



## SEPTIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Autres questions financières et questions générales****Rapports du Corps commun d'inspection des Nations Unies****a) Examen de la gestion et de l'administration au Bureau international du Travail*****Table des matières***

	<i>Page</i>
Introduction .....	1
Observations sur les recommandations .....	2
Recommandation 1 .....	2
Recommandation 2 .....	3
Recommandation 3 .....	3
Recommandation 4 .....	4
Recommandation 5 .....	6
Recommandation 6 .....	6
Recommandation 7 .....	7
Recommandation 8 .....	8
Recommandation 9 .....	9
Recommandation 10 .....	9
Recommandation 11 .....	10
Recommandation 12 .....	10
Recommandation 13 .....	10
Conclusion.....	11
Annexe – Rapport du Corps commun d'inspection des Nations Unies	



## Introduction

1. Conformément à l'article 11 des statuts du CCI, «Lorsqu'un rapport ne concerne qu'une seule organisation, ledit rapport et les observations y relatives du chef de secrétariat sont transmis, dans un délai de trois mois au plus après la réception du rapport, à l'organe compétent de ladite organisation pour que ledit organe les examine à sa prochaine session.» Un rapport du CCI, qui ne concerne qu'une seule organisation, est publié dans une langue seulement (le présent rapport a été publié en anglais) et la responsabilité de sa traduction dans d'autres langues officielles incombe à l'organisation concernée. Le Bureau a reçu, à la fin de septembre 1999, un rapport sur le BIT intitulé «Examen de la gestion et de l'administration au Bureau international du Travail» (JIU/REP/99/4)<sup>1</sup>. Par suite des consultations internes nécessaires à l'examen approfondi du rapport, de la préparation des observations du Directeur général sur le rapport ainsi que de sa traduction en français et en espagnol, il a été décidé que la session de mars 2000 du Conseil d'administration serait l'occasion la plus proche d'examiner le rapport. Cette étude sur l'OIT avait été lancée par le CCI et s'inscrivait dans le cadre de son programme de travail pour 1996-97 (A/51/559 – 25 octobre 1996). L'examen a véritablement commencé en janvier 1998.
2. Une série de questions en matière de gestion ont été retenues par les inspecteurs afin d'être analysées dans le rapport:
  - a) planification, programmation et budgétisation stratégiques, suivi de la mise en œuvre, évaluation et établissement de rapports sur la gestion de la performance;
  - b) système de contrôle de l'OIT;
  - c) gestion des ressources humaines;
  - d) coopération technique et mise en œuvre de la politique de partenariat actif;
  - e) gestion de la technologie de l'information.
3. Pendant la préparation de l'étude, des consultations approfondies ont été menées par le CCI au siège du BIT. Une unité extérieure a aussi été étudiée (le bureau de zone/équipe consultative multidisciplinaire pour l'Europe orientale et l'Asie centrale (EECAT)). Le Bureau a pleinement coopéré avec les inspecteurs pour la préparation du rapport. Il apparaît clairement que les observations et recommandations du CCI se rapportent à des événements et des problèmes auxquels une suite a déjà été donnée en 1999 ou qui sont en cours d'examen en 2000.
4. La commission rappellera que le Conseil d'administration a demandé, en mars 1997, l'élaboration d'un budget stratégique. Le Directeur général, avant de prendre ses fonctions et en plein accord avec son prédécesseur, s'est chargé de l'élaboration du budget stratégique pour 2000-01. Ce budget a été articulé autour de quatre objectifs stratégiques, 16 objectifs opérationnels et huit programmes focaux. Des ressources ont été proposées par grande enveloppe budgétaire. Dans son introduction aux propositions préliminaires, le Directeur général a indiqué clairement que le budget devait être considéré comme un outil de gestion permettant de définir des priorités, d'assurer une plus grande coordination et de contrôler et d'évaluer les programmes.

<sup>1</sup> Ce rapport est reproduit en annexe.

5. Le budget a été soumis à la Conférence internationale du Travail pour approbation. Il a été approuvé à l'unanimité. En novembre 1999, il a fait l'objet d'un nouvel examen. Des informations plus détaillées sur les dépenses proposées ont été fournies, des indicateurs de performance et des cibles ont été ajoutés aux objectifs opérationnels, et des projets de planification stratégique, d'évaluation, de contrôle et de présentation des rapports ont été exposés.
6. Les structures internes du Bureau ont été réorganisées et alignées sur les objectifs stratégiques. Une équipe de direction a été constituée, un nouveau système informatisé de contrôle et de présentation des rapports a été conçu et expérimenté, et de vastes consultations internes ont été entreprises auprès du personnel au siège et sur le terrain sur les changements introduits dans l'Organisation.
7. Le Directeur général a présenté une nouvelle stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines à la 276<sup>e</sup> session (novembre 1999) du Conseil d'administration. Un rapport sur les résultats des négociations qui ont eu lieu entre l'Administration et le Comité du Syndicat du personnel et sur de nouvelles mesures d'application est soumis à la commission à la présente session. Le Directeur général procède également à un examen interne des opérations régionales afin d'améliorer l'exécution des services fournis aux mandants.
8. Des observations plus détaillées sont données ci-après sur chacune des recommandations.

## Observations sur les recommandations

9. Les treize recommandations contenues dans le rapport du CCI correspondent aux constatations, analyses et conclusions des inspecteurs concernant les problèmes d'administration et de gestion tels qu'ils ont été perçus avant la session de mars 1999 du Conseil d'administration. Si le rapport aborde la question de la gestion de la technologie de l'information, aucune recommandation n'a été faite en vue de l'améliorer.

### Recommandation 1

Dans le cadre de son effort de réforme et de restructuration, le Directeur général devrait créer une unité qui se consacrerait à la planification stratégique, à la gestion des performances et veillerait au respect de l'obligation additionnelle et à l'amélioration de la gestion dans un souci d'efficacité.

### Observations

10. Une unité existante, le Bureau de programmation et de gestion, est chargée des tâches mentionnées dans cette recommandation, à savoir préparer le programme et budget stratégique; établir un cadre pour définir et effectuer le contrôle et l'évaluation des programmes et projets; élaborer des recommandations concernant l'amélioration des questions de gestion interne; enfin, procéder à la vérification des comptes, à l'inspection et aux enquêtes. Le Directeur général estime que ce bureau est capable de s'acquitter de toutes les fonctions énumérées dans cette recommandation. En conséquence, il n'est pas nécessaire de créer au sein du BIT une nouvelle unité qui se consacrerait aux tâches décrites dans cette recommandation.
11. Le Directeur général a lancé un nouveau système de programmation en mars 1999. En un laps de temps assez court, des progrès considérables ont été accomplis en vue de développer la planification et la budgétisation stratégiques au BIT, et le Conseil

d'administration a salué ces efforts lors de la discussion du programme et budget pour 2000-01 en mars et en novembre 1999. Ces efforts seront poursuivis et se concrétiseront par l'élaboration d'un plan stratégique et d'un nouveau système de suivi, de présentation des rapports et d'évaluation. Ce processus a été décrit dans les paragraphes 148 à 160 du programme et budget pour 2000-01, volume 3<sup>2</sup>.

## Recommandation 2

Le rapport intérimaire sur l'exécution du programme devrait devenir un instrument très important qui permettra aux mandants de l'OIT de contrôler l'exécution du programme de l'Organisation et d'en examiner certes l'impact mais surtout la pertinence. A cet effet, le rapport intérimaire devrait d'abord indiquer des cibles concrètes, des produits bien définis et des indicateurs de performance mesurables, au regard desquels il sera possible de déterminer l'efficacité de l'exécution. De plus, le rapport intérimaire devrait être présenté au Conseil d'administration suffisamment tôt, c'est-à-dire à la session de mars de la deuxième année d'une période biennale, pour lui permettre d'adapter ou de réexaminer le programme et budget en cas de changement de priorités dû à des circonstances externes ou internes imprévues.

## Observations

12. En vue d'améliorer la présentation des rapports sur l'application du programme pendant la période biennale, un nouveau système de contrôle et de présentation des rapports a été proposé et accepté par le Conseil d'administration en novembre 1999<sup>3</sup>. Dans les prochaines années, le Conseil d'administration sera saisi chaque année en mars d'un rapport sur l'application du programme. Ces rapports seront axés sur les progrès réalisés par le Bureau en vue d'atteindre les objectifs opérationnels et les cibles, et fourniront donc un outil important au Conseil d'administration pour contrôler l'application du programme. Le premier de ces rapports, qui couvrira la première année de l'actuelle période biennale, sera soumis au Conseil d'administration en mars 2001.
13. Au paragraphe 17, page 12, les inspecteurs ont émis une critique au sujet du rapport biennal sur les activités de l'OIT que le Directeur général présente à la Conférence internationale du Travail. Le rapport du CCI indique qu'il «n'examinait pas, sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs vérifiables, la mesure dans laquelle l'OIT avait atteint ses objectifs». Le Bureau reconnaît qu'il y aurait lieu d'améliorer tant la présentation que le contenu du rapport sur les activités, et des changements seront apportés au rapport qui sera présenté en 2002.

## Recommandation 3

Le Directeur général devrait envisager de renforcer le potentiel du MERS en tant qu'outil de gestion en établissant un lien direct entre le MERS et l'exercice de planification et de programmation stratégiques. L'application du MERS devrait faire l'objet d'une formation plus poussée. Sur la base des observations communiquées par les utilisateurs du MERS, des mesures devraient être prises pour rendre le logiciel MERS plus flexible et plus conviviale.

<sup>2</sup> Document GB.276/PFA/9, chap. V: Poursuite de l'élaboration stratégique du budget: <http://www.ilo.org/public/french/standards/relm/gb/docs/gb276/pfa-9htm#V>.

<sup>3</sup> *Ibid.*, paragr. 157-158.

## Observations

14. Le Système de l'OIT pour le suivi de la mise en œuvre, l'évaluation et la présentation de rapports (MERS) a été examiné par les utilisateurs à la suite de la discussion du programme et budget pour 2000-01. La principale conclusion a été que le MERS peut être adapté aux exigences du budget stratégique et servir d'outil de gestion. Cependant, pour répondre aux nouvelles exigences et pour le rendre plus convivial, il convient de le réviser de façon substantielle.
15. Le nouveau système consistera en un système révisé de planification des tâches pour lequel des liens devront être établis entre les plans de travail, d'une part, et les objectifs et cibles stratégiques et opérationnels, d'autre part. Les rapports sur les tâches prévues et accomplies seront simplifiés et feront la distinction entre les besoins en information de la haute direction et ceux du personnel local d'encadrement.
16. Le nouveau logiciel informatique, actuellement expérimenté, est plus simple que le précédent. Il traduit certes les nouvelles structures de programmation, mais il offre aussi une plus grande transparence et une meilleure interaction entre les unités de l'OIT en leur permettant de mettre leurs plans de travail sur Intranet. Le nouveau système ne devrait pas réclamer une formation particulière.

## Recommandation 4

Afin de renforcer l'autorité et la crédibilité de la fonction de vérification interne, il faudrait prendre des dispositions pour que:

- a) l'Unité de vérification interne fasse directement rapport au Directeur général;
- b) le mandat de l'Unité de vérification interne soit révisé de manière à inclure des fonctions de contrôle, telles que les enquêtes sur les fraudes ou les présomptions de fraude;
- c) un enquêteur professionnel soit engagé à l'Unité de vérification interne;
- d) le rapport annuel du Vérificateur intérieur en chef des comptes soit amélioré, de façon à fournir une meilleure analyse, notamment statistique, de la mise en œuvre de ses précédentes recommandations.

## Observations

17. En ce qui concerne la *recommandation a)*, le CCI observe (paragraphe 45, page 18) que l'Unité de vérification interne (VERIF) fait rapport au Directeur général par le biais du directeur du Bureau de programmation et de gestion, ce qui pourrait être considéré comme compromettant son indépendance ou son objectivité. Les inspecteurs recommandent que l'unité rende compte directement au Directeur général pour éviter tout conflit d'intérêt potentiel et pour augmenter encore la transparence, l'autorité et la crédibilité de la fonction de vérification interne. Il convient de signaler que, si VERIF relève du Bureau de programmation et de gestion à des fins administratives, le Vérificateur intérieur en chef des comptes rend compte directement au Directeur général.
18. Pour ce qui est de rendre compte au Conseil d'administration, le Vérificateur intérieur en chef des comptes est tenu d'adresser personnellement son rapport au Conseil d'administration, par l'intermédiaire du Directeur général, comme il est indiqué dans la

Règle de gestion financière 14.10(b). Ces dispositions et procédures ont fonctionné à la satisfaction du Conseil d'administration.

19. En ce qui concerne la *recommandation b)*, l'édition de 1999 des Règles de gestion financière, publiées en juin 1999, ainsi que l'édition antérieure engagent le Vérificateur intérieur en chef des comptes à adresser un rapport au Conseil d'administration sur les résultats importants des vérifications internes et des enquêtes (Règle de gestion financière 14.10(b)). La référence aux enquêtes n'existait pas dans le mandat de VERIF établi en 1981 (même si, dans la pratique, l'Unité de vérification interne a toujours été engagée à mener des enquêtes, et c'est effectivement ce qu'elle a fait). Le Directeur général approuve cette recommandation et suggère de la faire apparaître de façon appropriée dans la Règle de gestion financière 14.10(a).
20. Pour ce qui est de la *recommandation c)*, le Bureau n'a jamais disposé d'enquêteurs professionnels dans l'Unité de vérification interne. Fort heureusement, les cas réclamant une enquête ont été si peu nombreux que le recrutement d'un enquêteur à plein temps ne se justifie pas. Mener une enquête demande des compétences particulières très diverses, des méthodes d'entretiens et d'autres techniques, en plus de celles qui sont demandées aux vérificateurs. Le Bureau envisage actuellement d'autres mesures possibles qui consisteraient soit à améliorer (par une formation spécialisée) les capacités internes d'effectuer des enquêtes, soit à les compléter par un recrutement si le besoin extérieur s'en fait sentir.
21. La *recommandation d)* est conforme à l'action déjà en cours qui a été entreprise en janvier 1999 pour améliorer le système de suivi. Le système conçu et mis en œuvre est satisfaisant et donne de bons résultats. Le rapport annuel du Vérificateur intérieur en chef des comptes, qui est soumis à la commission au titre d'une question distincte de l'ordre du jour, illustre la nouvelle approche<sup>4</sup>.

#### *Précisions sur certains paragraphes du rapport*

22. Au *paragraphe 43, page 18*, qui décrit le mandat de l'Unité de vérification interne, il serait plus judicieux d'utiliser le libellé suivant: «Etablie conformément à l'article 30(d) du Règlement financier, l'Unité de vérification interne effectue des activités d'examen indépendantes, des opérations, des programmes, des fonctions et des procédures visant à évaluer la validité et l'adéquation du contrôle interne; le respect des règles, règlements, politiques et procédures de l'OIT; l'intégrité et la validité des pratiques de gestion; l'utilisation efficace des ressources; l'exactitude des données comptables, financières et autres utilisées pour l'information à des fins de gestion et la mesure dans laquelle les actifs sont comptabilisés et protégés des pertes. L'unité recommande, quand elle le juge nécessaire, des améliorations des pratiques, contrôles et procédures, et elle est chargée d'étudier de près les mesures prises par la direction pour donner suite à ses propositions et recommandations.
23. Aux *quatrième et cinquième lignes du paragraphe 44, page 18*, il est inexact d'indiquer que «un système de suivi a été introduit pour garantir qu'il est donné suite à toutes les recommandations». En fait, l'Unité de vérification interne a toujours contrôlé la mise en œuvre de ses recommandations. Il serait plus indiqué de dire: «Le système de suivi a été renforcé pour garantir que la direction donne suite à toutes les recommandations.»

<sup>4</sup> Document GB.277/PFA/5.

## Recommandation 5

En vue d'améliorer la fonction d'évaluation du Bureau et l'efficacité de l'Unité d'évaluation des programmes et projets, le Directeur général voudra sans doute, en consultation avec le Conseil d'administration, envisager les mesures suivantes:

- a) prévoir un mécanisme intégré d'évaluation pour chacun des programmes en allouant à cet effet un montant déterminé de ressources en fonction des crédits budgétaires affectés à chaque programme; et
- b) dans la limite des ressources disponibles, renforcer la capacité de l'Unité d'évaluation des programmes et projets.

## Observations

24. En ce qui concerne la *recommandation a)*, le Directeur général a indiqué, dans la déclaration qu'il a faite devant la commission en novembre 1999, que la tâche consiste maintenant à incorporer l'évaluation dans le processus d'établissement stratégique du budget, et cela de façon systématique. Le plan stratégique comportera une évaluation renforcée de l'action de l'OIT, y compris une évaluation des huit programmes focaux. «Chaque secteur du Bureau sera chargé de procéder à des évaluations. Chacun doit connaître la méthodologie ...<sup>5</sup>» Les auto-évaluations seront poursuivies car il s'agit d'un outil gestionnaire important qui permet d'améliorer la performance de l'Organisation de l'intérieur. Le Directeur général a également proposé d'augmenter le nombre d'évaluations extérieures indépendantes. Les directeurs exécutifs seront chargés de garantir que celles-ci ont lieu à chaque période biennale. Comme indiqué plus haut, une stratégie et un plan d'évaluation sont actuellement mis au point et dotés des ressources nécessaires; ils seront soumis à la commission dans le cadre du plan stratégique en novembre 2000. L'objet est de parvenir à un cycle d'évaluation qui couvre tous les programmes dans un calendrier défini.

25. A propos de la *recommandation b)*, l'évaluation est intégrée dans les secteurs, y compris l'évaluation de la coopération technique. Le MERS n'exigera pas beaucoup de temps de la part de l'Unité d'évaluation dès que le nouveau système sera opérationnel en 2000. L'unité devra notamment coordonner l'application de la stratégie d'évaluation, afin de garantir que le travail d'évaluation est mené comme prévu et que les secteurs reçoivent les conseils et l'appui appropriés. Elle préparera un plan d'évaluation biennal, mettra à jour les directives d'évaluation, les manuels et le matériel de formation, assurera une formation et fournira des compétences extérieures. Elle participera également à certaines évaluations thématiques importantes portant sur le programme et sur des projets.

## Recommandation 6

En vue d'assurer la transition vers l'application effective de la budgétisation stratégique et de systèmes modernes de gestion, le Conseil d'administration voudra sans doute, en priorité, aborder le problème que pose le vieillissement des outils financiers et comptables de l'Organisation. Pour faciliter l'examen de cette question, le Conseil d'administration voudra sans doute inviter le Directeur général à formuler des recommandations fondées sur une analyse comparative de systèmes analogues utilisés dans d'autres organisations du système des Nations Unies.

<sup>5</sup> Document GB.276/PFA/9, paragr. 163-164.

## Observations

26. A maintes reprises par le passé, le Directeur général a appelé l'attention du Conseil d'administration sur la nécessité de remplacer le système budgétaire et comptable central de l'Organisation. Le problème a été évoqué dans les propositions de programme et budget du Directeur général pour 1996-97, 1998-99 et 2000-01, et le Conseil d'administration a été informé, à sa 273<sup>e</sup> session (novembre 1998), des conclusions d'une étude préliminaire sur le remplacement de ces systèmes<sup>5</sup>. A la 276<sup>e</sup> session (novembre 1999) de la Commission du programme, du budget et de l'administration, lors des discussions sur le programme et budget 2000-01, il a été demandé au Bureau de soumettre une proposition visant à mettre en place de nouveaux systèmes d'information, financiers et non financiers, qui seraient financés par les actuels excédents. Une proposition de cette nature figure dans le document du Bureau sur l'utilisation de l'excédent de trésorerie pour 1998-99<sup>6</sup>, qui est présenté au Conseil d'administration à sa présente session. L'un des éléments essentiels du développement de nouveaux systèmes serait un examen de l'expérience acquise par les autres organisations du système des Nations Unies pendant la mise en œuvre de tels systèmes.

## Recommandation 7

Le Directeur général devrait:

- a) élaborer une vaste stratégie de gestion des ressources humaines et la soumettre au Conseil d'administration pour examen et approbation;
- b) concevoir des mesures destinées à améliorer la composition géographique du personnel du BIT; et
- c) améliorer le contenu du rapport du Bureau sur la composition et la structure du personnel du BIT.

Le rapport devrait contenir des informations cohérentes sur le nombre de fonctionnaires appartenant à chacune des catégories suivantes d'Etats Membres: i) non représentés, ii) représentés en deçà de la fourchette souhaitable, iii) représentés dans la fourchette souhaitable, et iv) sureprésentés. En outre, le rapport devrait informer les mandants des mesures déjà prises, ou qu'il est envisagé de prendre, pour améliorer la répartition géographique des postes.

## Observations

27. *Recommandation a)*: Le Directeur général rappelle que la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines a été présentée au Conseil d'administration en novembre 1999<sup>7</sup>. La stratégie proposée aborde toutes les questions mentionnées dans le paragraphe intitulé «Gestion des ressources humaines» (page 4) précédant cette recommandation. Un rapport sur les progrès accomplis depuis le mois de novembre est soumis à la commission lors de la présente session du Conseil d'administration<sup>8</sup>. Le Conseil d'administration sera tenu informé de l'évolution de la situation.

<sup>5</sup> Document GB.273/PFA/6.

<sup>6</sup> Document GB.277/PFA/2.

<sup>7</sup> Document GB.276/PFA/16.

<sup>8</sup> Document GB.277/PFA/10.

28. La *recommandation b)* est conforme au soutien qu'apporte le Directeur général pour garantir une répartition géographique correcte du personnel. L'un des objectifs de la stratégie de gestion des ressources humaines proposée est d'incorporer des mesures visant à tenir davantage compte de cette question dans la planification du recrutement en général.
29. La *recommandation c)* reflète la discussion du Conseil d'administration sur cette question en mars 1999. Le Département des ressources humaines a déjà commencé à examiner la structure de ce rapport.

## Recommandation 8

Pour que la mise en œuvre de la politique de partenariat actif soit analysée à intervalles réguliers, une évaluation, analogue à celle qui a été réalisée en 1997 par le groupe de travail tripartite, devrait être entreprise tous les quatre à cinq ans. Les enseignements qui en ont été tirés devraient servir à améliorer et adapter cette politique, ainsi qu'à consolider le fonctionnement de la structure extérieure de l'OIT. L'évaluation tripartite devrait compléter l'évaluation de la PPA et des EMD effectuée dans le cadre du système MERS.

## Observations

30. La PPA est une politique et non un programme ou un plan de travail. Le MERS n'est pas un outil approprié à l'évaluation de la PPA.
31. Il convient également de noter que la PPA n'est pas un objectif en soi. Elle devrait être perçue comme une politique dynamique qui appuie le nouveau système de planification et de budgétisation stratégiques, de même que les réformes structurelles au sein de l'OIT. L'orientation et le développement de la PPA suivront les grandes lignes définies par le Conseil d'administration. Il sera également tenu compte des nouvelles perspectives régionales et des nouvelles caractéristiques de la coopération technique telles que présentées dans le rapport du Directeur général *Un travail décent*, soumis à la Conférence en 1999, ainsi que dans les conclusions et recommandations sur le rôle de l'OIT en matière de coopération technique adoptées lors de la même session de la Conférence.
32. En mars 1999, la Commission de la coopération technique a débattu de la suite à donner aux recommandations du Groupe de travail sur l'évaluation de la politique de partenariat actif<sup>9</sup>. En novembre 1999, cette commission a également examiné un document sur la suite à donner aux conclusions relatives au rôle de l'OIT en matière de coopération technique, adoptées par la Conférence internationale du Travail à sa 87<sup>e</sup> session (juin 1999), et qui comportaient un plan de mise en œuvre<sup>10</sup>. Les progrès accomplis dans ce domaine seront également portés à la connaissance du Conseil d'administration.
33. Le bureau de la Commission de la coopération technique et divers membres du groupe gouvernemental se sont réunis en février 2000 et ont examiné plus à fond les modalités de l'implication du Conseil d'administration dans l'évaluation des activités de coopération technique. La présente recommandation du CCI a été portée à l'intention des participants à cette réunion.

<sup>9</sup> Document GB.274/TC/1.

<sup>10</sup> Document GB.276/TC/2.

## Recommandation 9

La structure extérieure de l'OIT devrait être revue et rationalisée. Après avoir pesé les coûts et les avantages d'une telle révision, l'Organisation devrait, dans un premier temps, regrouper les bureaux de zone et les EMD qui se trouvent dans la même ville, comme cela a déjà été fait à Moscou, à Addis-Abeba, au Caire, à Dakar, à Lima et à Port of Spain. A cet effet, les compétences régionales des bureaux de zone et des EMD qui seront regroupés devraient être revues afin d'assurer une harmonisation totale.

### Observations

34. Cette recommandation est conforme à l'intention du Directeur général, annoncée au Conseil d'administration en mars 1999, d'examiner les services régionaux en vue d'augmenter l'efficacité et l'efficacités des systèmes de planification, de gestion et de mise en œuvre des programmes qui servent les mandants et font progresser les objectifs de l'Organisation. L'étude, qui est en cours, recensera les moyens de mieux intégrer et coordonner les travaux au siège et dans les régions au titre des objectifs stratégiques, du fait que les objectifs, indicateurs et cibles s'appliquent aux deux.
35. En ce qui concerne la fusion de toutes les EMD avec les bureaux de zone, ce travail est effectué progressivement lorsqu'ils sont situés au même endroit.

## Recommandation 10

Pour s'assurer que les ressources pour la coopération technique financée par le budget ordinaire (CTBO) sont systématiquement utilisées pour la réalisation des objectifs par pays et qu'on s'oriente de manière effective et résolue vers une approche axée sur la demande pour l'utilisation des fonds de la coopération technique, approche que l'OIT s'efforce de mettre en place depuis des années, il faudrait rationaliser le système et le schéma de répartition de la CTBO. Les objectifs par pays devraient servir de référence principale pour l'élaboration des propositions de programme et de budget à l'intention des départements techniques.

### Observations

36. Une circulaire interne<sup>11</sup> publiée par le Directeur général définit la programmation et l'utilisation des ressources CTBO. Elle fixe des directives générales et critères pour l'approbation des projets CTBO au cours d'une période biennale donnée et contient des informations sur les priorités, les modalités, ainsi que sur le suivi, l'établissement de rapports et la gestion financière. La dernière révision de cette circulaire tient compte de l'adoption de la budgétisation stratégique. A partir de la période biennale actuelle, chaque activité financée par la CTBO devra être liée à l'un des objectifs opérationnels et aux cibles appropriées. Dans ce cadre de budgétisation stratégique, ces crédits devront être utilisés pour fournir une assistance directe aux Etats Membres et répondre à leurs demandes.
37. La promotion de la Déclaration, la ratification des conventions fondamentales – et en particulier de la convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants, 1999 – ainsi que les activités pour promouvoir l'égalité des sexes sont des questions prioritaires revêtant une importance particulière pendant la période biennale 2000-01. Un fonds de

<sup>11</sup> Circulaire n° 34 (Rev. 6), série 13.

réserve est prévu pour que l'OIT puisse répondre rapidement aux situations de crise, à l'évolution non prévue dans le domaine social et du travail, ainsi que pour aider les pays sortant d'un conflit et les pays dans des phases de transition difficile.

## Recommandation 11

Les chefs des bureaux extérieurs devraient être habilités à:

- a) définir le profil professionnel des experts qui feront partie de leurs bureaux de zone ou des EMD, conformément aux objectifs pertinents par pays et aux priorités établies conjointement avec les mandants; et
- b) recruter localement des administrateurs (experts locaux et responsables de programmes nationaux) et le personnel d'appui pour les postes non permanents, en tenant compte des directives administratives correspondantes et sans consulter le Département du personnel au siège.

## Observations

38. En ce qui concerne la *recommandation a)*, la décentralisation des pouvoirs, au siège ou sur le terrain, sera examinée dans le contexte du développement de la stratégie de gestion des ressources humaines mentionnée plus haut et de l'étude des régions.
39. En ce qui concerne la *recommandation b)*, le Département du développement des ressources humaines a lancé une étude en vue d'introduire une catégorie de fonctionnaires professionnels nationaux à l'OIT. Si ce projet se concrétisait, il aurait des répercussions pour les catégories PASO (fonctionnaires et fonctionnaires supérieurs d'appui au programme et à l'administration) et PPERSON (personnel de projet de la catégorie des services organiques recruté sur le plan national) actuellement utilisées à l'OIT.

## Recommandation 12

La part des ressources destinée à la formation du personnel du BIT qui est appelé à travailler sur le terrain ou qui est déjà en poste devrait être notablement accrue, et une partie de ces ressources devrait être mise à la disposition des bureaux extérieurs pour la formation du personnel sur place.

## Observations

40. Il s'agit d'un aspect fondamental de la stratégie proposée de ressources humaines, à savoir que les ressources consacrées à la formation du personnel devraient être augmentées, que l'affectation et l'utilisation de ces ressources devraient être examinées de manière approfondie et qu'une part accrue de ces ressources devrait être consacrée à la formation du personnel du BIT qui est appelé à travailler sur le terrain ou qui est déjà en poste sur le terrain.

## Recommandation 13

Les programmes et installations du Centre de Turin, qui a obtenu d'excellents résultats dans le domaine de la formation, devraient être plus largement utilisés. La formation des experts au Centre de Turin, avant leur transfert dans les bureaux extérieurs de l'OIT, devrait devenir une pratique courante pour éviter l'envoi d'experts non préparés et les retards consécutifs dans l'exécution des programmes extérieurs.

### **Observations**

41. Le Directeur général compte faire davantage appel au Centre de Turin pour la formation du personnel du BIT. Toutefois, il ne semble pas rentable d'utiliser le Centre pour la formation d'experts recrutés, pour la plupart, pour de brèves périodes.

### **Conclusion**

42. Le rapport fournit des points de vue indépendants et recommande certaines améliorations à la gestion et l'administration du Bureau. Toutes les questions concernant la planification stratégique, la budgétisation, le suivi de la mise en œuvre et l'établissement de rapports sur la gestion des résultats, le contrôle, la gestion des ressources humaines, la coopération technique et la mise en œuvre de la politique de partenariat actif, ainsi que la gestion des technologies de l'information, ont déjà fait l'objet d'un examen et d'une réforme ou sont appelées à le faire. Il convient de noter que la majorité des conclusions et recommandations du rapport vont dans le sens des mesures internes prises par le Directeur général pour améliorer la gestion et l'administration du Bureau.

Genève, le 24 février 2000.