



CINQUIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Réexamen de la structure extérieure
de l'OIT****Introduction**

1. A la 301^e session du Conseil d'administration (mars 2008), la Commission du programme, du budget et de l'administration a examiné les propositions du Bureau relatives à la structure extérieure de l'OIT¹. Le Conseil d'administration a demandé au Bureau de poursuivre ses analyses et ses consultations afin de lui fournir des propositions plus précises qui concordent avec le mandat adopté en mars 2007².
2. Les propositions présentées par le Bureau en mars 2008 précisaient dans quel contexte et pour quelles raisons il convenait de procéder à un réexamen de la structure extérieure de l'OIT, sur la base des propositions de consultants externes et des orientations du Conseil d'administration, et compte tenu de l'état des ressources du Bureau. La Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, y compris son suivi et la résolution correspondante, ainsi que le Cadre stratégique 2010-2015 fournissent d'autres éléments en faveur du renforcement de la capacité de l'OIT.
3. Le Conseil d'administration a confirmé en mars 2008 que le réexamen de la structure extérieure de l'OIT se justifiait par la nécessité de renforcer la capacité du Bureau dans son ensemble à répondre aux besoins de ses Membres. Globalement, l'approche adoptée vise à adapter dans la mesure du possible les structures et le fonctionnement du Bureau, compte tenu notamment de l'évolution rapide des cadres de développement et des structures opérationnelles des Nations Unies. Dans cette perspective, il est raisonnable de penser qu'il n'existe pas de formule unique susceptible d'être appliquée systématiquement dans toutes les régions de l'OIT.
4. Les propositions formulées en mars 2008 concernaient la structure des bureaux dans les régions et leurs grands principes de fonctionnement. Les propositions plus détaillées développées ci-dessous, qui reposent sur ces mêmes principes, traitent d'abord de certaines questions générales, puis exposent ce qui est spécifiquement envisagé pour chacune des

¹ Voir documents GB.301/PFA/4 et GB. 301/10/1(Rev.).

² Document GB. 298/PFA/6(Rev.).

régions. On trouvera à l'annexe I des éléments supplémentaires à l'appui de ces propositions, compatibles avec le mandat adopté en mars 2007³.

Une structure à deux niveaux dans les régions

5. Il est proposé d'instaurer dans les régions une structure à deux niveaux, avec des bureaux de pays (pouvant servir les mandants dans un ou plusieurs pays) placés sous l'autorité directe du bureau régional dans chaque région. Ce type de structure, qui a pour effet de simplifier et de clarifier les relations hiérarchiques, est déjà opérationnel dans la région Amérique latine et Caraïbes, où tous les directeurs de bureau relèvent directement du bureau régional.

Equipes d'appui technique au travail décent

6. Il est proposé de mettre en place dans chaque région un nombre limité d'équipes d'appui technique au travail décent. Ces équipes, qui seront établies dans les bureaux de pays, seront composées de spécialistes techniques dont les compétences couvriront les quatre objectifs stratégiques, et qui travailleront de manière coordonnée. L'introduction de ces équipes ne provoquera pas de problème de double direction, puisqu'il n'y aura qu'un seul directeur dans les bureaux de pays où elles seront établies.
7. La mise en place des équipes d'appui technique au travail décent répond à la volonté de réorganiser – lorsque cela se justifie – les capacités techniques existantes, afin de concentrer une masse critique de compétences dans un lieu donné et d'assurer une plus grande flexibilité dans l'affectation des spécialistes techniques. Le nombre total de ces derniers restera identique dans chaque région. Les équipes d'appui fourniront un encadrement technique aux Membres de l'OIT. Les spécialistes techniques aideront les bureaux de pays à élaborer et à mettre en œuvre les programmes par pays de promotion du travail décent. Ils travailleront sous l'autorité générale du bureau régional et dans le cadre des bureaux de pays. Des systèmes de partage des connaissances faciliteront l'échange d'informations, d'analyses et d'éléments d'expérience dans et entre les régions.
8. Les spécialistes des employeurs et des travailleurs seront membres à part entière de ces équipes d'appui et resteront entièrement libres de coopérer respectivement avec les organisations d'employeurs et de travailleurs et de leur fournir un appui.
9. Le tableau 1 indique le nombre des bureaux de l'OIT, «avant» et «après» la mise en œuvre des propositions.

Tableau 1. Aperçu de la structure extérieure de l'OIT «avant» et «après»

	Avant	Après
Bureaux régionaux	5	5
Bureaux sous-régionaux	15	Aucun
Bureaux de pays	31	46
Equipes d'appui technique au travail décent	Aucune	13 (situées dans les bureaux de pays)

³ Document GB.298/PV, paragr. 216.

Coordonnateurs nationaux de l'OIT

10. Dans les pays dans lesquels l'OIT ne possède pas de bureau et où un programme de coopération technique de grande ampleur nécessite une présence plus significative, l'Organisation fera appel aux services de coordonnateurs nationaux. Ces derniers seront placés sous l'autorité du directeur du bureau de pays correspondant. S'agissant des coordonnateurs nationaux, le bilan est pour l'instant globalement positif. Les coordonnateurs nationaux ne sont pas nommés de manière permanente, mais en fonction de l'évolution des programmes de coopération de l'Organisation. Le Bureau va mettre en place des procédures et des critères de sélection très précis pour garantir leur indépendance. La création de postes de coordonnateurs nationaux devrait permettre à l'OIT de participer dans davantage de pays et avec une efficacité accrue aux programmes communs des Nations Unies, sous l'autorité du Coordonnateur résident des Nations Unies.

Rôles et responsabilités

11. Pour parvenir à tirer pleinement parti des propositions ci-dessus, il convient d'être encore plus précis quant à la répartition des rôles et des responsabilités entre les différentes instances de décision. Cet aspect est essentiel pour que l'OIT puisse mettre ses ressources au service des Etats Membres avec une efficacité accrue et soit mieux en mesure de répondre à leurs besoins.
12. La principale tâche des bureaux desservant un ou plusieurs pays sera d'aider les Membres et les mandants à élaborer et à mettre en œuvre les activités relevant de l'Agenda du travail décent, essentiellement les programmes par pays de promotion du travail décent, en étroite collaboration, le cas échéant, avec les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). Les bureaux de pays feront si nécessaire appel aux services des spécialistes techniques des équipes d'appui. Cette spécialisation des bureaux de pays de l'OIT dans la fourniture de l'aide aux Membres ne fera que confirmer le rôle prédominant qu'ils jouent déjà dans ce domaine. Les bureaux de pays auront notamment pour fonction de superviser certaines tâches précises et ponctuelles exécutées par le personnel de coopération technique; ils pourront, là encore, faire appel si nécessaire aux équipes d'appui.
13. La principale fonction des équipes d'appui technique au travail décent sera d'aider les bureaux de pays et les Membres en leur fournissant des conseils techniques, des informations et des analyses sur la promotion de l'Agenda du travail décent.
14. Il ressort de ce qui précède qu'il y aura une répartition précise des tâches entre les bureaux de pays – essentiellement chargés de la mise en œuvre des projets – et les équipes d'appui – qui assureront quant à elles l'encadrement technique. La demande d'aide technique devra émaner des bureaux de pays. C'est ce principe de base qui sera pris en compte dans l'évaluation de la responsabilité et des résultats de leurs personnels respectifs.
15. Il n'est pas exclu, dans certains pays et en fonction de certains facteurs (taille, distance, besoins spécifiques), d'engager des experts nationaux pendant une période limitée. Cette formule est actuellement utilisée dans les bureaux de l'OIT de Beijing, de Brasília et de Suva. Le personnel technique affecté dans les bureaux de pays devra toutefois travailler en étroite coordination avec les équipes d'appui technique au travail décent de la région.
16. Les bureaux régionaux resteront chargés des diverses composantes politiques et administratives de la promotion des principes et politiques de l'Organisation dans la région et de l'exécution du programme et budget approuvé. Tous les directeurs des bureaux de

pays seront placés sous l'autorité du directeur régional, à qui ils seront tenus de faire rapport.

17. Le siège continuera à s'occuper de l'élaboration et de l'application des politiques ainsi que de l'assurance qualité, sous l'autorité du Directeur général et sur la base des décisions prises par la Conférence internationale du Travail et le Conseil d'administration. Cela implique notamment que le siège n'aura aucune responsabilité directe quant aux activités mises en œuvre dans les pays ou les régions, sauf dans certains cas très précis relevant de l'appréciation du Directeur général. Le siège et les régions sélectionneront d'un commun accord les spécialistes techniques appelés à faire partie des équipes d'appui technique au travail décent, et seront également coresponsables en matière d'assurance qualité des programmes par pays de promotion du travail décent.
18. Le siège travaillera en étroite collaboration avec les bureaux régionaux, les bureaux de pays, et les équipes d'appui technique au travail décent pour la fourniture de services aux Membres, dans les pays et les régions. De leur côté, les bureaux régionaux, les équipes d'appui et les bureaux de pays se chargeront de promouvoir et d'appliquer les politiques de l'Organisation. Les bureaux régionaux et les unités du siège seront chargés conjointement de faire rapport sur les résultats obtenus, en fonction des divers cibles, indicateurs et résultats définis dans les programmes et budgets successifs.
19. Trois autres conséquences découlent des propositions ci-dessus.

Décentralisation de la coopération technique

20. La décentralisation administrative des activités de coopération technique de l'OIT financées par les ressources extrabudgétaires va se poursuivre. Ce sont les bureaux régionaux et les bureaux de pays qui seront chargés au premier chef de l'exécution des activités de coopération technique dans les régions et les pays. En 2007, les régions et le siège ont géré respectivement 66,6 pour cent et 33,4 pour cent des 170 millions de ressources extrabudgétaires affectées aux dépenses de coopération technique (voir annexe II). L'objectif est de faire en sorte que toutes les activités de coopération technique qui présentent un intérêt direct pour un pays ou une région donnés soient administrées par les régions. Le siège et les régions continueront de collaborer étroitement à la mise en œuvre des activités de coopération technique financées par les ressources extrabudgétaires. La coopération technique axée spécifiquement sur l'élaboration des politiques de l'Organisation continuera d'être administrée par le siège. Ces principes généraux ne s'appliqueront pas aux Bureaux des activités pour les employeurs et pour les travailleurs, qui ont leurs propres modes opératoires en ce qui concerne l'exécution des activités de coopération technique.
21. Des efforts supplémentaires devront être déployés dans les régions qui ne gèrent qu'un faible volume d'activités de coopération technique, en particulier l'Europe et l'Asie centrale et, dans une moindre mesure, l'Afrique (voir tableau 2 ci-dessous). Les projets de coopération technique actuellement gérés au siège, mais présentant un intérêt spécifique pour telle région ou tel pays, pourront être décentralisés encore davantage.
22. Dans plusieurs régions, et compte tenu des spécificités nationales, des mesures sont actuellement prises en vue de regrouper les personnels d'appui à la coopération technique dans les mêmes lieux et dans les mêmes bureaux afin de réduire les coûts ainsi que de faciliter les échanges et les contacts avec les mandants et les bureaux de l'OIT. Cette formule permet également à l'Organisation de désigner un fonctionnaire et de lui confier certaines tâches de coordination dans les pays dans lesquels l'OIT ne dispose pas de bureau ou de coordonnateur national. C'est notamment le cas de Bamako et de Kaboul.

Mobilité du personnel

23. La mobilité du personnel technique, dans et entre les régions, comme entre ces dernières et le siège, est nécessaire tant pour l'efficacité d'une organisation internationale que pour l'évolution professionnelle du personnel. Le renforcement de la mobilité du personnel est un aspect essentiel de la stratégie actuelle en matière de ressources humaines. Concrètement, les candidats pour des postes de direction et des postes techniques devront désormais avoir travaillé, ne serait-ce que temporairement, dans les régions et au siège au cours de leur carrière.

Directeurs régionaux et équipe de direction

24. Les directeurs régionaux participent régulièrement aux réunions de l'équipe de direction et sont de ce fait pleinement associés aux débats et aux décisions du Bureau. Des consultations supplémentaires avec les directeurs régionaux sont organisées selon les besoins.

L'OIT et la réforme des Nations Unies

25. L'OIT fait partie des équipes de pays des Nations Unies et collabore étroitement avec elles à la préparation et à la mise en œuvre des PNUAD. L'OIT participe activement aux activités des équipes de pays des Nations Unies comme à celles des équipes de directeurs régionaux des Nations Unies. Les présentes propositions tiennent compte de la réforme des Nations Unies en cours et visent à renforcer la capacité de l'OIT à participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes communs par pays des Nations Unies.
26. Des centres régionaux d'assistance technique des Nations Unies sont en cours d'installation à Bangkok (pour l'Asie et le Pacifique), au Caire (pour l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient), à Pretoria (pour l'Afrique subsaharienne) et à Panama (pour l'Amérique du Sud, l'Amérique centrale et les Caraïbes). Il est prévu de placer les équipes d'appui technique au travail décent dans les mêmes lieux, afin de renforcer les synergies et la collaboration entre l'OIT et les organismes des Nations Unies. La seule exception est Panama où l'OIT a établi une capacité de coordination peu importante.
27. En matière de coopération entre l'OIT et les organismes des Nations Unies, l'une des priorités est de renforcer les consultations avec les organisations d'employeurs et travailleurs, en particulier sur des questions stratégiques qui les intéressent directement.

Déploiement d'IRIS dans les régions et décentralisation du traitement de l'information

28. La première phase du déploiement pilote d'IRIS dans le bureau de Budapest s'est achevée avec succès à la fin de 2008; la seconde phase est en cours. Le déploiement dans les autres régions se fera conformément à la stratégie détaillée prévue pour la période 2010-11⁴.
29. Le déploiement d'IRIS dans les bureaux extérieurs permettra de réaliser des gains d'efficacité, grâce à la concentration des données et à la décentralisation des fonctions de traitement de l'information actuellement exécutées à Genève. Comme indiqué dans le

⁴ Voir document GB.303/PFA/ICTS/2.

Cadre stratégique 2010-2015, le Bureau va examiner la possibilité de mettre en place des centres de services communs dans les bureaux extérieurs de l'Organisation, ce qui permettrait de centraliser certaines fonctions de traitement opérationnel dans chaque bureau de l'OIT et, par là même, de créer des économies d'échelle et de réduire la charge administrative du bureau local.

Répartition proposée des bureaux dans les régions par catégorie

30. Le tableau 2 indique les dispositions prévues pour chaque région et renseigne également sur la part des régions dans l'ensemble des dépenses de coopération technique de l'Organisation en 2007, ainsi que sur le volume d'activités de coopération technique gérées directement par les régions.

Tableau 2. Répartition des bureaux de pays de l'OIT et des équipes d'appui technique au travail décent par région

Région	Bureaux de pays	Equipes d'appui technique au travail décent	Coordonnateurs nationaux	Dépenses de coopération technique
Afrique	Neuf bureaux: Abidjan Abuja Addis-Abeba Alger Antananarivo Dar es-Salaam Kinshasa Harare Lusaka	Quatre équipes: Le Caire (7 pays, 8 spécialistes) Dakar (16 pays, 13 spécialistes) Yaoundé (11 pays, 9 spécialistes) Pretoria (19 pays, 12 spécialistes)	Cinq postes prévus	Part des dépenses totales: 25,6 pour cent Administrées directement par la région: 72 pour cent
Etats arabes	Un bureau à Beyrouth et des représentants de l'OIT à Jérusalem et au Koweït	Une équipe à Beyrouth couvrant 12 pays avec 11 spécialistes	Deux postes prévus en République arabe syrienne et au Yémen; éventuellement un autre en Jordanie	Part des dépenses totales: 1,6 pour cent Administrées directement par la région: 84,2 pour cent
Asie et Pacifique	Douze bureaux: Bangkok Beijing Colombo Dhaka Hanoi Islamabad Jakarta Katmandou Manille New Delhi Tokyo Suva (des arrangements particuliers sont utilisés à Dili, Kaboul et Yangon)	Deux équipes: Bangkok (21 pays, 22 spécialistes) New Delhi (9 pays, 11 spécialistes)	Sept postes proposés: Cambodge République islamique d'Iran République démocratique populaire lao Mongolie Papouasie-Nouvelle-Guinée Samoa Timor-Leste	Part des dépenses totales: 31,1 pour cent Administrées directement par la région: 97,2 pour cent

Région	Bureaux de pays	Équipes d'appui technique au travail décent	Coordonnateurs nationaux	Dépenses de coopération technique
Europe et Asie centrale	Trois bureaux de pays: Ankara Budapest Moscou	Deux équipes (complémentaires): Budapest (18 pays, 6 spécialistes) Moscou (10 pays, 6 spécialistes)	Onze postes: Albani Arménie Azerbaïdjan Biélorus Bosnie- Herzégovine Kazakhstan Kirghizistan République de Moldova Serbie Tadjikistan Ukraine	Part des dépenses totales: 7,2 pour cent Administrées directement par la région: 62,1 pour cent
	Cinq bureaux de l'OIT: Berlin Lisbonne Madrid Paris Rome Un bureau de liaison de l'OIT à Bruxelles			Un autre poste est envisagé pour l'ex-République yougoslave de Macédoine
Amériques	Sept bureaux: Buenos Aires Brasília Lima México Port of Spain San José Santiago Un centre régional (CINTERFOR) à Montevideo Un bureau de l'OIT à Washington, DC (sous l'autorité du siège)	Quatre équipes: Lima (5 pays, 7 spécialistes) Port of Spain (13 pays et 8 territoires non métropolitains, 7 spécialistes) San José (8 pays, 8 spécialistes) Santiago (5 pays, 8 spécialistes)	Pas de plans pour les coordonnateurs nationaux	Part des dépenses totales: 12,3 pour cent Administrées directement par la région: 93 pour cent

Les bureaux de l'OIT dans les pays industrialisés

31. L'OIT possède dans sept pays industrialisés des bureaux chargés de promouvoir les objectifs et les activités de l'Organisation dans ces pays et d'entretenir le dialogue avec les gouvernements et les partenaires sociaux, notamment pour soutenir les activités de coopération technique de l'OIT. Les bureaux de Berlin, Lisbonne, Madrid, Paris et Rome bénéficient de divers dispositifs de partage des coûts avec le pays hôte, sous forme notamment de gratuité des locaux (Lisbonne, Madrid et Rome), de contributions aux coûts des locaux (Berlin et Paris) ou de contributions aux frais de fonctionnement et aux dépenses de personnel d'appui et de personnel technique (tous). Ces contributions s'ajoutent aux contributions des gouvernements hôtes au budget ordinaire. Les deux autres bureaux de l'OIT sont situés à Tokyo et à Washington. Le bureau de l'OIT à Londres a été fermé en décembre 2006. Les présentes propositions ne prévoient aucune modification du rôle et du statut de ces bureaux.

Calendrier et incidences financières

32. Des mesures détaillées seront élaborées en 2009 pour la mise en place de la nouvelle structure, qui sera pleinement opérationnelle au début de 2010, de manière à ce que cela coïncide avec le début de la nouvelle période biennale. Il s'agira notamment d'établir des plans détaillés pour la dotation en personnel et les activités de chaque type de bureau. En ce qui concerne les équipes d'appui technique au travail décent, il est prévu de détacher certains fonctionnaires des services organiques à de nouveaux lieux d'affectation. Il faudra également mettre au point et dispenser une formation ciblée visant à familiariser les membres des équipes avec les modes opérationnels souhaités, notamment l'adoption de méthodes de travail plus intégrées et axées sur la collaboration. Il faudra également définir les nouvelles fonctions et attributions des bureaux sous-régionaux qui deviendront des bureaux de pays, établir le profil du personnel correspondant et, si possible, mettre au point une stratégie visant à aider les fonctionnaires en place à s'acquitter de leurs nouvelles fonctions. En consultation avec les membres du personnel et le syndicat du personnel, des propositions seront formulées sur les amendements au Statut du personnel qui s'imposent, ainsi que sur les révisions des politiques en vigueur nécessaires pour permettre la mise en œuvre des modifications souhaitées. Les mesures destinées à donner encore davantage d'impact à ces modifications feront partie de la stratégie en matière de ressources humaines révisée qui sera soumise à la commission en novembre 2009. Il sera procédé à la réaffectation des ressources nécessaires pour absorber les coûts supplémentaires en 2009. Les dépenses qui devront être engagées au cours de la prochaine période biennale seront financées avec les ressources approuvées pour la période 2010-11.

Rôles et responsabilités et cadres de responsabilisation

33. Les procédures internes seront révisées afin de définir plus précisément les rôles et les responsabilités au sein de la nouvelle structure et de déterminer clairement comment s'opérera la division des tâches entre les directeurs des bureaux de pays, les responsables des équipes d'appui technique au travail décent et les directeurs régionaux, ainsi qu'entre les régions et le siège. Ce travail sera effectué en 2009. En coopération avec le Centre international de formation de Turin, des programmes de formation et un soutien pédagogique permettront aux fonctionnaires de se familiariser avec cette nouvelle répartition des rôles et des responsabilités.

Responsabilité commune pour les résultats de l'OIT

34. Le Cadre stratégique 2010-2015 et le programme et budget de 2010-11 établissent le principe et les modalités de la responsabilité conjointe des régions et du siège eu égard à l'obtention des résultats qui ont été convenus.

Coordonnateurs nationaux de l'OIT

35. Comme indiqué plus haut, la création et la suppression des postes de coordonnateurs nationaux seront dictées par les besoins des programmes et l'état des ressources financières. Le nombre de postes dépendra de la situation du pays et de l'évolution des programmes de l'OIT dans ce pays. Récemment, par exemple, les postes créés en Bulgarie et en Roumanie ont été supprimés. De nouveaux postes seront créés en 2009 et financés à

l'aide des ressources extrabudgétaires affectées à la coopération technique, y compris le Compte supplémentaire du budget ordinaire.

- 36. *La commission voudra sans doute recommander au Conseil d'administration d'inviter le Directeur général à prendre au plus vite les mesures nécessaires pour mettre en œuvre les propositions figurant dans le présent document en vue de renforcer la capacité de l'OIT de servir ses Membres dans les régions et les pays conformément à la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale et aux principes qui inspirent la réforme des Nations Unies.***

Genève, le 23 février 2009.

Points appelant une décision: paragraphe 36.

Annexe I

Profil chiffré de l'OIT des régions

1. Cette annexe propose un profil chiffré de l'OIT dans les régions.

Augmentation des dépenses dans les régions

2. Les dépenses ont augmenté de manière régulière au cours des dix dernières années dans les régions. L'un des principaux facteurs de cette augmentation est l'accroissement des recettes extrabudgétaires, qui sont dépensées principalement dans les régions. En 2007, l'OIT a investi 169 millions de dollars E.-U. dans les activités extrabudgétaires de coopération technique, contre 91 millions en 1996. Au cours de la même période, le budget ordinaire de l'OIT a enregistré une baisse de plus de 4 pour cent en dollars constants. En 2006-07, les régions ont géré directement 215,5 millions de dollars E.-U. de dépenses de coopération technique d'origine extrabudgétaire, soit 65 pour cent des 330 millions de dollars dépensés par l'Organisation au cours de la période biennale. La part des régions dans l'ensemble du budget ordinaire de l'Organisation a également augmenté.

Le personnel de l'OIT dans les régions

3. Les effectifs en poste dans les régions ont augmenté de presque 44 pour cent entre 1996 et 2006. Cette augmentation concerne aussi bien le personnel financé par le budget ordinaire que le personnel affecté à la coopération technique. Le tableau 1 ci-dessous indique l'augmentation des effectifs dans les régions par catégorie de personnel.

Tableau 1. Le personnel de l'OIT dans les régions

	Budget ordinaire			Coopération technique			Total
	Fonctionnaires des services organiques	Fonctionnaires recrutés localement	Personnel d'appui	Fonctionnaires des services organiques	Experts recrutés localement	Personnel d'appui	
1996	195	60	445	225	0	375	1 300
2006	238	112	492	181	280	568	1 871
Variation en %	22,1	86,7	10,6	-19,6	-	51,5	43,9

4. Entre 1996 et 2006, le nombre de fonctionnaires nationaux des services organiques relevant du budget ordinaire et du programme de coopération technique a augmenté sensiblement. Cela s'explique par un recours plus fréquent aux experts nationaux, en particulier pour des programmes de coopération technique qui font de moins en moins appel aux experts internationaux. L'effectif total des fonctionnaires des services organiques est passé de 480 à 811, le pourcentage des fonctionnaires et des experts nationaux passant quant à lui de 12,5 pour cent à 48,3 pour cent.
5. A la fin 2006, l'OIT comptait dans les régions 352 fonctionnaires des services organiques et 476 membres du personnel d'appui financés par le budget ordinaire. La catégorie des services organiques comprend les directeurs et directeurs adjoints des bureaux, les spécialistes, les experts dans les domaines de la gestion, des finances, de l'administration et de l'appui aux projets, et les fonctionnaires recrutés sur le plan local. Sur l'ensemble des fonctionnaires des services organiques, 133 étaient des spécialistes (notamment des spécialistes des employeurs et des travailleurs) et 60 étaient des experts dans les domaines

de la gestion, de l'administration, des finances, des ressources humaines et de l'appui aux projets de coopération technique.

6. En moyenne, le ratio personnel d'appui/personnel des services organiques était de 1,4 (c'est-à-dire que l'effectif du personnel d'appui était supérieur de 40 pour cent à celui du personnel des services organiques). Ce ratio n'est descendu en dessous de 1 que dans la région Europe et Asie centrale, ce qui s'explique par le fait que le bureau régional est situé au siège et peut par conséquent faire largement appel au personnel d'appui des services administratifs centraux.

Tableau 2. Profil des effectifs relevant du budget ordinaire dans les régions

	Directeur/ directeur adjoint	Spécialistes	Fonctionnaires des services organiques *	Fonctionnaires recrutés localement	Total	Personnel d'appui	Personnel d'appui/ fonctionnaires des services organiques
Afrique	10	47	22	28	107	153	1,4
Etats arabes	2	7	1	4	14	26	1,9
Asie/Pacifique	13	35	19	36	103	157	1,5
Europe/ Asie centrale	11	11	2	15	39	35	0,9
Amériques/ Caraïbes	11	33	16	29	89	105	1,2
Total	47	133	60	112	352	476	1,4

* Gestion, finance, administration et appui aux projets.

7. La plupart des fonctionnaires des services organiques et des membres du personnel d'appui en poste dans les régions exercent leur activité dans des bureaux sous-régionaux. Globalement, toutes catégories de personnel confondues, 57 pour cent du personnel des régions travaillent dans des bureaux sous-régionaux, 25 pour cent dans des bureaux de pays et 17 pour cent dans des bureaux régionaux. Dans les régions Europe et Asie centrale, Amérique latine et Caraïbes et Afrique, plus de 50 pour cent de l'ensemble du personnel sont en poste dans des bureaux sous-régionaux, contre 45 pour cent dans la région Asie et Pacifique.
8. La proportion de personnel dans les bureaux régionaux est de 19 pour cent dans les régions Asie et Pacifique et Amérique latine et Caraïbes, 15 pour cent dans la région Afrique et 16 pour cent dans la région Europe et Asie centrale. Le bureau régional pour les Etats arabes, qui combine des attributions régionales et sous-régionales, est atypique.
9. La proportion du personnel dans les bureaux de pays est de 36 pour cent dans la région Asie-Pacifique, 34 pour cent dans la région Afrique, 26 pour cent dans la région Amérique latine et Caraïbes et 7 pour cent dans la région Europe et Asie centrale, qui ne dispose que d'un seul bureau de pays.
10. A la fin 2006, sur les 352 fonctionnaires des services organiques relevant du budget ordinaire en poste dans les régions, 177 travaillaient dans des bureaux sous-régionaux; 115 d'entre eux (soit 65 pour cent) étaient classés dans la catégorie des spécialistes techniques (voir tableau 3). En moyenne, un bureau sous-régional comprenait 11 fonctionnaires des services organiques, dont 7 spécialistes. Le nombre de spécialistes par bureau sous-régional allait d'un minimum de 4 (Le Caire et Lima) à 13 (Bangkok), l'effectif le plus fréquent étant de 8. En moyenne, les bureaux sous-régionaux couvrent environ 9 pays.

Tableau 3. Fonctionnaires des services organiques dans les bureaux sous-régionaux, fin 2006

	Fonctionnaires des services organiques	Dont spécialistes	Pourcentage de spécialistes
Abidjan	8	5	63
Addis-Abeba	11	8	73
Le Caire	7	4	57
Dakar	12	8	67
Harare	12	10	83
Yaoundé	10	6	60
Lima	8	4	50
Port of Spain	12	7	58
San José	13	8	62
Santiago	14	9	64
Beyrouth	10	7	70
Bangkok	19	13	68
New Delhi	15	8	53
Manille	10	7	70
Budapest	8	5	63
Moscou	8	6	75
Total	177	115	65
Moyenne	11,1	7,2	65

Note: S'agissant de Beyrouth, la directrice régionale et son adjoint ne sont pas décomptés.

11. Les spécialistes des services organiques financés par le budget ordinaire sont inégalement répartis entre les objectifs stratégiques. C'est l'emploi qui est le mieux doté; il est suivi par le dialogue social, la protection sociale, et enfin les normes et les principes et droits fondamentaux au travail.
12. La répartition des activités extrabudgétaires de coopération technique entre les objectifs stratégiques (voir tableau 4) suit un schéma inverse, puisque les normes et les principes et droits fondamentaux au travail viennent en tête, suivis par l'emploi, la protection sociale, et, enfin, le dialogue social. On constate cependant depuis quelques années une augmentation de la part de l'emploi.
13. Au siège, la répartition du personnel des services organiques relevant du budget ordinaire est plus uniforme, avec approximativement 22 pour cent pour le dialogue social et pour l'emploi, 18 pour cent pour les normes et les principes et droits fondamentaux au travail et la protection sociale. On compte davantage au siège de fonctionnaires considérés comme polyvalents, notamment dans les domaines des communications, des relations extérieures et des partenariats, des questions d'égalité entre hommes et femmes et de l'intégration des politiques.

Tableau 4. Répartition des spécialistes de l'OIT par objectif stratégique

	Normes	Emploi	Protection sociale	Dialogue social	Compétences transversales	Total
Spécialistes des services organiques dans les régions (31/12/2006)	12,0	35,3	15,0	29,3	8,3	100
Dépenses de coopération technique (2007)	43,0	36,0	15,0	6,0	0,0	100
Fonctionnaires des services organiques au siège (2006-07)	18,2	21,6	17,3	21,5	21,4	100

Note: Au siège, les compétences transversales couvrent les communications, les partenariats extérieurs, les statistiques et l'intégration des politiques.

Les bureaux de pays assurent des activités de coopération technique

14. Comme en témoigne le tableau 5, plusieurs indicateurs montrent que les bureaux de pays ont un meilleur rendement dans le domaine de la coopération technique. Tout d'abord, la taille moyenne des effectifs y est plus petite (30 fonctionnaires en moyenne, en combinant budget ordinaire et coopération technique, personnel des services organiques et personnel d'appui) que dans les bureaux sous-régionaux (57 fonctionnaires en moyenne) ou les bureaux régionaux (41 en moyenne). Ensuite, le ratio ensemble du personnel/fonctionnaires des services organiques relevant du budget ordinaire y est beaucoup plus élevé (9,3 en moyenne, contre 4,9 dans les bureaux sous-régionaux et 2,9 dans les bureaux régionaux), ce qui signifie que les fonctionnaires des services organiques y encadrent directement presque deux fois plus de personnel que dans les bureaux sous-régionaux.

Tableau 5. Dépenses et effectifs des bureaux de l'OIT (moyenne de l'ensemble des régions), 2006-07

	Effectif par bureau (budget ordinaire et coopération technique)	Ratio effectif/total fonctionnaires des services organiques financés par le budget ordinaire	Dépenses de coopération technique par fonctionnaire relevant du budget ordinaire	Ratio dépenses du budget ordinaire/dépenses de coopération technique
Régional	41	2,9	152 923	0,4
Sous-régional	57	4,9	219 390	1,1
De pays	30	9,3	775 748	3,4

Source: BIT, base de données IRIS.

15. La coopération technique assurée en 2006-07 par le personnel relevant du budget ordinaire dans les bureaux de pays a représenté en valeur 775 000 dollars E.-U. contre 219 000 dans les bureaux sous-régionaux et 152 000 dans les bureaux régionaux (voir tableau 5). Enfin, pour chaque dollar dépensé sur le budget ordinaire, les bureaux de pays consacrent 3,4 dollars à la coopération technique extrabudgétaire, alors que les bureaux sous-régionaux dépensent 1 dollar de coopération technique pour chaque dollar dépensé au titre du budget ordinaire. C'est dans la région Asie et Pacifique que le rapport est le plus élevé, suivi par l'Afrique, l'Amérique latine et les Caraïbes. On peut en conclure que les bureaux de pays se sont spécialisés dans la coopération technique et que cette spécialisation leur a permis de réaliser des gains de productivité.

16. En 2006-07, dans 20 bureaux de pays, les dépenses de coopération technique par bureau ont été comprises dans une fourchette allant de moins de 100 000 dollars à plus de

25 millions de dollars E.-U. Quatre bureaux de pays ont dépensé plus de 9 millions, six entre 4 et 7,5 millions, et six entre 1,6 et 3,6 millions (voir tableau 6).

17. En moyenne, l'effectif d'un bureau de pays comprend 1,95 fonctionnaire des services organiques relevant du budget ordinaire, 2,3 fonctionnaires des services organiques recrutés localement relevant du budget ordinaire, 7,8 membres du personnel d'appui relevant du budget ordinaire et 25,4 fonctionnaires affectés à la coopération technique.

Tableau 6. Dépenses de coopération technique et dotation en personnel des 20 bureaux de pays (2006-07)

	Dépenses de coopération technique (en milliers)	Personnel relevant du budget ordinaire		
		International	National	Appui
Alger	54	1	2	6
CINTERFOR	438	1	3	8
Suva	719	1	1	9
Mexico	865	3	3	8
Katmandou	1 673	1	1	9
Antananarivo	2 368	2	3	10
Dhaka	2 458	1	3	10
Kinshasa	2 840	1	2	9
Hanoi	3 271	1	1	4
Abuja	3 599	3	2	10
Lusaka	3 968	1	3	9
Buenos Aires	4 611	2	3	6
Ankara	5 390	1	1	2
Brasilia	5 656	3	3	3
Beijing	6 217	6	2	9
Islamabad	7 459	2	4	6
Pretoria	9 176	3	2	9
Colombo	9 670	1	2	7
Dar es-Salaam	14 467	2	1	13
Jakarta	25 468	3	4	9
Total	110 367	39	46	156
Moyenne par bureau	5 518	1,95	2,3	7,8

Conclusion

18. Il ressort de ce qui précède que les bureaux de pays devraient se spécialiser dans la coopération technique; qu'ils devraient être placés sous l'autorité directe du bureau régional, ce dernier assurant l'élaboration et le suivi des activités de l'OIT dans la région; que les spécialistes actuellement en poste dans les bureaux sous-régionaux devraient être concentrés dans des équipes d'appui technique moins nombreuses, mais plus étoffées, spécialisées dans l'analyse et les services consultatifs. La mise en œuvre de ce mode opératoire nécessite l'élaboration d'un ensemble précis de règles de fonctionnement définissant les attributions et les responsabilités.

Annexe II

Dépenses de coopération technique extrabudgétaire en 2007 par région et responsabilité administrative (en milliers de dollars E.-U.)

Région	Siège		Bureaux extérieurs		Total région	
	Dollars E.-U.	Part, en %, des dépenses du siège	Dollars E.-U.	Part, en %, des dépenses des bureaux extérieurs	Dollars E.-U.	Part, en %, du total général
Afrique	12 127	21,4	31 195	27,7	43 321	25,6
Amériques	1 451	2,6	19 375	17,2	20 827	12,3
Asie	1 499	2,6	51 136	45,4	52 635	31,1
Europe	4 626	8,2	7 569	6,7	12 195	7,2
Etats arabes	436	0,8	2 324	2,1	2 760	1,6
Projets mondiaux	9 811	17,3	0	0,0	9 811	5,8
Projets interrégionaux	26 654	47,1	1 091	1,0	27 745	16,4
Total général	56 604	100,0	112 690	100,0	169 294	100,0

Région	Siège		Bureaux extérieurs		Total région	
	Dollars E.-U.	Part, en %, des dépenses des régions	Dollars E.-U.	Part, en %, des dépenses des régions	Dollars E.-U.	Part, en %, du total des régions
Afrique	12 127	28,0	31 195	72,0	43 321	100,0
Amériques	1 451	7,0	19 375	93,0	20 827	100,0
Asie	1 499	2,8	51 136	97,2	52 635	100,0
Europe	4 626	37,9	7 569	62,1	12 195	100,0
Etats arabes	436	15,8	2 324	84,2	2 760	100,0
Projets mondiaux	9 811	100,0	0	0,0	9 811	100,0
Projets interrégionaux	26 654	96,1	1 091	3,9	27 745	100,0
Total	56 604	33,4	112 690	66,6	169 294	100,0

