



## Conseil d'administration

317<sup>e</sup> session, Genève, 6-28 mars 2013

GB.317/INS/12/2

Section institutionnelle

INS

Date: 28 février 2013

Original: anglais

DOUZIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

### Rapport du Directeur général

#### Deuxième rapport supplémentaire: Etat d'avancement de la réforme interne

**Objet du document**

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

**Objectif stratégique pertinent:** Le présent document concerne tous les objectifs stratégiques.

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

**Incidences juridiques:** Application, comme à l'ordinaire, des règlements et autres dispositions réglementaires du BIT au cours du processus de réforme.

**Incidences financières:** Aucune.

**Suivi nécessaire:** Aucun.

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

**Documents connexes:** Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable et la résolution qui l'accompagne concernant le renforcement de la capacité de l'OIT d'appuyer les efforts déployés par ses Membres 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>.

## Introduction

1. Le Directeur général a commencé à prendre des mesures pour concrétiser sa volonté de réforme dès son entrée en fonctions. A cet effet, il a été élaboré un plan de réforme à l'échelle du Bureau, qui s'articule autour des objectifs suivants:
  - a) **excellence technique et services consultatifs de qualité:** renforcement des capacités statistiques, de recherche et d'analyse du BIT;
  - b) **efficacité, transparence et équité:** sensibilisation aux coûts et utilisation optimale des ressources, amélioration de la gestion des ressources humaines et rationalisation des systèmes administratifs;
  - c) **fourniture de services de qualité:** efficacité et pertinence de la coopération technique;
  - d) **Unité dans l'action:** réactivité opérationnelle de l'OIT dans les pays, fondée sur une structure extérieure efficace, en interaction avec le siège;
  - e) **influence accrue dans le système multilatéral:** établissement de partenariats stratégiques et concertation sur l'action à mener;
  - f) **efficacité de la communication interne.**
2. On trouvera ci-après les priorités identifiées pour la phase 1 du processus de réforme, accompagnées d'un bref bilan.

## Equipes de direction

3. L'équipe de direction pour la transition, créée le 1<sup>er</sup> octobre 2012, se compose du Directeur général, des deux Directeurs généraux adjoints et des directeurs exécutifs des quatre secteurs techniques, les fonctions de secrétaire étant assumées par le directeur de CABINET. D'autres administrateurs principaux sont intervenus, selon les besoins, en fonction de l'ordre du jour. Des réunions ont été organisées avec les directeurs régionaux lorsque ceux-ci étaient tous présents à Genève.
4. Dans son discours sur la restructuration du Bureau, qu'il a prononcé le 12 février 2013, le Directeur général a annoncé la création d'une équipe de direction comprenant, outre lui-même, les Directeurs généraux adjoints et le Sous-directeur général, les fonctions de secrétaire étant assumées par le directeur de CABINET.
5. Une équipe globale de direction a également été constituée, composée des membres de l'équipe de direction, des directeurs régionaux et de la Directrice du Centre international de formation de l'OIT, à Turin (Centre de Turin).
6. Les membres de l'équipe de direction et de l'équipe globale de direction feront part au Directeur général de leurs vues sur la procédure, formuleront des propositions de réforme et répondront, solidairement et individuellement, de la bonne mise en œuvre de celle-ci. Ils s'attacheront à promouvoir le travail d'équipe dans l'ensemble du Bureau et, par l'attention toute particulière qu'ils porteront aux questions de gestion et d'organisation, ils seront un facteur déterminant de l'efficacité, de l'homogénéité et de la cohérence de l'action de l'OIT.

## Structure du portefeuille Gestion et réforme

7. Une équipe de projet pluridisciplinaire a été formée, regroupant des fonctionnaires de la catégorie des services généraux et de la catégorie des services organiques ayant exercé leurs fonctions dans différents services du Bureau ainsi que dans les bureaux extérieurs. Cette équipe a collaboré avec un réseau de coordonnateurs travaillant dans des unités de l'ensemble du siège, dans les régions et au Centre de Turin. Elle avait pour tâche de déterminer quelles étaient les options envisageables et d'élaborer des propositions de réforme structurelle, en vue de réorganiser les services correspondant au portefeuille Gestion et réforme sur la base de regroupements et de liens fonctionnels, de corriger les dysfonctionnements constatés dans la gestion des fonctions, et d'améliorer l'efficacité au niveau administratif.
8. Au cours de cette période, des consultations ont été organisées avec des membres du personnel et les représentants du Syndicat du personnel. Elles avaient pour double objectif de recueillir des commentaires et suggestions, et de communiquer des informations sur l'état d'avancement des travaux de l'équipe de projet.
9. S'appuyant sur les conclusions de l'équipe de transition du Directeur général et sur les informations recueillies par l'intermédiaire du réseau de coordonnateurs ou lors d'autres consultations, l'équipe a analysé les données disponibles et a réparti par groupements fonctionnels les activités relevant du portefeuille. Des propositions ont été soumises au Directeur général, qui a fait part de ses décisions quant à la nouvelle structure organisationnelle le 12 février. Ces décisions, qui s'inspiraient de l'organigramme d'autres organisations du système des Nations Unies, sont susceptibles d'être révisées à la lumière d'initiatives prises ultérieurement dans le cadre de la réforme.
10. La nouvelle structure du portefeuille Gestion et réforme regroupe six grands départements, qui sont placés sous l'autorité du Directeur général adjoint pour la gestion et la réforme (DDG/MR), de même que le projet de rénovation du bâtiment du siège, le secrétariat de la Commission consultative paritaire de recours et le bureau du médiateur. Le Département de la communication et de l'information du public (DCOMM) et le bureau de liaison de l'OIT relèveront tous deux du Directeur général adjoint, dans l'attente respectivement des conclusions de l'examen de la stratégie de communication et des décisions de la Conférence internationale du Travail concernant le Myanmar à sa session de juin 2013.
11. Les six départements regroupés dans ce portefeuille sont les suivants:
  - Département des services internes
  - Département des technologies et de la gestion de l'information et de la communication
  - Département de la programmation et de la gestion stratégiques
  - Département de la gestion financière
  - Département du développement des ressources humaines
  - Département des relations, des réunions et des documents officiels

## Structure du portefeuille Politiques

12. Une équipe de projet pluridisciplinaire a été formée, dont les membres exercent leurs fonctions dans différentes structures liées aux politiques, y compris sur le terrain. Cette équipe a travaillé avec un réseau de coordonnateurs représentatif de l'expérience accumulée dans le domaine des politiques au sein des unités du siège, dans les régions et au Centre de Turin. Elle a proposé les changements structurels nécessaires pour que l'OIT soit pleinement en mesure d'assurer l'excellence technique, la cohérence des politiques et l'appui aux mandants conformément aux objectifs qu'elle s'est fixés.
13. Au cours de cette période, des consultations ont été organisées avec des membres du personnel et les représentants du Syndicat du personnel. Elles avaient pour double objectif de recueillir des commentaires et suggestions, et de communiquer des informations sur l'état d'avancement des travaux de l'équipe de projet.
14. S'appuyant sur les conclusions de l'équipe de transition du Directeur général et sur les informations recueillies par l'intermédiaire du réseau de coordonnateurs ou lors d'autres consultations, l'équipe a mis en évidence les responsabilités fonctionnelles qui se recoupent ou se superposent, ainsi que les domaines où les activités sont morcelées, les possibilités de synergies et les cas où il conviendrait de réaffecter certaines responsabilités fonctionnelles. Sur cette base, on a dessiné les contours de domaines de compétences essentiels, qui pourraient servir de base à la définition d'unités organisationnelles et de leurs principales interactions techniques. D'autres conclusions importantes concernaient d'éventuelles améliorations des pratiques de gestion et des méthodes de travail. Des propositions ont été soumises au Directeur général, qui a fait part de ses décisions sur la nouvelle structure organisationnelle le 12 février.
15. Le portefeuille Politiques est confié à un Directeur général adjoint (DDG/P), assisté dans ses fonctions par un Sous-directeur général (ADG/P), et comprend six grands départements techniques, auxquels s'ajoute le Département des normes internationales du Travail. Conformément au plan d'action visant à concrétiser la volonté de réforme, les travaux se poursuivent en ce qui concerne les fonctions du Bureau liées aux statistiques, à la recherche et à la gestion des connaissances.
16. Les six départements techniques regroupés dans ce portefeuille sont les suivants:
  - Département des politiques de l'emploi
  - Département des entreprises
  - Département des activités sectorielles
  - Département de la gouvernance et du tripartisme
  - Département des conditions de travail et de l'égalité
  - Département de la protection sociale

## Structure du portefeuille Programmes extérieurs et partenariats

17. En se fondant sur l'examen des portefeuilles réalisé par les équipes de projet, le Directeur général a annoncé la création d'un troisième portefeuille qui sera confié à un Directeur général adjoint pour les Programmes extérieurs et les partenariats (DDG/FO). Ce

portefeuille recouvrira la gestion des relations avec les régions, les programmes extérieurs et les organisations du système multilatéral ainsi que la coopération avec ces entités. Il sera également le premier interlocuteur du Centre de Turin et se composera d'un Département de l'appui aux partenariats et aux programmes extérieurs et d'un Département de la coopération multilatérale.

## **Structure et programmes extérieurs**

### **Exécution des activités de coopération technique**

#### **Partenariats de financement**

18. A l'heure actuelle, ces trois domaines de réforme donnent lieu à une étroite coordination, afin que leurs nombreuses interdépendances soient bien prises en compte. Ces domaines présentant de nombreux points communs, les mandats des équipes de projet chargées de les examiner ont été élaborés de manière cohérente, de sorte qu'il n'y ait pas de lacunes ni de chevauchements dans leurs activités. Des discussions ont eu lieu avec le personnel, au siège et sur le terrain, afin de déterminer les points les plus importants qu'il conviendrait d'examiner en priorité.
19. Des équipes de projet ont été formées, composées de fonctionnaires de la catégorie des services généraux et de la catégorie des services organiques possédant une vaste expérience des programmes extérieurs, à différents niveaux, et notamment dans le domaine de la coopération technique. L'équipe chargée de l'examen de la structure extérieure est constituée exclusivement de fonctionnaires ayant occupé un poste au siège et sur le terrain.
20. Les équipes ont commencé leurs travaux en février.

## **Recherche, statistiques et publications**

21. En janvier, une équipe de projet a commencé à réfléchir aux mesures qui devaient être proposées pour améliorer sensiblement les capacités du BIT dans les domaines indissociables que sont la recherche, les statistiques, la gestion des connaissances et les publications.
22. L'équipe a recensé les différentes activités de recherche et de statistique menées actuellement dans l'ensemble du Bureau et sur le terrain, ainsi que les compétences qui y sont associées; à cette occasion, il a identifié un certain nombre de points faibles, de recoupements ou de cas de dispersion des efforts, mais aussi des synergies potentielles. Un examen stratégique des publications du BIT a également été effectué.
23. Les résultats de cet examen seront présentés au Directeur général au mois d'avril.

## **Relations extérieures et partenariats stratégiques**

24. Le mandat de l'équipe de projet chargée d'examiner ces domaines a été établi, et l'équipe a commencé ses travaux. Elle passera en revue les relations extérieures et les partenariats stratégiques actuels de l'OIT et elle définira une vision et un plan d'ensemble pour faire en sorte que l'Organisation en retire le plus d'avantages possible et utilise au mieux ses ressources. Cet examen, qui sera étroitement coordonné avec ceux qui concerneront la structure extérieure et les partenariats de financement, devrait s'achever en avril.

## Ressources humaines

25. Dans le domaine des ressources humaines, le processus de réforme s'articule autour de sept axes prioritaires. Il pourra faire l'objet de certains ajustements selon l'état d'avancement des travaux consacrés à ces domaines prioritaires au sein du Département du développement des ressources humaines (HRD).
26. **Politique contractuelle:** HRD a tenu des consultations dans le but d'élaborer une proposition relative à une nouvelle politique contractuelle, couvrant également des aspects tels que l'âge statutaire de départ à la retraite, la durée des contrats ou les procédures et indemnités liées à la cessation de service. Un examen de la politique contractuelle aura des incidences financières et juridiques, nécessitant une analyse rigoureuse du cadre réglementaire en vigueur et la création d'une équipe spéciale à cette fin.
27. **Planification des effectifs:** La Commissaire aux comptes, dans son rapport pour l'année 2012, et le Comité consultatif de contrôle indépendant<sup>1</sup> ont formulé des recommandations claires pour aller de l'avant dans ce domaine. L'équipe de direction créera une équipe de projet qui sera chargée d'étudier les modalités pratiques de la mise en œuvre progressive de ces recommandations en 2013 et 2014.
28. **Recrutement et sélection:** Le Comité de négociation paritaire examine cette question, avec le concours d'un médiateur extérieur depuis 2011. Les domaines faisant consensus seront délimités précisément à la lumière des orientations données par le Conseil d'administration et des incidences que d'autres volets de la réforme ont sur les politiques de recrutement et de sélection<sup>2</sup>.
29. **Politique de mobilité:** Une équipe de projet a commencé ses travaux en janvier en vue de formuler des propositions concrètes et efficaces au regard des coûts en ce qui concerne la mobilité du personnel, qu'elle soit géographique ou fonctionnelle. Ces propositions seront élaborées à la lumière des discussions en cours sur le recrutement et la sélection, et compte tenu des conditions d'emploi appliquées dans le régime commun et des bonnes pratiques d'autres organisations internationales.
30. **Perfectionnement du personnel:** Une équipe de projet sera chargée de passer en revue les initiatives de perfectionnement du personnel existant à l'heure actuelle et de formuler des propositions pour améliorer l'utilisation des fonds alloués. L'accent sera mis notamment sur l'efficacité du programme de formation «Amélioration des méthodes de gestion et de l'aptitude à diriger».
31. **Suivi du comportement professionnel:** Un important travail de réforme a déjà été accompli dans ce domaine avec la mise en place du Cadre de suivi du comportement professionnel. Il reste néanmoins à définir, avec l'appui nécessaire, des mécanismes qui garantissent la responsabilisation des membres du personnel et le respect du cadre. Le système de reconnaissance et de récompense des mérites est un autre domaine qui appelle une révision, notamment en négociation avec le Syndicat du personnel, comme le prévoit la Stratégie en matière de ressources humaines pour 2010-2015. Une équipe de projet a commencé à examiner en janvier ces deux aspects du suivi du comportement professionnel.

<sup>1</sup> Document GB.313/PFA/6/1(Rev.).

<sup>2</sup> Document GB.317/PFA/10.

- 32. Procédures de réclamation:** Le système de règlement des conflits approuvé par le Conseil d'administration en 2004<sup>3</sup> fonctionne bien. Il faut toutefois se pencher sur la question de l'élaboration d'une procédure d'enquête applicable aux plaintes pour harcèlement (à l'exception du harcèlement sexuel, pour lequel une procédure existe déjà). Cette question est déjà à l'étude au sein de HRD.

## Communication

- 33.** Des avis d'experts étant nécessaires dans ce domaine, un consultant extérieur a été engagé, à l'issue d'une procédure d'appel d'offres, pour examiner la stratégie de communication. Sous la supervision des directeurs généraux adjoints, ce consultant analyse la stratégie de communication externe actuelle de l'Organisation, définit une stratégie de communication interne et formule des propositions quant au positionnement de la fonction de communication dans la structure organisationnelle.
- 34.** Une équipe de projet interne sera constituée pour donner effet aux changements susceptibles d'être décidés par le Directeur général à l'issue de cet examen.

## Services administratifs

- 35.** Des consultations sont en cours avec des membres du personnel dans l'ensemble du Bureau afin de déterminer quels aspects des services administratifs doivent être examinés en priorité. A ce jour, une équipe de projet a été formée pour réfléchir aux prochaines étapes du déploiement d'IRIS dans les bureaux extérieurs.

## Conclusions

- 36.** Les travaux se déroulent selon le calendrier défini dans le document «Concrétiser notre volonté de réforme: Plan d'action», présenté par le Directeur général en octobre 2012. Ce faisant, il a été dûment tenu compte de la nécessité de respecter les engagements pris par ailleurs. L'accent est mis sur des processus de consultation et un travail d'équipe de nature à faciliter la participation du personnel, toutes unités confondues, ainsi que sur une communication régulière des informations et sur un dialogue avec le Syndicat du personnel. Un Groupe de travail sur la gestion du changement, dont les membres sont issus de différents services du BIT, apporte actuellement un appui à la mise en œuvre pour faire en sorte que les changements s'opèrent le plus harmonieusement possible, notamment en veillant à ce que la dimension humaine soit véritablement prise en considération et intégrée. Nourrie par les enseignements tirés des premières phases de mise en œuvre, la réforme se poursuivra au rythme prévu, et l'approche fondée sur la consultation et la participation qui l'a caractérisée jusqu'à présent sera maintenue.

<sup>3</sup> Documents GB.289/PFA/18 et GB.289/PV, p. VI/47.