



## Conseil d'administration

312<sup>e</sup> session, Genève, novembre 2011

GB.312/PFA/7/1(Rev.)

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

PFA

### SEPTIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

## Autres questions financières: Rapport sur l'avancement de l'examen des dépenses

### Aperçu

#### Résumé

Le présent document rend brièvement compte des travaux du Comité d'examen des dépenses créé par le Directeur général à la suite de la discussion des Propositions de programme et de budget pour 2012-13.

#### Incidences sur le plan des politiques

Aucune.

#### Incidences juridiques

Aucune.

#### Incidences financières

Aucune.

#### Décision demandée

Aucune.

#### Suivi nécessaire

Le Comité d'examen des dépenses poursuivra ses travaux et fera rapport au Conseil d'administration à la session de novembre 2012.

#### Unité auteur

Secteur de la gestion et de l'administration (ED/MAS).

#### Documents du Conseil d'administration ou instruments de l'OIT cités en référence

GB.306/PFA/12/3, GB.310/10/3(Rev.).

## Origine et caractéristiques

1. A la suite du débat du Conseil d'administration sur les Propositions de programme et de budget pour 2012-13, le Directeur général a annoncé sa décision de créer un comité interne de haut niveau chargé d'examiner les dépenses<sup>1</sup>. Le présent document rend brièvement compte des travaux du Comité d'examen des dépenses, de ce qu'il a accompli jusqu'à présent et de la façon dont il envisage ses tâches et son mode de fonctionnement.
2. Le Comité d'examen des dépenses donne des conseils à l'équipe de direction et au Directeur général en se fondant sur des évaluations approfondies de tous les programmes et de toutes les dépenses, tant au siège que dans les régions. Ses principales caractéristiques sont les suivantes:
  - L'objectif de ce comité est d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des programmes et activités du BIT en procédant à une évaluation rigoureuse à l'échelle du Bureau des dépenses du BIT, en particulier les plus coûteuses. Il est chargé de passer en revue les structures, procédures, méthodes de travail, types de dépenses pour identifier des mesures propres à améliorer la rentabilité.
  - Le Comité d'examen des dépenses associe pleinement la haute direction du BIT à ses travaux. Il est présidé par le directeur exécutif du Secteur de la gestion et de l'administration et est composé d'un autre directeur exécutif désigné par roulement, d'un directeur régional par roulement, du Trésorier et contrôleur des finances et du directeur du Département des services financiers, des directeurs des départements suivants: Développement des ressources humaines, Partenariats et coopération pour le développement, Programmation et gestion, et Services pour les relations, réunions et documents, ainsi que d'un représentant du Cabinet du Directeur général.
  - Le Comité d'examen des dépenses institue des équipes spéciales chargées d'analyser des domaines de dépenses bien précis. Selon le cas, ces équipes font appel à des experts internes ou externes.
  - Outre les orientations du Conseil d'administration, l'examen est ouvert à toute suggestion formulée par tous les responsables et membres du personnel. Il prévoit l'étude d'initiatives et de meilleures pratiques adoptées dans l'ensemble du système des Nations Unies et d'autres organisations multilatérales. Il accordera une grande attention aux besoins de communication, de gestion du changement et de consultation.
  - L'analyse et les propositions formulées dans le cadre de l'examen des dépenses sont soumises à l'équipe de direction.
3. Les travaux du comité s'appuient sur des mesures existantes, notamment la rationalisation des travaux de recherche et des publications, la réforme du Conseil d'administration, l'examen de la structure extérieure et la demande de propositions formulée par le Directeur général visant à améliorer l'efficacité et le rapport coût-efficacité de la Conférence internationale du Travail. Le comité mettra à profit les procédures d'établissement de priorités établies dans le cadre des accords de mise en œuvre pour le programme et budget biennal, en particulier les plans de travail à l'échelle du Bureau élaborés pour chacun des 19 résultats.

<sup>1</sup> Document GB.310/10/3(Rev.), annexe II, p. 67.

4. L'examen des dépenses s'appuie en outre sur les efforts déployés à long terme pour trouver des moyens de faire des économies et d'encourager l'efficacité et l'efficacité au sein du Bureau. Il est indiqué dans le programme et budget pour 2012-13 que des économies, dont le montant moyen est nettement supérieur à 5 millions de dollars des Etats-Unis par exercice biennal, ont été réalisées au cours des dix dernières années. Les économies pour l'exercice 2012-13 s'élèvent à 5,1 millions de dollars et, par ailleurs, le budget a été réduit de 4,2 millions de dollars au cours des débats du Conseil d'administration en mars et des débats de la Conférence en juin. Indépendamment de ces économies, un certain nombre de coûts ont été absorbés dans le cadre de budgets à croissance zéro en valeur réelle; il s'agit notamment des coûts afférents au perfectionnement du personnel, à l'augmentation des ressources allouées au Fonds pour le bâtiment et le logement, au développement du Web, à l'éthique, au Comité consultatif de contrôle indépendant et à l'évaluation. Cette absorption des coûts s'élève à quelque 17,8 millions de dollars en 2012-13, somme à laquelle il convient d'ajouter d'autres coûts afférents à la connectivité Internet et à l'infrastructure informatique, soit quelque 10,4 millions de dollars.
5. Le Comité d'examen des dépenses est conscient que le Conseil d'administration a insisté sur le fait que les mesures destinées à réaliser des économies et à améliorer l'efficacité et l'efficience ne doivent pas entraîner une réduction des services aux mandants. Un certain nombre de domaines qui pourraient être considérés comme des frais généraux et non des services aux mandants, à savoir la formation et le perfectionnement du personnel d'encadrement et des membres du personnel, des systèmes de gestion financière fiables, la gestion des ressources humaines et les achats, des installations et des lieux de travail appropriés, la sécurité, le contrôle et l'évaluation, sont en réalité des éléments indispensables pour appuyer des services efficaces. Il importe d'éliminer toute cause d'inefficacité dans ces domaines, mais l'efficacité de ces services doit être protégée. Par ailleurs, il est clair qu'il faudra continuer de renforcer les investissements dans les systèmes de gestion des connaissances pour que l'OIT puisse conserver ses capacités et ses avantages comparatifs.
6. Les dépenses seront examinées en coordination avec d'autres mesures prises pour renforcer l'établissement de priorités au niveau interne, le contrôle de gestion et la coordination des fonctions essentielles dans le cadre d'une gestion ax e sur les résultats.

## Activités initiales

7. La composition, le mandat et les méthodes de travail du comité chargé d'examiner les dépenses ont été mis au point cette année entre la session du Conseil d'administration en mars et la session de la Conférence internationale du Travail en juin. Le Directeur général a institué officiellement le Comité d'examen des dépenses peu de temps après la Conférence, et ce comité est maintenant opérationnel. Au début, ses travaux ont consisté à poursuivre l'examen des possibilités de réaliser des économies dans le contexte du programme et budget pour 2012-13. Pendant l'examen des Propositions de programme et de budget, le Conseil d'administration a mis particulièrement l'accent sur les économies liées aux voyages et aux publications. On trouvera ci-dessous un résumé des résultats préliminaires obtenus dans ces domaines.

## Voyages

8. En mars, le Directeur général a indiqué au Conseil d'administration qu'il avait l'intention d'examiner en profondeur les dispositions concernant les voyages, cet examen visant avant tout à rechercher activement les moyens de faire des économies budgétaires tout en

maintenant des normes appropriées et des modalités de remboursement efficaces et équitables pour les personnes voyageant dans l'exercice de leurs fonctions pour le compte de l'OIT.

9. A l'origine, les Propositions de programme et de budget pour 2012-13 prévoyaient de réduire de 800 000 dollars les fonds alloués aux frais de voyage du personnel. Une réduction supplémentaire (750 000 dollars) de l'augmentation des coûts des voyages a été décidée par le Conseil d'administration lors des débats de mars concernant le programme et budget. En termes réels, le budget des voyages pour 2012-13 a été réduit de 12,2 pour cent. Depuis la période biennale 2002-03, la réduction des frais de voyage dans le budget ordinaire s'élève à 52,9 pour cent en termes réels.
10. Le Comité d'examen des dépenses a identifié des mesures à prendre immédiatement, qui permettront de réaliser des économies directes sur les frais de voyage, en rapport avec les règles régissant le paiement des indemnités journalières de subsistance et la classe dans laquelle le voyage s'effectue. Les taux d'indemnité journalière de subsistance pour chaque lieu d'affectation sont établis de façon centralisée par la Commission de la fonction publique internationale mais, pour certains calculs spécifiques du nombre de jours d'indemnité journalière de subsistance due au voyageur, il existe une légère différence entre le BIT et la plupart des organisations du système des Nations Unies. La différence la plus importante, d'un point de vue financier, est le paiement d'une demi-journée d'indemnité journalière de subsistance au lieu de destination finale, qui est une disposition inscrite de longue date dans le Règlement du personnel du BIT. De légères économies pourraient être réalisées en harmonisant les classes de voyage appliquées au BIT et dans les autres institutions des Nations Unies.
11. Bien que les modifications proposées puissent être appliquées, pour la plupart, sur décision du Directeur général, il sera peut-être nécessaire d'apporter un amendement mineur au Règlement du personnel afin d'appliquer l'une des mesures d'harmonisation. Le Bureau tient des consultations avec le Syndicat du personnel sur les modifications proposées. Il donne des indications complètes sur des formules qui permettraient de réaliser au minimum les économies décidées par le Conseil d'administration.
12. Outre les mesures susmentionnées, le Bureau renforce actuellement ses procédures pour assurer une meilleure planification des voyages, acheter les billets plus tôt et recourir de façon plus systématique à des vidéoconférences et à des conférences par téléphone. Ces mesures devraient se traduire à la longue par des économies supplémentaires.

## Publications

13. Lors de ses débats, le Conseil d'administration a mis très nettement l'accent sur le fait que les publications sont un secteur dans lequel il est possible de faire des économies. Le Comité d'examen des dépenses a donc accordé la priorité à cette question, et on trouvera ci-dessous une présentation relativement détaillée des progrès enregistrés.
14. Les publications sont l'un des principaux moyens de diffuser les connaissances et les informations officielles dont dispose le Bureau qui publie, distribue et conserve les stocks de documents imprimés. Ces documents imprimés se répartissent en deux grandes catégories: premièrement, les documents officiels destinés à la Conférence, au Conseil d'administration et aux réunions régionales, techniques ou sectorielles; et, deuxièmement, d'autres publications et documents imprimés (publications destinées à la vente, documents de travail, matériels de formation et supports promotionnels, etc.).

15. Les technologies de l'information et de la communication ont transformé le mode de gestion des connaissances et, dans le cadre de l'examen des dépenses, il convient d'évaluer la façon dont le Bureau a su s'adapter à ces changements et comment il assure l'impression des documents, la gestion des stocks et la distribution des documents et des publications. A cet égard, les pratiques actuelles d'autres organisations internationales ont été évaluées pour déterminer ce qui pourrait être applicable au BIT.
16. Au cours de la période biennale 2008-09, le BIT a dépensé quelque 34 millions de dollars au titre du budget ordinaire pour la publication (à l'exclusion des droits d'auteur, de l'édition, de la traduction et de la distribution) de quelque 165 millions de pages de documents officiels, de publications destinées à la vente et d'autres documents imprimés (documents de travail, études, brochures, etc.). Les dépenses de personnel représentent quelque 76 pour cent de ces coûts, soit 26 millions de dollars.
17. En vertu des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), les publications produites les deux années précédentes sont réputées avoir une valeur de réalisation et seront incluses dans les états financiers de l'OIT, mais les stocks de plus de deux ans n'ont pas de valeur. A la fin de 2010, quelque 43 millions de pages de publications étaient en stock et leur valeur sera prise en compte. Selon les estimations, 89 millions de pages supplémentaires sont stockées mais leur valeur ne sera pas prise en compte.
18. Les publications sont des éléments déterminants de la stratégie en matière de connaissances approuvée par le Conseil d'administration en novembre 2009<sup>2</sup>. En 2010, abstraction faite des documents de la Conférence et du Conseil d'administration, 485 publications ont été produites, dont 16 étaient des ouvrages et des rapports ayant un grand retentissement, 113 étaient des documents de travail et 18 des numéros de revues spécialisées. Quelque 70 publications étaient produites pour des réunions et 85 autres étaient des supports promotionnels (résumés analytiques, catalogues, etc.). Les 184 autres publications étaient des manuels, des directives et d'autres ouvrages divers. Etant donné que le programme de recherche du BIT s'articule de plus en plus autour des quatre questions clés mentionnées dans le programme et budget 2012-13, le Bureau prévoit de produire des publications en moins grand nombre mais de meilleure qualité.
19. En ce qui concerne les documents officiels, le Groupe de travail sur le fonctionnement du Conseil d'administration et de la Conférence internationale du Travail a déjà identifié des mesures qui seront appliquées à partir de novembre 2011 et devraient permettre de réaliser des économies d'environ 300 000 dollars par période biennale. Ces mesures sont notamment les suivantes:
- la distribution des documents d'avant session par voie électronique autant que possible, ce qui devrait représenter un pourcentage de 80 pour cent, et les documents imprimés seraient envoyés aux délégués qui en ont besoin;
  - la publication et la distribution des documents «Pour information» par voie électronique uniquement;
  - la suppression des rapports de commission individuels et l'affichage des sections du Conseil d'administration par voie électronique seulement; et
  - l'impression de copies de session du *Compte rendu provisoire* prendra fin à partir de la session de 2012 de la Conférence, ce qui devrait permettre de réaliser, selon les

<sup>2</sup> Document GB.306/PFA/12/3.

estimations, des économies d'environ 90 000 dollars en frais d'impression (pour les trois langues).

**20.** Lors de son examen du fonctionnement de la Conférence, le groupe de travail pourra recommander d'autres mesures permettant de réduire les coûts de préparation, d'impression et de distribution des documents de la Conférence. Le Bureau devrait notamment:

- continuer de s'employer à réduire la longueur des documents du Conseil d'administration et de la Conférence en imposant un nombre de mots plus limité. Des documents plus courts permettent de réaliser non seulement des économies d'impression mais, ce qui est plus significatif, des économies en ce qui concerne la traduction, l'édition et la révision. Un grand nombre de rapports soumis à la Conférence sont beaucoup plus longs que ce qui est recommandé et, étant donné qu'il faut compter environ 700 dollars pour 1 000 mots pour l'édition et la traduction, le coût d'un document produit en sept langues peut être très élevé;
- établir et tenir à jour une seule liste d'adresses officielles aux fins de la distribution des documents officiels (et non trois comme c'est actuellement le cas).

**21.** En ce qui concerne d'autres publications et documents imprimés, les mesures ci-après ont déjà été identifiées:

- publier et distribuer les documents de travail du BIT par voie électronique uniquement, en utilisant une seule série de documents de travail du BIT. Cette pratique, qui existe dans d'autres organisations internationales, permettra d'économiser, selon les projections et pour la période biennale 2012-13, 160 000 dollars environ, et aura en outre un impact positif sur l'empreinte écologique du BIT (impression de quelque 4,5 millions de pages en moins);
- exiger que toutes les demandes d'impression de documents soient soumises avec un plan de distribution obligatoire pour faire en sorte que les tirages soient plus réalistes, ce qui conduira de toute évidence à une réduction du niveau des stocks;
- créer un comité de rédaction qui sera une sous-commission de la Commission de la recherche et des publications existante. Le comité aura pour mandat d'examiner et d'approuver les programmes de publications proposés chaque année par les départements en vue de rationaliser et de réduire la production ainsi que d'améliorer la qualité des publications;
- encourager la publication dans des revues spécialisées de haut niveau ayant fait l'objet d'un examen par les pairs et développer des partenariats avec d'autres éditeurs afin de partager les coûts, d'accroître la visibilité et d'améliorer la distribution.

**22.** A plus long terme, le Comité d'examen des dépenses prévoit d'examiner les domaines suivants pour lesquels il serait possible de réaliser des économies supplémentaires:

- évaluer la situation en ce qui concerne la recherche, l'impression et les publications dans les régions, y compris les avantages et les inconvénients relatifs de l'impression des documents au siège et dans les régions (par exemple, il serait peut-être plus rentable de produire et de distribuer les documents pour les réunions régionales dans les régions et non à Genève);
- examiner les coûts de certains périodiques du BIT, notamment le magazine *Travail*, la *Revue internationale du Travail* et le *Journal international de recherche syndicale*;

- lancer un appel d'offres à l'intention d'imprimeurs externes, aussi bien à Genève que dans les régions, pour réduire le traitement des diverses commandes et le coût d'expédition des documents dans les régions;
- étudier les possibilités offertes par la technologie d'impression à la demande pour réduire le volume des documents imprimés; et
- organiser, à titre pilote, des réunions à la Conférence en prévoyant un support papier limité, par exemple dans le cadre d'une commission particulière (à terme, on pourrait envisager l'utilisation de tablettes pour des réunions sans papier mais, à court terme, d'autres mesures pourraient être prises afin de réduire les coûts d'édition, de traduction et d'impression).

## Aller de l'avant

23. Dans le cadre de ses travaux préliminaires, le Comité d'examen des dépenses corrobore la thèse selon laquelle des économies à court terme peuvent être réalisées dans certains domaines de dépenses et que l'application cohérente d'une stratégie à long terme peut déboucher sur des gains d'efficacité non négligeables et améliorer la rentabilité des programmes et des activités du BIT.
24. Le Directeur général est déterminé à conduire l'examen de façon transparente et à donner toute la latitude nécessaire aux fins d'examen et d'orientation. On trouvera ci-dessous un certain nombre de questions pour lesquelles les orientations données par le Conseil d'administration seront particulièrement utiles.
25. L'un des domaines pour lesquels les perspectives de gains d'efficacité sont les plus favorables est l'amélioration de l'organisation du travail et des méthodes de travail. Il ne faut pas sous-estimer les problèmes posés par le changement organisationnel, mais il existe un certain nombre de domaines dans lesquels il est possible de consolider les structures et de rationaliser les procédures, en particulier en centralisant les tâches administratives et en réduisant la dispersion des secrétariats des départements.
26. Les gouvernements et les organisations qui ont effectué ce type d'examen sont conscients du fait que les mesures de rationalisation peuvent être une source d'inquiétude pour les membres du personnel. Dans une organisation dont près de 70 pour cent des dépenses sont alloués au personnel et dont la marge de manœuvre en ce qui concerne une partie importante des dépenses non afférentes au personnel est limitée, les efforts faits pour réaliser des économies et des gains d'efficacité importants auront inévitablement une incidence sur les affectations et les méthodes de travail du personnel même si la sécurité de l'emploi est pleinement garantie. Le Comité d'examen des dépenses est résolu à procéder à de larges consultations sur ses propositions, en particulier lorsqu'elles ont une incidence sur l'affectation de fonctionnaires. Le Bureau prévoit d'explorer toutes les possibilités offertes dans le cadre de consultations pour faire en sorte que la voix des membres du personnel soit effectivement entendue.
27. De nombreuses mesures de rationalisation nécessitent des investissements avant qu'on puisse réaliser des économies. Une analyse rigoureuse de la rentabilité peut aider à prendre des décisions à cet égard. Il peut être possible d'affecter certaines économies à des investissements effectués en vue d'une rationalisation. La position du Conseil d'administration sur ces questions influera sur la portée et l'orientation des mesures de rationalisation.

- 28.** En principe, tous les types de dépenses du BIT seront examinés par le Comité d'examen des dépenses, mais il sera important de déterminer les priorités. Il est prévu de continuer d'assurer un suivi dans les domaines suivants: les voyages, les publications et la réforme du Conseil d'administration, de la Conférence et des réunions régionales. Les points jugés prioritaires sont avancés ci-après afin d'obtenir la réaction du Conseil d'administration:
- l'optimisation des méthodes de travail dans les régions, à la lumière des mesures prises dans le cadre de l'examen de la structure extérieure;
  - la centralisation par opposition à la décentralisation des services informatiques et financiers spécialisés au siège; et
  - les tâches administratives dans les secteurs techniques au siège: optimiser les rôles des unités d'appui à la gestion, des secrétariats de départements et des secrétariats des petites unités.
- 29.** Outre les orientations fournies au cours des débats sur ce point, les membres du Conseil d'administration sont invités à adresser des observations supplémentaires et des suggestions à l'adresse suivante: [edmas@ilo.org](mailto:edmas@ilo.org). Des mesures sont actuellement prises pour associer à l'examen l'ensemble de la direction et du personnel du BIT.
- 30.** Le Conseil d'administration voudra sans doute donner des indications sur les orientations énoncées dans le présent document.

Genève, le 13 octobre 2011