



Conseil d'administration

319^e session, Genève, 16-31 octobre 2013

GB.319/INS/14/1

Section institutionnelle

INS

Date: 16 septembre 2013

Original: anglais

QUATORZIÈME 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, 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 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.319/INS/14/2; GB.319/PFA/5/2.

Introduction

1. Depuis le premier rapport sur la question présenté au Conseil d'administration ¹, le Directeur général et l'équipe de direction se sont employés à maintenir le rythme du processus engagé et à respecter le calendrier du Plan d'action pour la mise en œuvre de la réforme ². Des équipes de projets pluridisciplinaires, composées de fonctionnaires du siège et des régions, ont continué à jouer un rôle essentiel dans l'examen des structures et des méthodes de travail du Bureau et dans la formulation des recommandations à l'intention de l'équipe de direction.
2. Le Directeur général a rappelé que le processus de la réforme dans son ensemble, depuis l'état des lieux à la mise en œuvre, continuera d'être guidé par les mêmes principes: transparence, consultation et participation de tous. Il a également souligné le fait que les pratiques de gestion à l'échelle du Bureau devraient favoriser la cohésion, conformément à l'objectif fixé qui est de former «une seule OIT». Dans ce cadre, des efforts particuliers ont été déployés pour travailler de manière constructive avec le Syndicat du personnel.
3. Les informations ci-après suivent globalement la structure du premier rapport, qui présentait les changements opérés pour chacun des domaines d'action visés dans le plan de travail ³.

Structure des portefeuilles

4. L'examen de la structure des portefeuilles a débouché sur la phase de mise en œuvre, qui a commencé par la publication le 21 juin 2013 de l'avis du Directeur général sur la structure des départements.
5. L'étape suivante a consisté à définir les attributions de chacun au sein de ces structures. Ce processus a exigé des discussions approfondies avec les fonctionnaires concernés, conformément aux principes de la réforme. Les discussions se poursuivent avec le personnel et le Syndicat du personnel, le cas échéant, lorsqu'il est nécessaire de réaffecter un fonctionnaire.
6. En ce qui concerne le Portefeuille des politiques, l'essentiel de la question a été de trouver le juste équilibre entre l'affectation des attributions du personnel au Département de la recherche et le maintien de la capacité analytique des autres départements, sans perdre de vue comment cette réorganisation fonctionnera au sein du siège et avec les structures régionales.
7. En ce qui concerne le Portefeuille des programmes extérieurs et des partenariats, les ajustements seront opérés à la lumière des travaux actuellement réalisés par l'équipe chargée de l'examen des activités sur le terrain.

¹ Document GB.317/INS/12/2.

² Le plan d'action a été distribué sous forme d'un document de séance à la session du Conseil d'administration de novembre 2012.

³ Aucune nouvelle information n'est donnée sur les «équipes de direction» qui était l'un des domaines d'action traités dans le premier rapport, étant donné que l'équipe de direction et l'équipe globale de direction ont été constituées comme indiqué et qu'elles sont maintenant opérationnelles.

8. Dans tous les portefeuilles, les efforts déployés pour promouvoir la synergie et la collaboration ont été facilités par la création d'une équipe de direction par portefeuille. Ces équipes sont composées des directeurs des départements et présidées par les directeurs généraux adjoints des portefeuilles respectifs.
9. Les noms des directeurs adjoints et des chefs de service nouvellement nommés ainsi que les dispositions transitoires concernant les postes non encore pourvus au sein des départements ont fait l'objet d'un nouvel avis le 11 septembre 2013.
10. A l'issue d'un examen de la fonction de communication, il a été décidé que le Département de la communication et de l'information du public (DCOMM) continuera de faire partie du Portefeuille de la gestion et de la réforme et relèverait du Directeur général adjoint.
11. En ce qui concerne le Portefeuille des politiques, des équipes spéciales chargées de la phase de démarrage ont été mises sur pied pour chaque domaine de première importance. Ces équipes seront présidées par un membre de l'équipe de direction et dirigées ou codirigées par des directeurs des départements et elles seront composées de membres issus de l'ensemble des régions et des départements du portefeuille ainsi que du Bureau des activités pour les employeurs, du Bureau des activités pour les travailleurs, du Centre de Turin et d'autres départements concernés. Ces équipes s'inscrivent dans une nouvelle démarche qui vise à aborder différemment les travaux techniques pluridisciplinaires et le partenariat entre le siège et les bureaux extérieurs.
12. L'équipe chargée de la recherche, des statistiques et des publications a achevé ses travaux à la fin du mois de mars. A la lumière de ces travaux, le Directeur général a décidé de créer un Centre des connaissances, qui comprend un Département de la recherche centralisé et un Département de la statistique doté d'une structure modifiée et renforcée. Les questions en jeu, y compris l'avenir de l'Institut international d'études sociales, sont examinées plus en détail dans le document GB.319/INS/14/2. Les propositions d'amélioration relatives aux publications et à la gestion des connaissances sont examinées dans ce cadre.
13. Depuis le dernier rapport, l'examen des activités sur le terrain a été engagé. Le 16 avril 2013, le Directeur général a annoncé la création d'une équipe spéciale chargée de conduire cet examen et il en a donné la composition. L'objectif est de définir un modèle de prestation de services aux mandants de l'OIT qui soit efficace et fondé sur une coopération étroite avec le siège et les bureaux extérieurs et, ce faisant, de jeter les bases d'«une seule OIT». Cet examen est certes consacré aux activités sur le terrain, mais il relève de la responsabilité collective de l'Organisation dans son ensemble, y compris à Genève.
14. Ce travail d'analyse a débuté en mai 2013 et des recommandations à l'intention du Directeur général et de l'équipe de direction sont attendues pour la mi-décembre 2013. Les questions relatives à la coopération technique et à la mobilisation des ressources sont pleinement prises en compte dans le cadre de cet examen.
15. L'équipe chargée de l'examen des activités sur le terrain a adopté une approche inclusive pour mettre en évidence les améliorations envisageables sur les plans de l'organisation, de la structure, de la gestion et des capacités qui permettraient de définir un modèle de prestation de services plus efficace. Des consultations ont été organisées avec les mandants tripartites, les membres de la direction du BIT, le personnel au siège et sur le terrain, ainsi qu'avec les principaux partenaires de l'Organisation, y compris les membres de la communauté de donateurs et les institutions des Nations Unies. Deux sondages respectivement destinés aux mandants et au personnel ont été lancés. A la fin du mois d'août, plus de 1 400 mandants et plus de 500 fonctionnaires du BIT, y compris des représentants du Syndicat du personnel, travaillant dans plus d'une trentaine de bureaux

extérieurs et de départements du siège avaient été consultés par divers moyens (entretiens individuels, groupes de discussion, sondages en ligne et entretiens téléphoniques).

16. Ces consultations ont produit un important volume d'informations sur les vues des mandants ainsi que sur l'avis du personnel quant aux activités et aux services de l'OIT sur le terrain. L'équipe s'appuie d'ores et déjà sur ces données pour cerner les questions essentielles et définir des solutions envisageables.

Ressources humaines

17. Des travaux sont en cours sur les sept domaines d'action prioritaires concernant les ressources humaines énoncés dans le Plan d'action de la réforme: politique contractuelle, planification des effectifs, recrutement et sélection, mobilité, perfectionnement du personnel, suivi du comportement professionnel et procédures de réclamation.
18. Comme cela a été indiqué dans le rapport présenté au Conseil d'administration à sa 317^e session (mars 2013), deux équipes de projet, créées en janvier 2013, ont été chargées d'élaborer des propositions pratiques et financièrement rationnelles sur la mobilité géographique et fonctionnelle du personnel, le renforcement de la responsabilisation et le respect du cadre du suivi du comportement professionnel, y compris les mesures d'incitation et la reconnaissance des mérites. Les deux équipes ont tenu des consultations à l'échelle du Bureau en réalisant des sondages auprès du personnel et elles ont achevé leurs travaux aux mois de mars et de mai respectivement. Leurs rapports et recommandations ont permis à la direction d'élaborer en toute connaissance de cause des propositions détaillées visant à recentrer les politiques et les initiatives au sein de la stratégie en matière de ressources humaines pour 2010-2015.
19. D'autres propositions détaillées ont été formulées sur la politique contractuelle et les relations entre la direction et le personnel au sein du Bureau, y compris dans le cadre de sondages réalisés conjointement avec le Syndicat du personnel, notamment en ce qui concerne les différences entre les conditions d'emploi applicables aux fonctionnaires émargeant au budget ordinaire et celles applicables aux fonctionnaires recrutés au bénéfice d'un contrat de coopération technique. Ces deux domaines ainsi que les procédures de recrutement et de sélection, la mobilité et le suivi du comportement professionnel ont été les principaux thèmes d'un séminaire de réflexion auquel ont participé la direction et le Comité du Syndicat du personnel les 29 et 30 août 2013. L'objectif était de mettre en évidence les points d'entente et d'explorer d'autres aspects du programme de la réforme des ressources humaines sur lesquels les travaux devraient se poursuivre. Cette réflexion a servi de base à l'établissement d'un plan de travail détaillé en vue de présenter un document sur la révision des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines au Conseil d'administration en mars 2014, conformément à la demande qui a été faite en ce sens à sa session de mars 2013.

Communication

20. L'examen par des consultants extérieurs de la communication tant interne qu'externe est achevé, ce qui permet de passer à la phase de mise en œuvre de ce volet de la réforme. Quatre objectifs ont été fixés:
 - a) tenir informé le personnel par des communications internes qui, pour l'heure, traitent essentiellement du programme de la réforme, des domaines de première importance et du projet de rénovation du bâtiment du siège;

- b) concevoir une stratégie de communication externe qui contribue à l'action menée en faveur d'une OIT plus influente;
 - c) assurer la cohérence globale de la fonction de communication en définissant clairement les rôles et les responsabilités à l'échelle de l'Organisation; renforcer la capacité de communication à tous les niveaux de l'Organisation et faire en sorte que le Département de la communication et de l'information du public soit le mieux placé pour faciliter la mise en œuvre de cette stratégie;
 - d) définir des pratiques de communication cohérentes et coordonnées à l'échelle mondiale, par exemple en adoptant une approche systématique pour l'approbation et l'actualisation des messages clés et en fixant un calendrier uniforme au sein de l'Organisation qui permette de coordonner les opérations de communication internes et externes.
- 21.** Une stratégie de communication interne sera finalisée dans les mois à venir et sa mise en œuvre est prévue au début de 2014. Elle visera à faire de la communication interne une partie intégrante de la culture institutionnelle de l'OIT à tous les niveaux.
- 22.** Dans l'intervalle, des mesures ont été prises pour améliorer la communication interne sur des questions précises, par exemple une page Intranet et un plan de communication interne spécialement consacrés à la réforme ont été mis au point. Des modalités analogues sont envisagées pour d'autres questions, notamment pour les domaines de première importance et le projet de rénovation du bâtiment du siège. Parallèlement, une restructuration approfondie de l'Intranet a été engagée, l'idée étant que ce réseau devienne un outil de communication interne beaucoup plus efficace pour l'ensemble de l'Organisation – et participe ainsi à l'édification d'«une seule OIT».
- 23.** Il y a lieu de noter que dans l'avenir les efforts relatifs à la communication pourront également être guidés par les résultats des analyses consacrées aux autres domaines de travail visés dans le plan d'action de la réforme.

Services administratifs

- 24.** Le travail de fond mené sur la réforme administrative commencera une fois que les systèmes administratifs et de gestion auront été mis à jour pour tenir compte des nouvelles structures adoptées. Ce calendrier s'explique par le fait que le personnel administratif clé doit participer activement à la mise en place des nouvelles structures, ce qui limite leur disponibilité pour d'autres tâches. Toutefois, des améliorations ont déjà été apportées aux processus administratifs à la faveur des changements en cours.
- 25.** Des décisions ont été prises sur la prochaine phase du déploiement d'IRIS dans les bureaux extérieurs, et les travaux de modélisation ont déjà commencé comme indiqué dans le document GB.319/PFA/5/2.

Conclusion

- 26.** Depuis le dernier rapport sur la réforme présenté au Conseil d'administration à sa session de mars, l'expérience a montré qu'il est absolument impératif d'entretenir la dynamique du changement et de respecter les échéances annoncées. Lorsque des retards surviennent, le risque est de nuire à la motivation et à la mobilisation du personnel, deux conditions pourtant essentielles pour mener le processus à bonne fin. L'expérience a également

montré qu'il est important de respecter l'engagement pris de procéder de manière transparente et avec la participation de tous.

- 27.** Il a fallu veiller en particulier à ce que l'exécution du programme de l'Organisation suive son cours alors même que la réforme progressait. Les objectifs essentiels de la réforme – utilisation optimale des ressources, excellence technique, réactivité aux besoins des mandants et promotion de l'esprit d'équipe au sein d'«une seule OIT» – continueront d'en guider la mise en œuvre et, parallèlement, la volonté de parvenir à des économies et à des gains d'efficacité sera constamment présente dans tous les domaines de la prise de décisions.