712	45 157 712	43 203 398
Ajustement pour mouvements de personnel	–6 420 379	–6 420 379	–6 446 399
Total Partie I	779 816 986	779 816 986	787 271 264
Partie II. Dépenses imprévues			
Dépenses imprévues	875 000	2 000 000	2 000 000
Partie III. Fonds de roulement			
Fonds de roulement	–	–	–
Total (Parties I-III)	780 691 986	781 816 986	789 271 264
Partie IV. Investissements institutionnels et éléments extraordinaires			
Investissements institutionnels et éléments extraordinaires	3 428 014	33 968 014	34 504 539
Total (Parties I-IV)	784 120 000	815 785 000	823 775 803

[1] Le budget stratégique proposé pour les organes directeurs comprend les ressources du Département des relations, des réunions et des documents officiels et du Département de l'administration et des services internes, qui apportent un appui direct à la fonction de gouvernance. Pour faciliter la comparaison avec les chiffres de 2020-21, le budget pour 2018-19 a été revu selon une méthode de répartition révisée.

63. En valeur réelle, le budget proposé pour 2020-21 demeure inférieur de 11 pour cent à celui de 1978-79. Au cours des quarante dernières années, les demandes adressées à l'OIT à l'effet de renforcer ses niveaux de service dans ses domaines d'activité existants ou dans de nouveaux domaines ont fortement augmenté. De même, les Etats Membres et les mandants ont demandé au Bureau d'améliorer ses pratiques en matière de gouvernance, d'établissement de rapports, de représentation et de communication, ce qui a eu d'importantes conséquences sur le plan des

ressources. Ces demandes régulières, le fait que les Etats Membres sollicitent toujours plus l'appui technique du BIT pour faire progresser la justice sociale par le travail décent en vue de réaliser les ODD et les incidences financières de la réforme du système des Nations Unies sont autant d'éléments qui ont été pris en considération aux fins de l'élaboration des présentes propositions de budget; ces propositions tiennent également compte des contraintes auxquelles doivent faire face les gouvernements en termes de finances publiques.

4.1. Gains d'efficience

64. Le budget proposé pour 2020-21 met principalement l'accent sur l'optimisation des ressources, sur des services de qualité et sur des méthodes de travail efficaces. Comme indiqué dans les chapitres précédents, le Bureau continue de s'employer à faire évoluer et à adapter ses méthodes de travail pour être en capacité d'accomplir sa mission et de promouvoir une culture de responsabilisation quant aux résultats, centrée sur la fourniture de services de qualité aux mandants tripartites. Mis en place à cet effet, l'équipe spéciale sur la gestion axée sur les résultats, l'examen des processus opérationnels et les mécanismes de suivi des ressources ont donné de bons résultats et ces progrès sont appelés à se poursuivre.

65. La recherche de possibilités d'économies supplémentaires grâce à la réalisation de gains d'efficience demeure une priorité si l'on veut renforcer la capacité de l'Organisation à mettre en œuvre son programme et à fournir ses services aux mandants avec efficacité. Comme indiqué dans le programme et budget pour 2018-19, les gains d'efficience découlant de la réforme de l'OIT et du processus d'amélioration continue ont permis de redéployer quelque 58 millions de dollars E.-U., jusque-là dévolus aux processus administratifs, au profit des activités techniques de première ligne sur l'ensemble des trois dernières périodes biennales, et l'équivalent de 66 postes supplémentaires est désormais affecté à ces activités.

66. Les présentes propositions tiennent compte du redéploiement de 2,9 millions de dollars E.-U. supplémentaires au profit des activités techniques de première ligne – ce qui équivaut à huit postes supplémentaires, portant à 60,9 millions de dollars E.-U. le montant total des redéploiements au profit de la fonction technique et régionale, soit l'équivalent de 74 postes.

67. L'examen des processus opérationnels a été l'un des moteurs essentiels du processus de réforme. Les examens qui ont été réalisés au sein du Portefeuille de la gestion et de la réforme ont abouti à l'élimination d'un certain nombre de fonctions d'appui administratif, ce qui a permis de dégager des ressources pour les activités techniques de première ligne et pour le renforcement de l'appui professionnel fourni dans des domaines comme l'informatique, les publications et la gestion des locaux. Les Propositions de programme et de budget pour 2020-21 reflètent l'affectation ainsi repensée de quelque 5,6 millions de dollars E.-U. (l'équivalent de 13 postes), ce qui améliore encore le niveau d'appui dans tous les domaines d'activité du Bureau en sus des montants redéployés au profit des activités techniques de première ligne mentionnés aux paragraphes 65 et 66.

68. Le montant total des gains d'efficience, soit 8,5 millions de dollars E.-U., pris en compte dans les Propositions de programme et de budget pour 2020-21 comprend les redéploiements de ressources dans tous les portefeuilles, ainsi que la somme de 1,3 million de dollars E.-U. qui sera transférée depuis les départements de gestion et d'appui vers les activités techniques de première ligne et d'autres activités prioritaires. Il est proposé de répartir ces ressources transférées comme suit: 376 800 dollars E.-U. pour le renforcement du Bureau de l'audit interne et du contrôle, particulièrement pour ce qui concerne les enquêtes, et 940 800 dollars E.-U. pour le renforcement des activités relevant des résultats stratégiques (la répartition des fonds sera arrêtée en octobre-novembre 2019).

69. Dans le cadre de budgets à croissance réelle zéro, et compte tenu de la priorité donnée au redéploiement des gains d'efficience pour répondre à la demande toujours plus forte d'activités d'appui technique de la part des mandants et des Etats Membres, il n'a pas été possible, au cours des précédentes périodes biennales, de consacrer suffisamment d'investissements à des postes de dépense importants, de nature ponctuelle ou inhabituelle, ni de répondre à d'autres besoins exceptionnels. Toutefois, de tels investissements sont essentiels si l'on veut fournir des services de qualité aux mandants et aux Etats Membres et faire face à de nouvelles demandes susceptibles d'entraîner une augmentation des engagements de dépenses. Le tableau 3 résume les augmentations budgétaires proposées pour répondre à ces besoins. On trouvera de plus amples informations à ce sujet dans la section 4.2 du présent document.

Tableau 3. Augmentations budgétaires proposées (en dollars E.-U.)

	Provision pour 2018-19	Augmentation proposée	Propositions pour 2020-21
Dépenses imprévues	875 000	1 125 000	2 000 000
Système des coordonnateurs résidents des Nations Unies	4 124 531	4 570 014	8 694 645
Fonds pour le bâtiment et le logement	3 428 014	3 769 986	7 198 000
Fonds pour les systèmes informatiques	0	12 200 000	12 200 000
Sécurité	0	10 000 000	10 000 000

Examen des processus opérationnels

70. Les possibilités d'économies recensées sur une base annuelle dans le cadre de l'examen des processus opérationnels, toutes sources de financement confondues, correspondent à ce jour à 89 postes équivalents temps plein (ETP), soit un montant estimé à 16,8 millions de dollars E.-U. par an. Des économies correspondant à 51 postes ETP ont déjà été réalisées et sont en partie intégrées dans les postes mentionnés aux paragraphes précédents. Quelque 22 postes ETP ont été réinvestis dans le département d'origine, afin d'améliorer ou de moderniser les services, et l'équivalent de 29 postes ETP a été libéré en vue d'un redéploiement au profit d'autres unités. Ces économies réalisées ont été prises en compte dans la structure du Bureau, et ce processus se poursuivra pendant les périodes biennales à venir.

71. La pleine réalisation des améliorations découlant de nombreux gains d'efficience mis en évidence est en partie tributaire du jeu naturel des départs. La décision d'aligner l'âge de départ obligatoire à la retraite au BIT sur celui appliqué à l'ONU, et par conséquent de fixer à 65 ans l'âge statutaire de la cessation de service, a eu des incidences significatives sur la capacité de réaliser des économies aux fins des présentes propositions. De fait, il s'est produit une solution de continuité dans les départs à la retraite des fonctionnaires pour les trois à cinq prochaines années, ce qui retarde d'autant la réalisation des économies et des possibilités de redéploiement recensées et limite aussi la capacité d'influer sur les indicateurs relatifs à la parité hommes-femmes et à la répartition géographique. Par ailleurs, pour pouvoir réaliser un bon nombre des économies possibles, il faut au préalable investir dans les technologies de l'information, et les contraintes qui pèsent sur ces ressources ont également eu des conséquences sur le rythme auquel ces améliorations peuvent être apportées.

72. L'examen des processus opérationnels a entraîné un coût direct de 17,2 millions de dollars E.-U. au cours des cinq dernières années. Sur une base annuelle, ce coût s'est orienté à la baisse, à mesure que les consultants externes ont progressivement cessé leur activité et que l'entière responsabilité de l'initiative a été confiée à des fonctionnaires du BIT. Le coût prévisionnel afférent à une unité chargée des innovations opérationnelles en 2020-21 est légèrement inférieur à 1 million de dollars E.-U. par an et sera financé par les économies réalisées la première année dans les départements qui feront l'objet d'un examen. Les

avantages de l'initiative au regard des coûts sont manifestes, d'autant que des économies continueront d'être réalisées chaque année.

73. Comme l'a montré chacune des précédentes phases de l'examen des processus opérationnels, de nombreuses possibilités de gains d'efficience et d'économies existent. Les examens qui ont débuté au sein du Portefeuille des politiques révèlent que ce constat vaut aussi pour les fonctions liées aux activités techniques de première ligne. Les économies escomptées dans ce portefeuille et dans les régions ne donneront pas lieu à des transferts de ressources entre portefeuilles, mais serviront à renforcer la capacité de fournir un appui direct aux mandants.

4.2. Allocation des ressources

74. Conformément au Règlement financier, le budget stratégique est divisé en parties et en articles.

Partie I. Budget courant

75. Le budget courant est composé de quatre articles, dont le plus important est celui des «Résultats stratégiques». Nonobstant les contraintes imposées par la croissance zéro du budget courant, il a été possible de proposer une augmentation en valeur réelle de 1,0 million de dollars E.-U. pour cet article. Des ressources provenant des services administratifs seront redéployées pour accroître la capacité du Bureau à fournir des services techniques de première ligne. De plus, dans les limites de l'enveloppe de ressources allouées aux résultats stratégiques pour 2018-19, un montant de 1,9 million de dollars E.-U. a été redéployé, ce qui renforce davantage cette capacité. Comme convenu par le Conseil d'administration, le contenu de cet article – qui porte sur les résultats stratégiques et leurs indicateurs et cibles – fera l'objet d'une discussion et d'une décision à la lumière des débats tenus à la session du centenaire (juin 2019) de la Conférence internationale du Travail. Les trois autres articles, à savoir «Organes directeurs», «Services de management» et «Autres crédits budgétaires», sont présentés de façon détaillée dans l'annexe documentaire 1 concernant le budget opérationnel.

Partie II. Dépenses imprévues (réserve constituée en prévision des décisions du Conseil d'administration)

76. A chaque période biennale, il se produit des événements imprévisibles qui amènent le Conseil d'administration à décider que des mesures doivent être prises d'urgence dans le cadre du cycle budgétaire en cours. Certains de ces événements ont trait aux activités fondamentales et à la mission première de l'Organisation. D'autres revêtent un caractère essentiel pour des raisons de sécurité ou du fait de décisions émanant du régime commun des Nations Unies, par exemple. Dans la plupart des cas, ces dépenses non prévues sont absorbées moyennant la redéfinition des priorités dans le programme de travail du Bureau et sont portées à la connaissance du Conseil d'administration et de la Conférence dans des rapports sur l'exécution du programme. Afin de pallier les situations dans lesquelles il est impossible de revoir l'ordre des priorités, la Partie II du budget prévoit un montant pour les dépenses imprévues. L'utilisation des fonds disponibles au titre de la Partie II doit être approuvée par le Conseil d'administration, conformément à l'article 15 du Règlement financier. Les fonds relevant de la Partie II ou d'autres parties du budget non utilisés à la fin d'une période biennale sont restitués aux Etats Membres conformément aux dispositions régissant habituellement le traitement des excédents.

77. Sur les dix dernières périodes biennales, le montant biennal moyen des dépenses non prévues autorisées par le Conseil d'administration s'élève à environ 2,6 millions de dollars E.-U. (tableau 4), soit un montant nettement supérieur à celui de la provision constituée pour ces dépenses, qui est de 875 000 dollars E.-U. depuis la période biennale 1988-89. Par conséquent, il a été nécessaire de procéder à un réajustement des priorités dans le cadre du budget courant.

Tableau 4. Dépenses imprévues autorisées 1998-2017 (en dollars E.-U.)

Période biennale	Dépenses imprévues autorisées par le Conseil d'administration
1998-99	8 682 250
2000-01	2 550 600
2002-03	3 520 000
2004-05	1 473 500
2006-07	1 013 700
2008-09	1 244 900
2010-11	809 930
2012-13	1 796 400
2014-15	1 895 200
2016-17	3 381 250
Moyenne par période biennale	2 636 773

78. S'agissant de la période biennale en cours, à la fin de 2018, le Conseil d'administration a autorisé l'utilisation de ressources relevant de la Partie II du budget pour répondre aux besoins suivants: mesures liées à l'initiative sur les normes et au mécanisme d'examen des normes; mesures concernant le Guatemala; constitution d'une commission d'enquête concernant la République bolivarienne du Venezuela; appel lancé en faveur d'investissements plus importants dans le système des coordonnateurs résidents des Nations Unies; services linguistiques additionnels pour la quatorzième Réunion régionale africaine. Le montant total de ces dépenses supplémentaires autorisées s'élève à plus de 5,2 millions de dollars E.-U. et dépasse considérablement la provision pour dépenses imprévues, d'un montant de 875 000 dollars E.-U. Les fonds nécessaires pour couvrir ces dépenses devront être trouvés à l'échelle du Bureau, ce qui aura des répercussions sur les programmes prévus et éventuellement sur les services fournis aux mandants.

79. Le faible montant de la provision pour dépenses imprévues a été constaté dès 1982, lorsque le Conseil d'administration, à sa 221e session, a appuyé la proposition du Directeur général tendant à ce que cette provision soit fixée à un niveau plus réaliste. Toutefois, dans le cadre de budgets à croissance réelle zéro, et compte tenu de l'attention particulière portée par le Conseil d'administration aux ressources à allouer aux services techniques, il n'a pas été possible de rétablir la provision à un niveau plus approprié.

80. Pour remédier en partie à cette insuffisance, il est proposé de porter à 2 millions de dollars E.-U. la provision pour dépenses imprévues inscrite au budget pour 2020-21 (voir tableau 5).

Tableau 5. Dépenses imprévues, montant proposé pour 2020-21 (en dollars E.-U.)

	Provision pour 2018-19	Augmentation proposée	Propositions pour 2020-21
Partie II. Dépenses imprévues	875 000	1 125 000	2 000 000

Partie III. Fonds de roulement

81. Conformément à l'article 19 1) du Règlement financier, le Fonds de roulement est établi: *a)* pour financer les dépenses budgétaires en attendant le versement des contributions ou d'autres recettes; et *b)* dans des cas très particuliers, et avec l'autorisation préalable du Conseil d'administration, pour fournir des avances en vue de faire face à des besoins imprévus et à des circonstances exceptionnelles.

82. Le montant du Fonds de roulement a été établi à 35 millions de francs suisses au 1er janvier 1993 par la Conférence internationale du Travail à sa 80e session (juin 1993).

83. Aux termes des dispositions de l'article 21 2) du Règlement financier, toute somme prélevée sur le Fonds de roulement pour financer des dépenses budgétaires en attendant le versement des contributions sera remboursée en utilisant des arriérés de contributions reçus au cours de l'exercice ou des exercices suivants. Toutefois, lorsque les sommes prélevées sont utilisées pour financer des dépenses engagées pour faire face à des besoins imprévus ou à des circonstances exceptionnelles avec l'autorisation préalable du Conseil d'administration, elles sont remboursées en mettant en recouvrement une contribution supplémentaire auprès des Etats Membres. Il ne devrait pas être nécessaire d'ouvrir des crédits dans cette partie du budget en 2020-21.

Partie IV. Investissements institutionnels et éléments extraordinaires

84. Des crédits sont prévus dans cette partie du budget pour financer les investissements institutionnels non inscrits dans la Partie I. Actuellement, ils correspondent exclusivement à la réserve à long terme pour les rénovations majeures des biens de l'OIT. Pour la période 2020-21, il est proposé que le montant des ressources prévues dans la Partie IV soit revu à la hausse pour répondre aux nouveaux besoins liés au système des coordonnateurs résidents des Nations Unies, pour financer le Fonds pour le bâtiment et le logement (réserve à long terme) et le Fonds pour les systèmes informatiques, et enfin pour faire face à la nécessité de renforcer la sécurité.

Système des coordonnateurs résidents des Nations Unies

85. Les Propositions de programme et de budget pour 2020-21 prévoient une augmentation de la contribution de l'OIT au système des coordonnateurs résidents des Nations Unies.

86. Afin de répondre aux besoins de financement liés à la réforme du système des Nations Unies pour le développement, les Etats membres de l'Organisation des Nations Unies ont décidé, en vertu de la résolution 72/279 de l'Assemblée générale, d'adopter une approche mixte consistant notamment à doubler le montant des contributions des entités du système des Nations Unies pour le développement prévu dans l'accord de partage des coûts du GNUDD. A sa 334e session (octobre-novembre 2018), le Conseil d'administration a accepté le versement de cette contribution majorée pour 2019.

87. A l'heure actuelle, les crédits inscrits au budget de l'OIT, dans le cadre des estimations relatives aux régions, pour financer le coût du système des coordonnateurs résidents des Nations Unies, s'élèvent à 4,1 millions de dollars E.-U. Le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies a mis en place un accord de partage des coûts modifié pour 2018-19, portant à 4,4 millions de dollars E.-U. la contribution biennale obligatoire de l'OIT à la suite des décisions budgétaires de cette dernière. Du fait de cette augmentation unilatérale, conjuguée à la décision susmentionnée de l'Assemblée générale des Nations Unies, un montant additionnel de 4,6 millions de dollars E.-U. doit être prévu dans le programme et budget pour 2020-21. Compte tenu du caractère exceptionnel de cette décision des Etats membres de l'ONU, une augmentation réelle du budget de l'OIT est proposée pour couvrir ces dépenses.

Fonds pour le bâtiment et le logement

88. A sa 310e session (mars 2011), le Conseil d'administration a approuvé une stratégie à long terme pour le financement des travaux d'entretien et de rénovation périodiques des bâtiments de l'OIT [4]. L'un des objectifs de cette stratégie consistait à mettre en place une provision annuelle représentant 1 pour cent de la valeur assurée des bâtiments de l'OIT, conformément aux recommandations des professionnels du secteur.

89. Plusieurs sources de revenu susceptibles de compléter la provision existante dans le budget ordinaire sont énumérées par ordre d'importance dans la stratégie: revenu locatif; intérêts acquis sur les fonds excédentaires du Fonds pour le bâtiment et le logement; utilisation partielle des excédents futurs; et augmentation du montant provisionné dans la Partie IV du budget ordinaire. Conformément aux décisions prises ultérieurement par le Conseil d'administration, le revenu locatif est désormais utilisé pour financer les remboursements de l'emprunt (intérêts et principal) contracté pour le projet de rénovation du bâtiment du siège. La conjoncture financière mondiale a considérablement restreint toute possibilité de percevoir des revenus d'intérêts significatifs.

90. L'achèvement des travaux de rénovation du bâtiment du siège n'étant pas prévu avant 2019, la provision actuelle, qui représente environ 0,5 pour cent de la valeur assurée, a été jugée suffisante. A compter du 1er janvier 2020, l'intégralité de la provision initialement envisagée devrait être prévue afin de garantir que des fonds seront accumulés pour faire face aux besoins de rénovation futurs et que l'Organisation ne se trouvera pas dans l'incapacité d'entreprendre les travaux périodiques importants que requiert l'entretien de ses biens. Un montant additionnel de 3,8 millions de dollars E.-U. par période biennale serait nécessaire pour garantir une provision suffisante. Les montants inscrits dans la Partie I du budget sont suffisants pour répondre aux besoins d'entretien courants des biens de l'OIT.

Fonds pour les systèmes informatiques

91. Au cours des quinze dernières années, le Bureau a largement investi dans les technologies informatiques. La plupart des coûts ponctuels liés à ces investissements ont été financés par des excédents budgétaires approuvés par le Conseil d'administration et, dans certains cas, par des économies non prévues réalisées à l'échelle du Bureau. Il convient de mentionner en particulier les investissements effectués dans les domaines suivants: le Système intégré d'information sur les ressources (IRIS); la modernisation et la centralisation de l'infrastructure informatique globale; la migration de Novell vers les technologies Microsoft pour les services de messagerie électronique et la visioconférence sur ordinateur; les dispositifs de communication et les dispositifs informatiques mobiles; l'introduction de Sharepoint; l'amélioration de la sécurité informatique et de la sécurité des données; et d'autres logiciels divers visant à automatiser des processus manuels et à améliorer les méthodes de travail. Nombre de ces initiatives ont été motivées par la nécessité, les logiciels et le matériel d'origine étant parvenus au terme de leur vie utile ou n'étant plus adaptés à leur fonction.

92. Afin de répondre aux demandes constantes des utilisateurs – tant en interne qu'à l'extérieur – et de prendre en charge ces technologies de plus en plus diversifiées, les ressources existantes ont été fortement mises à contribution. Cela a donc laissé très peu de marge pour satisfaire aux demandes cycliques correspondant à l'achat ou à la modernisation de matériel ou de logiciels à grande échelle et pour financer de nouvelles grandes initiatives stratégiques dans le domaine informatique. En approuvant la Stratégie en matière de technologies de l'information 2018-2021, le Conseil d'administration a entériné, sur le principe, la réactivation du Fonds pour les systèmes informatiques, initialement créé en 2000, moyennant un montant biennal

[4] Document GB.310/PV, paragr. 139.

indicatif de 9 millions de dollars E.-U. [5]. Le montant exact de ce crédit budgétaire devait être déterminé dans le cadre de futures discussions sur le programme et budget, afin de s'assurer de la disponibilité des ressources d'une période biennale à l'autre. L'utilisation du Fonds pour les systèmes informatiques, pour quelque montant que ce soit, continuera d'exiger l'approbation du Conseil d'administration, sur la base de propositions entièrement chiffrées.

93. Etant donné qu'aucun fonds n'était disponible pour la stratégie pendant les deux premières années de sa mise en œuvre (période biennale 2018-19), il ne sera pas possible de mener à bien les initiatives prévues ni de répondre aux besoins initialement définis. De ce fait, les investissements proposés pour 2020-21 tiennent uniquement compte de ce qui est considéré comme une priorité immédiate et réalisable dans un délai resserré de deux ans (2020-21). Ils sont présentés dans le tableau 6, ventilés par principal poste de dépense. On trouvera dans l'annexe documentaire 3 une description de chaque poste.

Tableau 6. Investissements proposés pour la modernisation informatique pour 2020-21 (en dollars E.-U.)

	Investissements proposés
Remplacement de l'Intranet du BIT	2 700 000
Remplacement du site Web public de l'OIT	1 000 000
Mise à niveau d'IRIS	1 000 000
Mise à niveau de Microsoft Office et d'autres logiciels	2 300 000
Système de gestion électronique des documents	2 600 000
Gestion des appareils mobiles	600 000
Remplacement de matériel et de logiciels informatiques	2 000 000
Investissement total pour 2020-21	12 200 000

Sécurité

94. L'évolution permanente des conditions de sécurité oblige l'Organisation à investir largement dans la sécurité au siège et dans les bureaux extérieurs. On observe clairement une tendance au relèvement des exigences de sécurité minimales, ce qui a inévitablement des incidences en termes de coûts. Les Etats Membres ont réaffirmé l'engagement qu'ils ont pris de garantir un niveau de sécurité approprié et, dans sa résolution 71/129 adoptée le 8 décembre 2016, l'Assemblée générale des Nations Unies a souligné la nécessité d'affecter des ressources suffisantes à cette fin.

95. L'OIT a toujours eu pour politique de respecter les exigences de sécurité fixées par l'ONU dans tous les lieux d'affectation. Lorsque des évacuations ou autres interventions de ce type ont été nécessaires, l'accent a été mis en particulier sur les mesures visant à protéger les membres du personnel local et leur famille. Tout en se conformant aux exigences de sécurité minimales prescrites par le Département de la sûreté et de la sécurité (DSS) de l'ONU, le Bureau reste attentif à la nécessité de garantir l'accès de tous les mandants de l'OIT aux locaux de l'Organisation. Les besoins les plus urgents ont pu être satisfaits au siège et dans les bureaux extérieurs grâce à des fonds du budget ordinaire, à la réinstallation de bureaux dans de nouveaux locaux ou à des investissements mineurs dans les infrastructures.

[5] Document GB.331/PV, paragr. 798.

96. A la suite d'une enquête sur les conditions de sécurité à Genève réalisée par le DSS, une évaluation spécifique des besoins en matière de sécurité au siège a été menée à bien. En collaboration avec le pays hôte, et pour donner suite à cette évaluation, une proposition a été approuvée en vue de concevoir et d'établir un périmètre de sécurité au siège de l'OIT qui réponde aux prescriptions du DSS et aux besoins du Bureau et qui tienne compte des conseils en matière de sécurité au niveau local. Le coût total, qui comprend des éléments liés à l'infrastructure et des éléments techniques, a été estimé à 25 millions de francs suisses environ. La proposition prévoit la création d'une zone de réception gardée permettant d'accueillir et de contrôler les visiteurs, de délivrer des badges de sécurité et d'empêcher tout accès non autorisé. Elle prévoit également l'installation de matériel pour assurer la surveillance élémentaire de l'intérieur, des extérieurs et du périmètre du bâtiment. Sans ressources supplémentaires, ces mesures ne pourront pas être mises en œuvre.

97. Cette proposition sera examinée par le Conseil d'administration à sa 335e session dans le contexte de la discussion sur l'état d'avancement du projet de rénovation du bâtiment du siège. Compte tenu des incidences au regard des coûts, une autre approche, consistant à faire réaliser les travaux par étape afin de disposer de plus de temps pour se conformer aux exigences du DSS, sera également présentée au Conseil d'administration. Le coût de cette approche sera moins élevé en 2020-21, à savoir environ 10 millions de dollars E.-U. Les Propositions de programme et de budget pour 2020-21 tiennent uniquement compte de cette estimation d'un montant de 10 millions de dollars E.-U.

4.3. Augmentations de coûts

98. Le niveau réel du budget a été analysé au regard du contexte économique international pour s'assurer que l'inflation, les variations des taux de change et tout autre facteur ont été pris en compte dans les estimations budgétaires et ne limitent pas la capacité de l'Organisation à exécuter son programme de travail approuvé. Après deux périodes biennales successives d'augmentations négatives des coûts, ce qui a permis une baisse nominale du budget, une augmentation nominale de 8,0 millions de dollars E.-U. est proposée pour 2020-21. Cette modeste augmentation de 1,0 pour cent pour la période biennale a été établie sur la base d'une analyse détaillée de tous les postes de dépenses et de l'examen des projections économiques et d'inflation fournies par des institutions financières indépendantes.

99. Les variations estimées des coûts sont déterminées à partir du calcul détaillé de chacune des composantes des dépenses de personnel et des dépenses non afférentes au personnel, qui sont présentées de façon détaillée dans l'annexe documentaire 2. Les coûts et leur évolution dans les bureaux extérieurs font l'objet d'une attention particulière, car l'inflation varie sensiblement d'une région à l'autre et à l'intérieur des régions où l'OIT exerce ses activités. L'augmentation globale des coûts est en moyenne de 1,2 pour cent pour les budgets régionaux, contre 0,9 pour cent pour les budgets du siège. L'OIT appliquant le régime commun des Nations Unies, les niveaux de rémunération et les prestations qu'elle offre sont déterminés par l'Assemblée générale des Nations Unies et par la CFPI. Il a été pleinement tenu compte des décisions visant à réduire les traitements des fonctionnaires internationaux en poste à Genève, et aucune provision n'a été constituée au titre des recours juridiques en instance présentés contre ces décisions.

5. Projet de budget des dépenses et des recettes pour 2020-21

100. Compte tenu des variations de coûts, les Propositions de programme et de budget pour 2020-21, au taux de change budgétaire pour 2018-19 de 0,97 franc suisse pour 1 dollar E.-U., s'élèvent à 823 775 803 dollars E.-U.

101. Après une analyse détaillée des facteurs de coûts, tant au siège que dans les bureaux extérieurs, les augmentations de coûts ont été comptabilisées à un taux global de 1,0 pour cent pour la période biennale. Des informations sur les variations des facteurs de coûts sont fournies dans l'annexe documentaire 2.

102. Le taux de change budgétaire pour la période biennale 2020-21 sera fixé au taux du marché au moment où le budget sera examiné par la Commission des finances des représentants gouvernementaux à la 108e session (juin 2019) de la Conférence. Les présentes propositions ont donc été établies au même taux de change budgétaire (0,97 franc suisse pour 1 dollar E.-U.) que le programme et budget pour 2018-19, à la fois pour faciliter les comparaisons et parce que le coût des propositions en dollars comme en francs suisses continuera d'évoluer avec le taux de change jusqu'à ce que le budget soit définitivement arrêté.

103. A titre indicatif cependant, au moment où les présentes propositions ont été établies, début 2019, le taux de change du marché était de 0,99 franc suisse pour 1 dollar E.-U. Dans l'hypothèse où ce taux serait encore valable en juin 2019, le montant du budget proposé en dollars serait de quelque 814 millions de dollars, et le montant correspondant des contributions des Etats Membres serait d'environ 806 millions de francs suisses.

104. Ainsi, les contributions mises en recouvrement auprès des Etats Membres en 2020-21 dépendront du montant global du budget, du taux de change budgétaire qui sera finalement fixé et du barème des contributions approuvé par la Conférence.

105. Le projet de budget des dépenses et des recettes, présenté sous la forme requise pour son adoption par la Conférence, avec les chiffres correspondants pour 2018-19, figure dans le tableau 7 ci-après.

Tableau 7. Projet de budget des dépenses et des recettes pour 2020-21

Dépenses			Recettes				
	Budget 2018-19	Estimations 2020-21		Budget 2018-19		Estimations 2020-21	
	(dollars E.-U.)	(dollars E.-U.)		(dollars E.-U.)	(francs suisses)	(dollars E.-U.)	(francs suisses)
Partie I							
Budget courant	779 816 986	787 271 264	Contributions des Etats Membres	784 120 000	760 596 400	823 775 803	799 062 529
Partie II							
Dépenses imprévues	875 000	2 000 000					
Partie III							
Fonds de roulement	–	–					
Partie IV							
Investissements institutionnels et éléments extraordinaires	3 428 014	34 504 539					
Budget total	784 120 000	823 775 803		784 120 000	760 596 400	823 775 803	799 062 529

106. Lorsqu'il aura terminé l'examen des estimations budgétaires figurant dans le présent document, le Conseil d'administration voudra sans doute proposer à la Conférence internationale du Travail un projet de résolution concernant l'adoption du programme et budget du 77e exercice (2020-21) et la répartition des dépenses entre les Etats Membres pour 2020-21.

Projet de décision

107. ***Le Conseil d'administration:***

a) recommande à la Conférence internationale du Travail, à sa 108e session (juin 2019), un montant provisoire de 823 775 803 dollars E.-U. pour le programme calculé au taux budgétaire fixé pour 2018-19 à 0,97 franc suisse pour 1 dollar E.-U., la Conférence devant se prononcer sur le taux de change définitif et le niveau correspondant du budget exprimé en dollars des Etats-Unis, ainsi que sur le montant en francs suisses des contributions mises en recouvrement;

b) propose à la Conférence, lors de la même session, un projet de résolution concernant l'adoption du programme et budget du 77e exercice (2020-21) et la répartition des dépenses entre les Etats Membres au cours de cette période, libellé comme suit:

La Conférence générale de l'Organisation internationale du Travail,

a) aux termes du Règlement financier, approuve, pour le 77e exercice prenant fin le 31 décembre 2021, le budget des dépenses de l'Organisation internationale du Travail, s'élevant à ..... dollars des Etats-Unis, et le budget des recettes s'élevant à ..... dollars des Etats-Unis, soit, au taux de change de ..... franc suisse pour 1 dollar des Etats-Unis, à une somme de ..... francs suisses, et décide que le budget des recettes, libellé en francs suisses, sera réparti entre les Etats Membres conformément au barème des contributions recommandé par la Commission des finances des représentants gouvernementaux;

b) demande au Directeur général de soumettre au Conseil d'administration, pour examen et adoption à sa 337e session (octobre-novembre 2019), des informations complémentaires relatives au cadre de résultats, lequel comprend les résultats, les indicateurs, les bases de référence et les cibles prévus pour la période biennale, qui rendent compte des résultats pertinents de la 108e session (juin 2019) de la Conférence internationale du Travail.

Annexes documentaires

1. **Budget opérationnel pour 2020-21**

2. **Détail des augmentations de coûts**

3. **Détail des propositions de mise à niveau de l'infrastructure informatique**

Annexe documentaire 1. Budget opérationnel pour 2020-21

	Services organiques	Services généraux	Dépenses de personnel	Autres dépenses	Ressources totales
	(années/mois de travail)				
Partie I					
Organes de gouvernance					
Conférence internationale du Travail	29 / 10	35 / 8	21 103 380	4 173 459	25 276 839
Conseil d'administration	33 / 3	41 / 1	15 669 244	3 018 817	18 688 061
Principales réunions régionales	5 / 5	4 / 4	2 362 710	693 227	3 055 937
Bureau du Conseiller juridique	13 / 4	1 / 11	3 568 899	145 913	3 714 812
	81 / 10	83 / 0	42 704 233	8 031 416	50 735 649
Politiques, programmes extérieurs et partenariats, activités pour les employeurs et pour les travailleurs	1491 / 10	956 / 6	370 285 737	126 328 812	496 614 549
Gestion et réforme					
Services d'appui					
Administration et services internes	38 / 0	103 / 6	22 545 847	23 561 955	46 107 802
Gestion de l'information et des technologies	102 / 6	70 / 7	32 306 424	19 689 623	51 996 047
Relations, réunions et documents officiels	22 / 11	31 / 1	16 301 879	1 240 735	17 542 614
Communications et information du public	41 / 0	14 / 0	11 280 612	1 650 022	12 930 634
Achats	10 / 5	3 / 0	2 753 530	128 725	2 882 255
	214 / 10	222 / 2	85 188 292	46 271 060	131 459 352
Services de management					
Développement des ressources humaines	48 / 11	52 / 8	19 334 748	4 697 295	24 032 043
Gestion financière	42 / 9	38 / 9	15 355 555	410 523	15 766 078
Programmation et gestion stratégiques	15 / 2	4 / 0	4 354 660	126 141	4 480 801
Bureau du Directeur général adjoint	6 / 0	2 / 0	2 162 145	282 265	2 444 410
	112 / 10	97 / 5	41 207 108	5 516 224	46 723 332
Cabinet du Directeur général	10 / 0	16 / 0	5 699 405	1 392 773	7 092 178
Contrôle et évaluation					
Audit interne et contrôle	10 / 4	3 / 0	3 179 918	254 763	3 434 681
Comité consultatif de contrôle indépendant	1 / 0	0 / 2	325 472	294 871	620 343
Frais de vérification externe des comptes	0 / 0	0 / 0	0	1 067 400	1 067 400
Fonction éthique	0 / 6	0 / 3	159 760	141 743	301 503
Evaluation	8 / 0	2 / 0	2 269 911	760 755	3 030 666
	19 / 10	5 / 5	5 935 061	2 519 532	8 454 593

	Services organiques	Services généraux	Dépenses de personnel	Autres dépenses	Ressources totales
	(années/mois de travail)				
Autres crédits budgétaires	9 / 0	9 / 10	3 839 254	41 318 458	45 157 712
Ajustements pour mouvements de personnel	0 / 0	0 / 0	0	–6 420 379	–6 420 379
Total Partie I	1 940 / 2	1 390 / 4	554 859 090	224 957 896	779 816 986
Partie II. Dépenses imprévues	0 / 0	0 / 0	0	2 000 000	2 000 000
Partie III. Fonds de roulement	0 / 0	0 / 0	0	0	0
Partie IV. Investissements institutionnels et éléments extraordinaires	0 / 0	0 / 0	0	33 968 014	33 968 014
Total (Parties I-IV)	1 940 / 2	1 390 / 4	554 859 090	260 925 910	815 785 000

108. La présente annexe documentaire donne un complément d'information sur le budget opérationnel de l'OIT.

109. Comme indiqué dans l'introduction, les affectations proposées traduisent un redéploiement des ressources jusque-là dévolues aux fonctions administratives et d'appui au profit des services analytiques et techniques de première ligne, au siège et dans les régions.

Organes de gouvernance

110. Les ressources budgétées pour **la Conférence internationale du Travail, le Conseil d'administration et les réunions régionales** représentent les coûts directs (tels que les frais d'interprétation, d'élaboration et d'impression des rapports, de location des locaux, de voyage des membres du Conseil d'administration et certaines dépenses de personnel) liés à la tenue de deux sessions de la Conférence et de six sessions du Conseil d'administration, ainsi que de deux réunions régionales pendant la période biennale, à savoir la dix-septième Réunion régionale de l'Asie et du Pacifique en 2020 et la onzième Réunion régionale européenne en 2021. Certains coûts directs liés à l'appui fourni par le Département des relations, des réunions et des documents officiels et le Département de l'administration et des services internes à ces organes de gouvernance sont également pris en considération sous cette rubrique afin de donner une estimation plus complète des coûts des réunions susmentionnées.

111. **Le Bureau du Conseiller juridique** est chargé de dispenser des conseils et d'autres services juridiques à l'Organisation, notamment des avis concernant la Constitution, la qualité de Membre, les règles et les activités de l'OIT. Il fournit également des avis juridiques sur les questions de personnel, sur des questions d'ordre commercial ou technique et sur les contrats.

Politiques, programmes extérieurs et partenariats, activités à l'intention des employeurs et des travailleurs

112. Les ressources allouées aux politiques, aux programmes extérieurs et aux partenariats ainsi qu'aux activités à l'intention des employeurs et des travailleurs renforceront la capacité de l'OIT à concevoir et à offrir des services de qualité, pertinents et utiles en matière de conseils pour l'élaboration des politiques, de sensibilisation et de coopération pour le développement. Elles contribueront à améliorer l'efficience, l'efficacité et l'impact des activités de l'Organisation dans les régions, à renforcer la capacité des mandants tripartites de l'OIT, à aider les Etats Membres à mettre en œuvre le Programme 2030, à établir et appuyer les partenariats extérieurs et à gérer les relations avec les Nations Unies et le système multilatéral. L'enveloppe prévue à titre indicatif reflète le déploiement de ressources en faveur des activités techniques de première ligne et correspond plus ou moins pour le moment aux structures existantes. Suite aux décisions que prendra le Conseil d'administration en novembre 2019 concernant le nouveau cadre de résultats, il y aura peut-être lieu d'envisager une réorganisation au sein de ces portefeuilles et départements. En attendant ces décisions, il n'est pas possible de prévoir dans le détail ce que sera la répartition administrative des ressources entre les différentes unités organisationnelles.

Gestion et réforme

113. Les ressources allouées à la gestion et à la réforme permettront d'améliorer la fourniture des services d'appui et d'encourager de nouveaux gains d'efficience dans le contexte de l'examen des processus opérationnels (BPR), tout particulièrement en ce qui concerne les pratiques managériales et administratives. Les principales fonctions des départements concernés sont indiquées ci-après.

114. **Administration et services internes:** Gestion générale des locaux, des biens et des stocks, de la sûreté et de la sécurité, de l'impression, de la publication et de la distribution, des privilèges diplomatiques, des voyages et des transports, de l'utilisation des espaces ouverts au public et des services internes généraux.

115. **Gestion de l'information et des technologies:** Gestion globale des systèmes informatiques et de l'information, et élaboration et mise en œuvre d'une stratégie de gestion de l'information.

116. **Relations, réunions et documents officiels:** Appui aux réunions des organes directeurs et à d'autres réunions officielles de l'Organisation, relations officielles avec les mandants, documents officiels (services de traduction, de révision, d'édition et de formatage) et service des réunions (notamment services d'interprétation, de planification, de programmation et services d'appui technique).

117. **Communications et information du public:** Organisation de la communication de l'OIT par le biais des relations avec les médias, d'initiatives en matière d'information du public et de la gestion des sites Web publics et internes de l'OIT.

118. **Développement des ressources humaines:** Mise en œuvre de la politique des ressources humaines, perfectionnement du personnel, administration de l'assurance santé et relations avec les représentants du personnel.

119. **Gestion financière:** Gouvernance financière et contrôle de la bonne exécution des tâches et des obligations financières ainsi que de la conformité au Règlement financier et aux Règles de gestion financière.

120. **Achats:** Administration des procédures d'achat, achat de matériel et de services, et sous-traitance.

121. **Programmation et gestion stratégiques:** Fourniture au Conseil d'administration et à la Conférence internationale du Travail des analyses et des propositions nécessaires pour définir le programme d'activités de l'OIT et pour rendre compte de son exécution.

Contrôle et évaluation

122. Les ressources allouées au contrôle et à l'évaluation contribueront à renforcer l'efficacité du suivi et du contrôle de l'utilisation des ressources confiées à l'OIT et à faire en sorte que le Bureau rende compte de l'exécution de son programme en toute transparence. Les principales fonctions concernées sont indiquées ci-après.

123. **Bureau de l'audit interne et du contrôle:** Assume la responsabilité de la fonction d'audit interne conformément aux dispositions du chapitre XIV des Règles de gestion financière du Bureau, et relève directement du Directeur général. Une augmentation réelle de 376 800 dollars E.-U. correspondant à un poste supplémentaire est inscrite au budget pour renforcer la fonction d'enquête.

124. **Comité consultatif de contrôle indépendant:** Donne des avis au Conseil d'administration et au Directeur général sur l'efficacité du contrôle interne, de la gestion financière, de l'établissement des états financiers et de l'évaluation des risques, ainsi que sur les résultats des audits internes et externes.

125. **Vérification externe des comptes:** Dépenses afférentes à la vérification de tous les fonds confiés à la garde du Directeur général (budget ordinaire, projets du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), fonds fiduciaires, comptes extrabudgétaires et tous les autres comptes), y compris les frais liés aux évaluations indépendantes du terrain et des bâtiments, ainsi que des engagements au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

126. **Fonction éthique:** Assure le respect des normes de conduite et d'intégrité par l'ensemble du personnel de l'Organisation.

127. **Bureau de l'évaluation:** Fournit à l'OIT des services d'évaluation indépendants et de qualité, et relève directement du Directeur général.

Autres crédits budgétaires

128. Cette rubrique comprend les crédits budgétaires correspondant aux contributions à plusieurs fonds de l'OIT, aux organes du régime commun des Nations Unies et à d'autres comités ou commissions interinstitutions, ainsi que des financements destinés à des dépenses qui ne relèvent spécifiquement d'aucun autre titre du programme et budget.

129. *Annuités dues pour le bâtiment du BIT:* Une provision est constituée pour le versement de deux annuités de 3 702 300 francs suisses en 2020 et 2021 (soit environ 7 634 000 dollars E.-U. pour l'exercice biennal) en remboursement du prêt accordé pour la construction du bâtiment initial du BIT par la Fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI). Le prêt sera entièrement remboursé en 2025. Les remboursements afférents au deuxième prêt de la FIPOI contracté pour les travaux de rénovation de la période 2016-2019 sont financés sur les revenus locatifs et n'ont aucune incidence sur le budget ordinaire.

130. *Caisse des pensions du personnel du BIT:* La provision, qui reste la même en valeur réelle (environ 302 000 dollars E.-U.), est destinée au financement du dernier bénéficiaire de cette caisse.

131. *Caisse de versements spéciaux*: Cette caisse a pour objet d'effectuer périodiquement des versements à titre gracieux à d'anciens fonctionnaires ou à leurs conjoints, conformément aux critères approuvés par le Conseil d'administration. Il est proposé de maintenir à 232 000 francs suisses (environ 239 000 dollars E.-U.) la contribution du budget ordinaire à cette caisse, soit le même niveau en valeur réelle que celui de la période biennale précédente.

132. *Caisse d'assurance pour la protection de la santé du personnel (CAPS):* Contribution au titre de l'assurance des fonctionnaires retraités. Cette provision, qui s'élève à quelque 30,1 millions dollars E.-U., correspond à la contribution de l'OIT à la CAPS au titre de l'assurance des fonctionnaires retraités, des bénéficiaires d'une pension d'invalidité, des conjoints survivants et des orphelins. Le montant inscrit au budget 2020-21 pour les fonctionnaires retraités a diminué de 300 000 dollars E.-U. en valeur réelle par suite d'un accord prévoyant le transfert progressif à l'Association internationale de la sécurité sociale de la subvention accordée par l'OIT au bénéfice des retraités de cette association.

133. *Contribution au Fonds pour le bâtiment et le logement:* La contribution du budget ordinaire à ce fonds est d'environ 397 000 francs suisses par période biennale (environ 409 000 dollars E.-U.). Un crédit de 7,2 millions de dollars E.-U. a été inscrit dans la Partie IV du présent programme et budget (Investissements institutionnels et éléments extraordinaires) pour alimenter le fonds et financer les travaux périodiques futurs de remise en état et de rénovation des bâtiments de l'OIT.

134. *Contributions versées à divers organes du régime commun des Nations Unies et à d'autres comités ou commissions interinstitutions:* La provision totale est d'environ 1,6 million de dollars E.-U., soit le même niveau en valeur réelle que celui de la période biennale précédente. Elle couvre les contributions de l'OIT à diverses entités du régime commun des Nations Unies, notamment le Corps commun d'inspection, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, le Groupe des opérations communes d'achat, la CFPI, l'Ecole des cadres des Nations Unies et les activités au titre des enquêtes communes sur les conditions d'emploi.

135. *Service médical*: L'OIT gère une unité de sécurité et de santé au travail qui fait partie intégrante du Bureau et qui est chargée de fournir des services et des avis d'ordre médical. Le montant prévu pour cette unité (environ 2,1 millions de dollars E.-U.) est le même en valeur réelle que pour la période biennale précédente.

136. *Tribunal administratif:* Les ressources figurant sous cette rubrique couvrent les coûts afférents au greffier du Tribunal administratif, les services d'un secrétariat à temps partiel et une partie des autres dépenses de fonctionnement. Les autres dépenses de fonctionnement sont les dépenses afférentes au greffier adjoint, aux services de secrétariat, aux frais de mission, aux travaux de traduction et à la mise à jour de la base de données sur la jurisprudence du Tribunal, aux honoraires et aux frais de voyage des juges. Elles sont réparties en fonction du nombre de fonctionnaires du BIT rapporté au total des effectifs des organisations qui reconnaissent la compétence du Tribunal et du nombre de cas dans lesquels le BIT est mis en cause par rapport au nombre total des cas soumis au Tribunal pendant la période biennale. Le montant prévu est le même en valeur réelle (environ 1,3 million de dollars E.-U.) que pour la période biennale précédente.

137. *Représentation du personnel:* L'article 10.1 du Statut du personnel accorde aux membres du Comité du Syndicat du personnel le temps qui leur est nécessaire pour représenter le personnel du Bureau lors de consultations portant sur les conditions de travail et d'emploi. Comme lors des périodes biennales précédentes, une dotation de 4/00 années de travail des

services organiques et 1/00 année de travail des services généraux est prévue pour financer en partie le remplacement des membres du Comité du Syndicat du personnel dans les services où ils travaillent habituellement. Une dotation complémentaire de 2/00 années de travail des services généraux est prévue pour le financement d'un secrétaire pour le Syndicat du personnel. Au total, le montant affecté à la représentation du personnel s'élève à 1,4 million de dollars E.-U. environ.

138. *Services de crèche et de garderie:* Le montant total alloué à ces services s'élève à environ 573 000 francs suisses (environ 591 000 dollars E.-U.) et reste le même en valeur réelle que pour la période biennale précédente.

139. *Dettes non soldées*: Un montant de 2 000 dollars E.-U. est alloué, conformément à l'article 17 du Règlement financier, pour les paiements à effectuer en 2020-21 au titre d'opérations prévues au budget d'exercices antérieurs qui ne peuvent être imputées à aucun autre poste du budget.

Annexe documentaire 2. Détail des augmentations de coûts

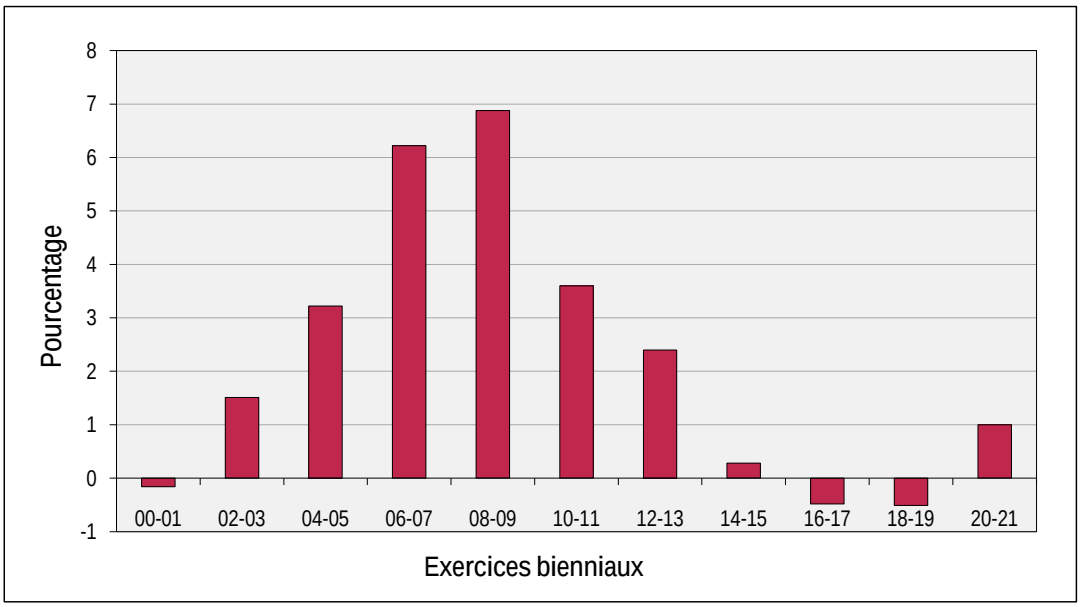
	2018-19 [1]	2020-21 Estimations en dollars E.-U. constants de 2018-19	Augmentations du programme (diminutions)		Augmentation de coûts (diminutions)		2020-21	% du budget total
	Dollars E.-U.	Dollars E.-U.	Dollars E.-U.	%	Dollars E.-U.	%	Dollars E.-U.	%
PARTIE I. BUDGET COURANT								
Organes de gouvernance								
Conférence internationale du Travail	25 276 839	25 276 839	0	0,0 %	486 678	1,9 %	25 763 517	3,1 %
Conseil d'administration	18 688 061	18 688 061	0	0,0 %	269 284	1,4 %	18 957 345	2,3 %
Principales réunions régionales	3 055 937	3 055 937	0	0,0 %	62 116	2,0 %	3 118 053	0,4 %
Bureau du Conseiller juridique	3 714 812	3 714 812	0	0,0 %	4 515	0,1 %	3 719 327	0,5 %
	50 735 649	50 735 649	0	0,0 %	822 593	1,6 %	51 558 242	6,3 %
Politiques, programmes extérieurs et partenariats, activités pour les employeurs et pour les travailleurs	495 638 257	496 614 549	976 292	0,2 %	5 085 297	1,0 %	501 699 846	60,9 %
Gestion et réforme								
Services d'appui								
Administration et services internes	46 327 211	46 107 802	–219 409	–0,5 %	1 425 786	3,1 %	47 533 588	5,8 %
Gestion de l'information et des technologies	52 251 256	51 996 047	–255 209	–0,5 %	823 905	1,6 %	52 819 952	6,4 %
Relations, réunions et documents officiels	17 844 726	17 542 614	–302 112	–1,7 %	327 774	1,9 %	17 870 388	2,2 %
Communications et information du public	12 929 259	12 930 634	1 375	0,0 %	165 920	1,3 %	13 096 554	1,6 %
Achats	2 882 255	2 882 255	0	0,0 %	29 097	1,0 %	2 911 352	0,4 %
	132 234 707	131 459 352	–775 355	–0,6 %	2 772 482	2,1 %	134 231 834	16,3 %
Services de management								
Développement des ressources humaines	24 034 285	24 032 043	–2 242	0,0 %	400 095	1,7 %	24 432 138	3,0 %
Gestion financière	15 788 169	15 766 078	–22 091	–0,1 %	282 364	1,8 %	16 048 442	1,9 %
Programmation et gestion stratégiques	4 740 731	4 480 801	–259 930	–5,5 %	24 621	0,5 %	4 505 422	0,5 %
Bureau du Directeur général adjoint	2 444 410	2 444 410	0	0,0 %	–27 928	–1,1 %	2 416 482	0,3 %
	47 007 595	46 723 332	–284 263	–0,6 %	679 152	1,5 %	47 402 484	5,8 %

	2018-19 [1]	2020-21 Estimations en dollars E.-U. constants de 2018-19	Augmentations du programme (diminutions)		Augmentation de coûts (diminutions)		2020-21	% du budget total
	Dollars E.-U.	Dollars E.-U.	Dollars E.-U.	%	Dollars E.-U.	%	Dollars E.-U.	%
Cabinet du Directeur général	7 092 178	7 092 178	0	0,0 %	48 061	0,7 %	7 140 239	0,9 %
Contrôle et évaluation								
Audit interne et contrôle	3 051 355	3 434 681	383 326	12,6 %	25 849	0,8 %	3 460 530	0,4 %
Comité consultatif de contrôle indépendant	620 343	620 343	0	0,0 %	–482	–0,1 %	619 861	0,1 %
Frais de vérification externe des comptes	1 067 400	1 067 400	0	0,0 %	0	0,0 %	1 067 400	0,1 %
Fonction éthique	301 503	301 503	0	0,0 %	530	0,2 %	302 033	0,0 %
Evaluation	3 030 666	3 030 666	0	0,0 %	1 130	0,0 %	3 031 796	0,4 %
	8 071 267	8 454 593	383 326	4,7 %	27 027	0,3 %	8 481 620	1,0 %
Autres crédits budgétaires	45 457 712	45 157 712	–300 000	–0,7 %	–1 954 314	–4,3 %	43 203 398	5,2 %
Ajustements pour mouvements de personnel	–6 420 379	–6 420 379	0	0,0 %	–26 020	0,4 %	–6 446 399	–0,8 %
TOTAL PARTIE I.	779 816 986	779 816 986	0	0,0 %	7 454 278	1,0 %	787 271 264	95,6 %
PARTIE II. DÉPENSES IMPRÉVUES	875 000	2 000 000	1 125 000	128,6 %	0	0,0 %	2 000 000	0,2 %
PARTIE III. FONDS DE ROULEMENT	0	0	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
PARTIE IV. INVESTISSEMENTS INSTITUTIONNELS ET ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES	3 428 014	33 968 014	30 540 000	890,9 %	536 525	1,6 %	34 504 539	4,2 %
TOTAL (PARTIES I-IV)	784 120 000	815 785 000	31 665 000	4,0 %	7 990 803	1,0 %	823 775 803	100,0 %

[1] Afin de faciliter les comparaisons avec les chiffres de 2020-21, le budget 2018-19 a été révisé pour tenir compte: *a)* d'une nouvelle méthode de répartition des coûts des départements d'appui entre les organes de gouvernance; et *b)* des restructurations internes entre les départements du développement des ressources humaines, des services internes et de l'administration, de la communication et de l'information au public, et de la gestion de l'information et des technologies.

140. La présente annexe documentaire apporte des précisions sur la méthodologie utilisée pour calculer les augmentations de coûts prévues en 2020-21. Lors de l'approbation des programmes et budgets successifs, la Conférence internationale du Travail a reconnu la nécessité d'apporter des ajustements (augmentations ou diminutions) au budget établi en dollars constants afin de garantir la disponibilité de fonds suffisants pour maintenir les services fournis aux mandants au niveau souhaité. La figure A2-1 récapitule les augmentations de coûts approuvées, en pourcentage, pour les exercices biennaux récents.

Figure A2-1. Pourcentage des augmentations de coûts incluses dans les budgets biennaux



Base de calcul des augmentations de coûts

141. Pour chaque cycle budgétaire, le BIT utilise un budget base zéro comme niveau de référence pour l'ensemble des coûts opérationnels prévus pour la période biennale suivante. Les budgets stratégique et opérationnel sont initialement élaborés à coûts constants afin d'assurer la comparabilité du budget approuvé pour 2018-19 avec le budget pour 2020-21.

142. Il est procédé à une analyse par poste des dépenses supportées pendant la période biennale en cours, y compris un examen des augmentations de coûts prévues antérieurement, de la structure des coûts et de l'évolution prévue des facteurs de coût. Une autre analyse, effectuée en parallèle, porte sur la répartition géographique des dépenses actuelles et des dépenses prévues, compte tenu des fortes variations de l'inflation dans et entre les régions où l'OIT mène ses activités. Les augmentations prévues (en pourcentage) sont appliquées dans le projet de budget 2020-21 à chaque poste de dépense et chaque lieu concerné.

143. Les projections budgétaires sont établies pour l'essentiel sur la base de prévisions vérifiables et indépendantes d'indices des prix à la consommation ainsi qu'à partir de données publiées par des organismes faisant autorité comme la CFPI, le Fonds monétaire international (FMI) et les banques centrales. Lorsqu'elles ne couvrent pas la totalité de l'exercice budgétaire, les prévisions d'inflation sont extrapolées pour l'exercice 2020-21 en fonction des dernières données et tendances publiées par les institutions économiques. Une étude est également effectuée pour déterminer l'équivalent en dollars de l'évolution des coûts et des prix en monnaies locales depuis l'adoption du dernier budget.

144. Pour les dépenses supportées en Suisse, le BIT a utilisé les taux d'inflation annuels moyens prévus par la Banque nationale suisse pour 2019, 2020 et 2021, soit, respectivement, 0,8 pour cent, 1,2 pour cent et 0,75 pour cent. Sauf indication contraire, les taux d'inflation annuels moyens ont été utilisés pour calculer les augmentations de coûts pour 2019-2021.

145. Les données du FMI constituent la principale source d'estimations en matière d'inflation pour les bureaux extérieurs. Pour ces bureaux, les coûts de 2018 les plus récents sont ajustés en fonction du taux d'inflation prévu pour 2019, 2020 et 2021, et il est tenu compte, dans le calcul, des variations du taux de change entre la monnaie locale et le dollar E.-U. Les taux annuels d'augmentation des coûts varient considérablement d'une région à l'autre et à l'intérieur d'une même région. Le tableau A2-1 indique le taux d'inflation annuel moyen prévu par région, en dollars.

Tableau A2-1. Projection des taux d'inflation annuels moyens par région pour 2020-21

Région	Augmentation en %
Afrique	4,8
Amériques	2,5
Etats arabes	4,1
Asie et Pacifique	4,3
Europe	3,3

146. L'application de la technique du budget base zéro pour le calcul des augmentations de coûts permet de comparer les augmentations de coûts initialement prévues avec les dépenses effectives, afin de réaligner le budget de chaque lieu d'affectation et de chaque type de dépenses pour la nouvelle période. Le cas échéant, l'inflation prévue pour 2019, 2020 et 2021 a été compensée lorsque le taux effectif était inférieur aux prévisions prises en compte dans le programme et budget pour 2018-19.

147. Le tableau A2-2 récapitule les ajustements de coûts prévus pour 2020-21 par poste de dépense pour l'ensemble du Bureau. Ces ajustements représentent une augmentation nette d'environ 8,0 millions de dollars, soit une augmentation moyenne de 1,0 pour cent pour la période biennale 2020-21.

Tableau A2-2. Ajustements de coûts par poste de dépense pour 2020-21

Poste de dépense	Budget (en dollars E.-U. constants)	Ajustements de coûts (en dollars E.-U. de 2018-19)	Ajustement en % pour l'exercice biennal
Dépenses de personnel	554 859 090	5 282 042	1,0
Voyages en mission	14 812 726	102 995	0,7
Services contractuels	38 433 065	663 975	1,7
Dépenses générales de fonctionnement	54 717 430	1 033 935	1,9
Fournitures et accessoires	2 859 373	103 740	3,6
Mobilier et matériel	4 045 870	13 608	0,3
Amortissement des emprunts contracté pour le bâtiment du siège	7 633 608	0	0,0
Bourses d'études, allocations et coopération technique financée par le budget ordinaire	72 199 833	2 215 446	3,1
Autres dépenses	66 224 005	–1 424 938	–2,2
TOTAL	815 758 000	7 990 803	1,0

Dépenses de personnel

148. Les dépenses de personnel représentent quelque 68 pour cent du budget total des dépenses, et l'augmentation de 5,3 millions de dollars E.-U. (1,0 pour cent) de ce poste est la plus forte variation en chiffres absolus. L'augmentation des dépenses de personnel pour 2020-21 reflète le réajustement de ces coûts aux niveaux actuels.

149. Les dépenses de personnel recouvrent:

- l'ensemble des dépenses afférentes aux fonctionnaires, budgétisées aux coûts standard différenciés et décrites plus amplement ci-après;
- la rémunération des interprètes, secrétaires de commission et autre personnel de conférence recrutés pour une courte durée, étant entendu que l'augmentation des coûts dans ce domaine correspond à ce qui est prévu en ce qui concerne le personnel des services organiques et des services généraux au siège et aux accords conclus avec l'Association internationale des interprètes de conférence.

Dépenses de personnel calculées aux coûts standard

150. Les variations des composantes des coûts standard sont fondées sur les dernières politiques et décisions en matière de traitements qui ont été approuvées par l'Assemblée générale des Nations Unies sur la recommandation de la CFPI en vue de leur application dans l'ensemble du système commun des Nations Unies

151. Les coûts standard pour 2020-21 sont calculés sur la base des coûts effectifs supportés en 2018 par chaque grade, sur la base d'estimations appropriées des tendances prévisibles de l'inflation, de l'évolution des droits statutaires du personnel ainsi que des mouvements de personnel et de la composition générale des effectifs. En moyenne, il est prévu une augmentation de 0,9 pour cent des coûts standard pour 2020-21.

152. *Catégorie des services organiques:* La variation des traitements du personnel de la catégorie des services organiques résulte en partie des fluctuations du taux de change et de l'évolution du coût de la vie, telles que déterminées par la CFPI et reflétées dans l'ajustement de poste. Après ajustement pour tenir compte de ces variations, en particulier la réduction des traitements des fonctionnaires en poste à Genève, des crédits ont été prévus pour les augmentations appliquées à l'ajustement de poste du personnel basé à Genève compte tenu du taux général d'inflation. Les taux d'ajustement de poste pour les autres lieux d'affectation sont déterminés par la CFPI et correspondent aux variations du coût de la vie sur place et au taux de change entre la monnaie locale et le dollar. Globalement, il est prévu une réduction nette de 0,5 pour cent des dépenses de personnel dans la catégorie des services organiques au cours de la période biennale.

153. *Catégorie des services généraux:* Il a été tenu compte du taux d'inflation prévu pour Genève, indiqué au paragraphe 144, dans la projection des traitements du personnel des services généraux. En ce qui concerne les agents des services généraux en poste dans les bureaux extérieurs, on a utilisé le barème des traitements le plus récent pour chaque lieu d'affectation et procédé aux ajustements nécessaires pour tenir compte du taux d'inflation prévu en dollars.

Autres dépenses

Voyages en mission

154. Les augmentations appliquées par la CFPI au taux de l'indemnité journalière de subsistance dans les différents lieux d'affectation de l'OIT ont été partiellement compensées par les réductions du coût des billets d'avion signalées par l'agent de voyage du Bureau.

Dépenses générales de fonctionnement

155. *Services collectifs:* Bien que les prix de l'énergie restent instables et incertains, les estimations budgétaires pour 2020-21 intègrent une hausse d'environ 5 pour cent. A Genève, il est prévu une augmentation du prix de l'électricité qui reflète les tendances actuelles du marché. Pour les bureaux extérieurs, on a supposé que les tarifs de l'eau et de l'électricité augmenteraient au même rythme que l'inflation locale, conformément aux prévisions du FMI.

156. *Loyers:* Des crédits sont prévus pour faire face aux augmentations contractuelles des loyers et aux coûts supplémentaires résultant de déménagements pour raisons de sécurité ou autres.

Fournitures et accessoires

157. Les dépenses afférentes aux livres, aux périodiques et à d'autres abonnements ont été majorées de 1,9 pour cent par an en moyenne.

Bourses d'études, allocations et coopération technique financée par le budget ordinaire

158. La coopération technique financée par le budget ordinaire (CTBO) a des composantes qui relèvent à la fois du terrain et du siège. Sur la base du taux d'inflation du lieu d'affectation, l'augmentation moyenne des coûts s'établit à 2,8 pour cent. La contribution au Centre interaméricain pour le développement des connaissances en formation professionnelle (CINTERFOR) a été augmentée de 1 pour cent par an pour tenir compte des prévisions d'inflation en dollars en Uruguay. La contribution biennale au Centre de Turin a été augmentée pour tenir compte des prévisions d'inflation en dollars en Italie.

Autres dépenses non afférentes au personnel

159. Toutes les autres dépenses non afférentes au personnel ont été ajustées en fonction des taux d'inflation annuels moyens s'appliquant à la zone géographique concernée.

Autres postes budgétaires

160. Les autres postes budgétaires comprennent les contributions aux fonctions administratives exécutées conjointement avec d'autres organismes du système des Nations Unies (par exemple, avec la CFPI, le Comité de haut niveau sur la gestion, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, le Corps commun d'inspection, le système des coordonnateurs résidents des Nations Unies) et l'assurance maladie après la cessation de service. Les estimations budgétaires sont fondées sur les informations les plus récentes fournies par les divers organismes, ainsi que sur le taux général d'inflation supposé du lieu où ils se trouvent, et ajustées en fonction des éventuelles variations du barème de répartition des coûts entre les institutions participantes.

Annexe documentaire 3. Détail des propositions de mise à niveau de l'infrastructure informatique

Remplacement de l'Intranet du BIT

161. La technologie sur laquelle repose la majeure partie du réseau Intranet du BIT a près de vingt ans et n'est plus adaptée aux besoins.

162. Un Intranet moderne permettrait d'encourager, d'améliorer et de rationaliser les communications internes. Il constituerait le support d'un dialogue bidirectionnel dans le cadre duquel les équipes pourraient discuter librement, le personnel pourrait procéder à des échanges de connaissances et la direction pourrait garder le contact avec ce qui se passe sur le terrain. Avantages attendus: consolider l'image de marque, améliorer la collaboration; renforcer l'unité d'action «Une seule OIT»; aider le personnel à trouver et à utiliser plus facilement l'information; clarifier le fonctionnement de l'Organisation; développer le système de reconnaissance et de gratification; et renforcer la productivité du personnel et enrichir la culture du BIT.

163. Le niveau d'investissement requis correspond au déploiement partiel d'un nouvel Intranet du BIT en 2020-21.

Remplacement du site Web public de l'OIT

164. La technologie sur laquelle repose la majeure partie du site Web public de l'OIT a près de quinze ans et n'est plus adaptée aux besoins.

165. Le site Web public de l'OIT est le principal outil de marketing dont dispose l'Organisation, l'équivalent virtuel d'une entité physique qui desservirait quelque 4 milliards de personnes connectées chaque jour à l'Internet dans le monde. C'est une source d'information importante sur notre mission et notre travail. Le site Web public de l'OIT présente et décrit l'Organisation, ses activités, ses réalisations et ses projets.

166. Un site Web public moderne est essentiel pour permettre à l'OIT de continuer à jouer un rôle de premier plan dans le monde du travail face à une concurrence de plus en plus vive. D'après certaines études, il faut environ 0,05 seconde à un usager pour se faire une opinion au sujet d'un site Web et pour décider d'y rester ou de le quitter. Un nouveau site Web public permettrait de proposer aux utilisateurs une interface moderne, d'améliorer les échanges d'informations par le biais des réseaux sociaux, des blogs et d'autres plateformes, de gagner en réactivité sur les appareils mobiles, de cibler les contenus en fonction des préférences individuelles, d'en savoir plus sur les habitudes des internautes grâce à des outils d'analyse plus puissants et de renforcer la relation avec les usagers.

167. Le niveau d'investissement requis correspond au déploiement partiel d'un nouveau site Web public de l'OIT en 2020-21.

Mise à niveau d'IRIS

168. La version actuelle du logiciel Oracle e-Business Suite utilisé pour le système IRIS date d'août 2010. Elle ne sera plus prise en charge par l'éditeur après la période biennale 2020-21 et doit donc impérativement être mise à niveau. La dernière version de ce produit contient des centaines de nouvelles applications et fonctionnalités, en plus d'une présentation plus intuitive, de performances accrues et d'une plus grande sécurité.

169. Le niveau d'investissement requis correspond à la mise à niveau technique intégrale d'IRIS en 2020-21, en vue de son déploiement dans l'ensemble du Bureau en 2022.

Mise à niveau de Microsoft Office

170. La version actuelle du logiciel Microsoft Office Suite 2013 ne sera plus mise à jour par l'éditeur pendant la période biennale 2020-21 et devra donc impérativement faire l'objet d'une mise à niveau. L'installation envisagée de Microsoft Office Suite 2019 apporterait de nouvelles fonctions et des outils améliorés, tels que l'intelligence artificielle, la 3D, l'aide à la lecture de texte, l'analyse de données et la production de graphiques, la coproduction de documents en temps réel, la gestion intelligente des pièces jointes, etc. Le passage aux versions les plus récentes de Microsoft Office est la première étape de la transition vers Microsoft Office 365 dans le cloud, un système permettant à une main-d'œuvre toujours plus mobile et réactive de collaborer, de partager et de travailler plus simplement.

171. Le niveau d'investissement requis correspond à la mise à niveau intégrale du logiciel Microsoft Office Suite en 2020-21.

Autres mises à niveau de logiciels informatiques

172. Les versions actuelles d'autres logiciels utilisés au BIT nécessiteront aussi des mises à niveau, donc des investissements ponctuels, afin de continuer à bénéficier du soutien technique de leurs éditeurs et de satisfaire aux dernières exigences en matière de sécurité. Les grandes catégories de logiciels à mettre à niveau sur un cycle de six ans concernent les postes de travail, les communications, les bases de données, l'informatique décisionnelle, la gestion des centres de données, etc.

173. Le niveau d'investissement requis correspond à l'intégralité des autres mises à niveau de logiciels prévues en 2020-21.

Gestion électronique des documents

174. La collecte, la gestion et l'archivage des documents sont pour le moment des tâches essentiellement manuelles. A l'heure actuelle, pour avoir accès aux documents et registres officiels du BIT, il faut en faire la demande expresse auprès des fonctionnaires chargés de la gestion de la documentation et des archives, ce qui entraîne souvent des retards. Il n'est pas possible de chercher et d'obtenir en ligne certaines informations internes essentielles de l'Organisation.

175. En tant que source de connaissances, l'OIT a déjà été pointée du doigt dans nombre d'études et d'audits pour son incapacité à organiser, partager, exploiter et conserver ce qui constitue son principal atout institutionnel. Lors de l'examen des processus opérationnels (BPR) du Département des normes internationales du travail qui a eu lieu en 2018-19, la mise en œuvre d'un système de gestion électronique des documents est également apparue comme une condition préalable à la restructuration et à l'amélioration des mécanismes de contrôle sur

lesquels s'appuient la Commission d'experts pour l'application des conventions et recommandations et la Commission de l'application des normes de la Conférence.

176. Un système de gestion électronique des documents pleinement opérationnel permettrait de maîtriser la production et la croissance exponentielles des documents qui contribuent à semer la confusion dans le domaine de l'information et d'automatiser la gestion des documents conformément aux mesures de conservation applicables.

177. Le niveau d'investissement requis correspond au déploiement partiel d'un nouveau système de gestion électronique des documents en 2020-21.

Gestion des appareils mobiles

178. La gestion des appareils mobiles englobe le déploiement, la sécurisation, le contrôle et l'intégration des smartphones, des tablettes et des ordinateurs portables. Elle doit veiller à ce que les logiciels embarqués sur les appareils mobiles soient constamment à jour et dotés des correctifs nécessaires pour prévenir toute faille de sécurité. C'est un préalable à la mise en œuvre de la politique qui permettra à chacun d'apporter son propre équipement personnel au BIT, car il sera alors nécessaire de segmenter, de mettre à jour et de crypter les logiciels et les contenus de l'Organisation utilisés sur ces équipements.

179. Le niveau d'investissement requis correspond au déploiement partiel d'un système de gestion des appareils mobiles en 2020-21.

Remplacement de matériel et de logiciels informatiques

180. Pour que les infrastructures et applications informatiques de l'OIT demeurent fiables, sûres et adaptées aux besoins, il est impératif de mettre à niveau ou de remplacer le matériel et les logiciels informatiques sur lesquels reposent les systèmes et services essentiels de l'Organisation lorsqu'ils ne sont plus pris en charge par le fournisseur. Le cycle de renouvellement du matériel et des logiciels est généralement de six ans. L'investissement biennal prévu permettra donc de remplacer un tiers de l'infrastructure informatique du BIT tous les deux ans jusqu'à l'achèvement du cycle de six ans.

181. Le niveau d'investissement requis correspond au renouvellement intégral des équipements informatiques à remplacer au cours de la période 2020-21.