



Conseil d'administration

322^e session, Genève, 30 octobre-13 novembre 2014

GB.322/INS/13/1

Section institutionnelle

INS

Date: 15 septembre 2014

Original: anglais

TREIZIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport du Directeur général

Premier rapport supplémentaire: Le point sur la réforme interne

Objet du document

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

Objectif stratégique pertinent: Tous les objectifs stratégiques.

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

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

Incidences financières: Aucune.

Suivi nécessaire: Aucun.

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

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

Introduction

1. Le processus de réforme s'est poursuivi conformément au Plan d'action du Bureau pour la mise en œuvre de la réforme d'octobre 2012 et a continué d'être mené dans un esprit d'ouverture et de transparence, avec la participation active du personnel. Dans un premier temps, l'accent avait été mis sur la restructuration globale du siège, sur les activités du Portefeuille des politiques et sur certains aspects du Portefeuille de la gestion et de la réforme. Depuis novembre 2013, l'objectif est de consolider ces structures et leurs méthodes de travail. Le renforcement de l'esprit d'équipe, la définition des priorités et l'allocation plus cohérente des ressources portent progressivement leurs fruits.
2. La réforme de la structure extérieure a été l'un des principaux axes de travail depuis le dernier rapport de novembre 2013. Le présent document fournit des informations sur cette question, ainsi que sur les progrès accomplis dans le domaine de la communication et des services administratifs. Les réformes en matière de gestion des ressources humaines progressent également et sont présentées dans le document GB.322/PFA/1.

Activités sur le terrain et structure extérieure

3. L'exercice vise globalement à renforcer la capacité du Bureau de fournir des services de qualité aux mandants, ce grâce à une action cohérente et intégrée rendue possible par le programme de réforme globale et y contribuant.
4. L'équipe chargée de l'examen des activités sur le terrain, créée en mai 2013, a rendu compte comme prévu au Directeur général en décembre 2013, et le rapport correspondant a été mis à la disposition des mandants. Ce rapport a été examiné lors d'une réunion de l'équipe globale de direction en janvier 2014, à la suite de quoi le Directeur général a annoncé une série de décisions le 17 mars 2014. Ces décisions portaient sur les méthodes et procédures de travail, la coopération et la clarification des rôles et responsabilités. Les décisions relatives à la réforme de la structure extérieure visaient quatre grands objectifs: améliorer notre gestion et programmation stratégiques; fournir des services de qualité aux mandants; investir dans notre personnel; renforcer notre présence et nos partenariats.
5. Une petite équipe d'appui à la mise en œuvre a été constituée avec des représentants du siège et des régions. Le 18 septembre 2014, sur la base des constatations de celle-ci et d'un nouveau processus de consultation, le Directeur général a annoncé plusieurs propositions d'action clés destinées à donner effet aux décisions prises précédemment concernant les quatre grands domaines, assorties d'un calendrier pour leur pleine mise en œuvre précisant les responsabilités de chacun. Il est prévu que la direction fasse un premier bilan en janvier 2015.
6. *Améliorer notre gestion et programmation stratégiques:* Les actions à mener en vue de cet objectif favoriseront une gestion intégrée et efficace des ressources. Elles comprennent l'introduction, avec le programme et budget pour 2016-17, d'un cadre unique de programmation pour toutes les sources de financement programmables, dans lequel les ressources seront liées aux résultats attendus et, à l'intérieur de ceux-ci, aux résultats mondiaux, régionaux et nationaux. Ce cadre doit aussi contribuer à mieux cibler l'action et à renforcer la capacité de suivi et de compte rendu. Parmi les autres mesures, on peut citer: la décentralisation des projets de coopération technique financés par des ressources extrabudgétaires vers les régions, qui doit être l'approche privilégiée; une stratégie visant à élaborer un nombre limité de programmes phares de grande envergure et à fort impact potentiel, inscrite dans le cadre d'une stratégie de coopération technique révisée; et des

outils et modalités de travail revus afin de renforcer et de soutenir l'évaluation, la conception et le suivi des programmes par pays de promotion du travail décent.

7. *Fournir des services de qualité aux mandants:* Une des mesures clés est la clarification des rôles et des responsabilités pour certains aspects majeurs. Les responsabilités respectives des directeurs de bureaux de pays de l'OIT et des directeurs d'équipe d'appui technique au travail décent seront clairement définies, de même que les responsabilités des départements et des spécialistes du siège en matière d'appui technique. Par ailleurs, il sera tenu compte des spécificités propres aux spécialistes des employeurs et des travailleurs. Dans le même temps, le principe des équipes mondiales d'appui technique est mis en place pour bâtir de solides communautés de pratique parmi les spécialistes travaillant dans des contextes semblables mais dans des lieux différents. Des équipes du même genre seront créées pour les questions d'intérêt général telles que les relations avec les équipes de pays des Nations Unies et l'assistance technique apportée par l'OIT aux Etats fragiles.
8. *Investir dans notre personnel:* Une importante action à mener consiste à améliorer la mobilité géographique et fonctionnelle du personnel des services organiques du BIT. Cette action doit donner effet aux décisions prises par le Conseil d'administration en mars 2014¹ et aux nouvelles procédures de recrutement et de sélection. La mobilité du personnel des services organiques concerne particulièrement les mouvements de personnel entre le siège et les régions et entre les régions. Parallèlement, la mobilité fonctionnelle et les détachements de personnel de courte durée répondant à des besoins spécifiques du Bureau, qui permettent aux fonctionnaires de vivre une nouvelle expérience, seront appuyés et encouragés. Des consultations sont en cours avec le Syndicat afin que ces changements puissent être introduits dès janvier 2015. D'importants investissements seront également consentis dans le renforcement des capacités et compétences du personnel. Un ensemble d'activités sera axé sur les directeurs potentiels ou déjà en poste dans les régions, plus particulièrement sur une nouvelle liste de compétences et de descriptions des tâches pour les postes de directeurs de bureaux de pays et les directeurs d'appui technique au travail décent. Les programmes d'initiation à l'intention des nouveaux fonctionnaires de l'OIT, qui ont déjà débuté, seront maintenus.
9. *Renforcer notre présence et nos partenariats:* Une série d'actions concerne les services fournis par le BIT aux mandants dans le cadre des équipes des Nations Unies et comprend des propositions aux fins du renforcement de la coopération entre l'OIT et l'initiative Unité d'action des Nations Unies, en particulier avec les équipes de pays des Nations Unies. Cela comprend l'élaboration d'une politique relative à la participation et à la présence de l'OIT dans les pays où l'Organisation n'est pas résidente. Des mesures doivent également être prises pour renforcer et favoriser la coopération avec les institutions régionales et sous-régionales. Plusieurs mesures visent à assurer une présence adéquate et efficace de l'OIT dans les régions. Par exemple, la nécessité de satisfaire aux nouvelles exigences techniques est reconnue, et il est prévu de s'adapter à la taille et à la composition des équipes d'appui technique au travail décent sur la base des propositions formulées par les différents directeurs régionaux.
10. Dans l'ensemble, le processus de mise en œuvre a été examiné attentivement, de manière à déterminer non seulement ce qui devrait être fait, mais aussi comment cela devrait être fait, par qui et dans quel délai. L'objectif est de garantir un suivi systématique afin que les changements soient introduits et deviennent effectifs à une date donnée. Ce souci est l'une des pierres angulaires du programme de réforme depuis qu'il a été lancé en octobre 2012.

¹ Voir document GB.320/PFA/13.

11. Il incombe au Directeur général adjoint pour les programmes extérieurs et les partenariats de superviser la mise en œuvre du programme de réforme dans les délais convenus, l'objectif étant que la mise en œuvre de l'ensemble des propositions soit en bonne voie d'ici à la fin de 2015.
12. Les mesures qui vont être prises auront de profonds effets sur les interactions entre les régions et le siège. En ce sens, il s'agit d'une réforme globale qui concerne autant le siège que les régions. C'est une étape supplémentaire dans les efforts déployés pour que l'unité d'action de l'OIT devienne une réalité tangible, à même d'exercer une réelle influence.
13. Des charges budgétaires de démarrage sont associées au programme de réforme, mais elles n'engendrent pas de coûts supplémentaires puisqu'elles concernent des changements à apporter aux pratiques actuelles et peuvent être financées dans la limite du budget existant. Cela est conforme au principe de la neutralité des coûts qui sous-tend la réforme. Les changements devraient en revanche aboutir à une amélioration notable de l'efficacité et de la qualité de services du BIT, ce qui ira de pair avec un meilleur rapport coût-efficacité.

Communication

14. La stratégie globale de communication interne pour l'ensemble du Bureau, qui a été approuvée par l'équipe de direction, est actuellement mise en œuvre, et le personnel commence déjà à voir une différence. Une nouvelle page d'accueil pour l'Intranet du siège, offrant notamment la possibilité de visionner des vidéos, fait l'objet de tests. Ce nouveau canal de communication interne a été mis pleinement à profit au moment de la Conférence internationale du Travail de juin 2013, lors de laquelle plusieurs vidéos ont été consacrées à des collègues du BIT conjuguant leurs efforts à tous les niveaux pour garantir l'efficacité et le bon déroulement de la session de la Conférence. *Inside*, le bulletin d'information interne du BIT, compte toujours de nombreux lecteurs et bénéficie de contributions croissantes de la part des fonctionnaires. Les pages de l'Intranet relatives à la réforme sont actualisées régulièrement avec des informations sur les améliorations qui devraient intervenir progressivement.
15. Des séances de discussion régulières, ouvertes à tous les fonctionnaires et conduites par le Directeur général et les directeurs généraux adjoints, ont permis d'associer le personnel aux aspects majeurs de la réforme. Les responsables de programme doivent conduire un processus semblable au sein de leurs unités respectives. De façon systématique, il est désormais tenu compte de la dimension de la communication interne dans toutes les principales initiatives.
16. Une stratégie globale en matière de communication est en cours d'élaboration, en consultation avec la direction et sur la base des recommandations formulées dans le cadre de l'examen des questions relatives à la communication. La stratégie énonce le rôle que la communication doit jouer dans le cadre des efforts de sensibilisation plus larges de l'Organisation pour contribuer à accroître son influence. Il s'agit d'assurer une pertinence accrue de l'OIT et de renforcer sa visibilité et sa participation. Un ensemble d'indicateurs clés de performance a été défini pour évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de la stratégie. Un rapport prenant la forme d'un tableau de bord sera présenté à la direction quatre fois par an.
17. Le Département de la communication et de l'information du public (DCOMM) a renforcé son appui aux départements en charge des politiques en élaborant des campagnes de sensibilisation ciblées. Parallèlement, le principe plus large de «communications pour le développement» continue d'être intégré dans les plans de travail relevant des domaines de première importance.

18. L'espace collaboratif du DCOMM a été créé pour servir de centre de planification stratégique pour les fonctionnaires de l'OIT chargés de la communication dans toutes les régions. Tous les fonctionnaires ont accès au calendrier général, à la banque de messages, aux outils et aux documents visant à faciliter la cohérence et la coordination des activités de communication entourant les objectifs et priorités stratégiques. Le site est actualisé en permanence et de nouveaux éléments lui ont été ajoutés pendant la période couverte par ce rapport, y compris une section consacrée aux domaines de première importance, ainsi qu'un modèle et des orientations détaillés pour l'élaboration de stratégies de communication spécifiques pour chaque thème relatif aux domaines de première importance.
19. Le BIT poursuit la refonte de son site Web public de façon à ce qu'il s'adapte automatiquement aux différents formats d'écran – téléphone portable, tablette; l'opération devrait être terminée d'ici à la fin de 2014. L'introduction de nouvelles fonctionnalités vise à rendre le site conforme aux directives communes en matière d'accessibilité du contenu. Les systèmes informatiques sous-jacents ont été mis à jour de manière à assurer l'intégration harmonieuse d'Internet et des applications phares de l'OIT telles que NORMLEX, ILOSTAT, LABORDOC et le portail des connaissances du BIT.

Services administratifs

20. Un programme exhaustif est élaboré en vue de l'examen et de la révision des procédures administratives actuelles, avec pour objectif de déterminer quels sont les modèles les plus efficaces et efficaces en ce qui concerne la prestation de services. Le programme visera les processus d'exécution des tâches et autres modalités de travail au siège et entre le siège et les régions. L'examen sera axé sur les processus centraux pour lesquels les améliorations apporteront le plus d'avantages au Bureau. L'objectif est de faire baisser le coût des services, d'accroître leur efficacité et leur efficacité et de faire en sorte qu'ils répondent mieux aux besoins.
21. Un groupe de travail interne a été constitué aux fins de l'élaboration d'une politique globale concernant les publications du BIT. Il s'appuiera sur les travaux antérieurs et tiendra compte de tous les aspects liés au cycle des publications, notamment la teneur des contenus publiés par le BIT, les mécanismes de contrôle de la qualité, le format des publications, les processus opérationnels internes pertinents et les mécanismes de contrôle correspondants.

Conclusion

22. La mise en œuvre du programme de la réforme s'articule désormais pleinement autour des activités. La transparence, le travail d'équipe, l'efficacité et l'adéquation avec les besoins demeureront les éléments clés pour garantir la réussite de la réforme, qui concerne essentiellement les méthodes de travail et la culture institutionnelle. L'application des décisions découlant de l'examen des activités sur le terrain ira de pair avec un examen des services administratifs destiné à faire en sorte que les nouveaux modèles de prestation de services aux mandants reposent sur des systèmes de gestion et des procédures administratives efficaces et rationnels. Durant cette nouvelle phase du programme de réforme, il s'agira d'optimiser les ressources humaines et financières de l'OIT pour apporter des solutions cohérentes aux problèmes rencontrés par les mandants tripartites.