

Conseil d'administration

335^e session, Genève, 14-28 mars 2019

GB.335/INS/10

Section institutionnelle

INS

Date: 5 mars 2019

Original: anglais

DIXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Point sur la réforme du système des Nations Unies

Objet du document

Le présent document fait suite à la décision prise par le Conseil d'administration à sa 334^e session (octobre-novembre 2018) d'examiner, à sa session de mars 2019, les implications, les défis et les perspectives, pour l'OIT, de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, en se fondant sur une analyse comparative préparée par le Bureau en consultation avec les mandants, ainsi qu'un plan d'action visant à mettre en œuvre la réforme et tenant compte des problèmes et des défis mis en lumière par le Conseil d'administration, notamment la manière de préserver la structure de gouvernance tripartite de l'OIT, sa mission normative et ses priorités programmatiques (voir le projet de décision au paragraphe 46).

Objectifs stratégiques pertinents: Tous les objectifs stratégiques.

Principal résultat/élément transversal déterminant: Résultats facilitateurs A, B et C.

Incidences sur le plan des politiques: Oui.

Incidences juridiques: Partiellement connues à ce stade.

Incidences financières: Oui.

Suivi nécessaire: Oui.

Unité auteur: Département de la coopération multilatérale (MULTILATERALS).

Documents connexes: GB.329/POL/5; GB.329/HL/1; GB.329/INS/3/1; GB.332/HL/1; GB.332/INS/13; GB.334/INS/3/1; GB.334/PFA/1; GB.334/INS/4; GB.334/PFA/INF/3; GB.335/INS/11.

Introduction

1. A sa 334^e session (octobre-novembre 2018), le Conseil d'administration s'est félicité de la résolution 72/279 adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en mai 2018, intitulée «Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies»¹, et a prié le Bureau de préparer une analyse approfondie, en consultation avec les mandants, ainsi qu'un plan d'action visant à mettre en œuvre la réforme, pour permettre au Conseil d'administration d'examiner, à sa session de mars 2019, les implications, les défis et les perspectives de la réforme de l'ONU pour l'OIT. En outre, il a prié le Directeur général de jouer un rôle moteur en tant que garant du tripartisme et du rôle spécifique des partenaires sociaux dans la mise en œuvre de la résolution et des mécanismes connexes de coordination interinstitutions et d'organiser des consultations régulières avec les mandants, notamment sur la question de la promotion du tripartisme dans le contexte de la réforme, en vue d'alimenter la stratégie de l'OIT concernant sa participation au processus de réforme².
2. L'analyse qui suit s'articule autour des principales préoccupations exprimées par les mandants lors de précédentes sessions du Conseil d'administration et de consultations informelles et met en lumière les exigences, les défis et les perspectives de la réforme, compte tenu de leur incidence tant sur l'action que mène l'OIT en faveur de ses mandants et avec eux pour relever ces défis et tirer parti de ces perspectives que sur la planification de cette action. Le plan en annexe offre un résumé des trois composantes de l'action abordées dans l'analyse: 1) renforcer la capacité des mandants nationaux à participer aux processus du PNUAD (Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement) et des ODD (objectifs de développement durable) pour peser davantage sur les activités nationales de développement appuyées par les Nations Unies en vue d'atteindre les ODD; 2) préparer le Bureau à tirer le meilleur parti des possibilités qu'offre la réforme de l'ONU de promouvoir le tripartisme et d'aider les Etats Membres à réaliser le travail décent; 3) poursuivre l'intégration des processus opérationnels du Bureau avec ceux de l'ONU au niveau des pays, dans le respect des valeurs de l'OIT.
3. Le présent document se fonde sur les informations et orientations les plus récentes concernant les multiples aspects de l'exécution de la réforme du système des Nations Unies pour le développement communiquées par le Bureau de la Vice-secrétaire générale de l'ONU, l'équipe de transition du système des Nations Unies pour le développement, le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies et le Groupe des Nations Unies pour le développement durable (GNUDD). Il convient de noter que, si certaines des grandes questions ont été tranchées depuis la dernière discussion au Conseil d'administration, d'autres aspects touchant à l'exécution de la réforme restent à l'étude³.

¹ [A/RES/72/279](#).

² Document [GB.334/INS/PV](#), paragr. 188.

³ Des informations à jour sur la réforme du système des Nations Unies pour le développement sont disponibles à l'adresse suivante: reform.un.org.

Evolutions récentes

4. Le nouveau système des coordonnateurs résidents est devenu opérationnel le 1^{er} janvier 2019. Cent vingt-neuf coordonnateurs résidents relevant directement du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies dirigeront des équipes de pays des Nations Unies dans 165 pays et territoires. Le nouveau Bureau de la coordination des activités de développement a été créé au sein du Secrétariat de l'ONU pour appuyer le réseau de coordonnateurs résidents et le GNUDD, tel que restructuré, dont sont membres les 40 fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies qui participent aux activités de développement au niveau des pays.
5. Depuis que le Secrétaire général a présenté son plan de mise en œuvre à l'Assemblée générale au début de septembre 2018, des membres de l'Equipe de transition, du Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies et du GNUDD – dont l'OIT – ont procédé à des consultations approfondies en vue d'élaborer ou de revoir et mettre à jour des documents et orientations clés sur la gouvernance du système. La révision du cadre de gestion et de responsabilisation qui définit les relations de travail entre le coordonnateur résident et les membres de l'équipe de pays des Nations Unies, ainsi que les responsabilités qui leur incombent, a été menée à bonne fin. La version finale des nouvelles directives relatives aux PNUAD est en cours d'élaboration (voir l'encadré), et les travaux avancent sur les réalisations concrètes demandées dans la résolution – pacte de financement entre le système des Nations Unies pour le développement et les Etats membres, examens des bureaux multipays, ressources régionales du système des Nations Unies pour le développement, document stratégique à l'échelle du système.
6. L'OIT demeure très impliquée dans l'élaboration de ces instruments par l'intermédiaire des mécanismes de coordination du GNUDD, des groupes de résultats stratégiques et des équipes spéciales, et cela à un niveau de représentation élevé. Le Directeur général a chargé l'équipe de direction du BIT de préparer le Bureau aux changements qui s'annoncent et, à cette fin, de finaliser une stratégie interne sur la mise en œuvre de la réforme. Les consultations se sont intensifiées avec les bureaux extérieurs auxquels continuent d'être communiquées, aux niveaux tant régional que national, des orientations sur les nombreux aspects – stratégiques, opérationnels, administratifs – de la réforme.

Les nouveaux Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement

La résolution 72/279 fait des PNUAD le principal instrument de planification et d'exécution dont dispose le système des Nations Unies pour le développement pour répondre aux besoins et priorités des pays, en vue de la réalisation des objectifs de développement durable. Les nouveaux plans-cadres offriront une vue d'ensemble stratégique de la contribution du système des Nations Unies dans son ensemble, y compris, le cas échéant, les organismes non résidents, à la mise en œuvre du Programme 2030 et à l'élaboration de programmes de développement au niveau des pays. Leur durée sera comprise entre trois et cinq ans en fonction du cycle de planification du développement de chaque pays. Les nouveaux PNUAD sont avant tout un accord de partenariat entre l'ONU et les gouvernements des pays de programme; ils seront élaborés sur la base d'une analyse commune de pays indépendante, des priorités nationales en matière de réalisation des objectifs de développement durable et de consultations avec toute une série de parties prenantes. Ils examineront les incidences des problématiques transfrontières et régionales sur la situation dans le pays. Le document ayant fait l'objet d'un accord sera signé par le coordonnateur résident et le gouvernement ainsi que par les entités des Nations Unies participantes. La mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation seront encadrés par un mécanisme de gouvernance codirigé par le coordonnateur résident et le gouvernement.

Travaux normatifs et activités de contrôle de l'OIT dans le cadre des PNUAD

7. Les équipes de pays des Nations Unies sont chargées de fournir une assistance aux Etats Membres dans quatre domaines interdépendants: développement durable, droits de l'homme, paix et démocratie, capacité de prévention des catastrophes naturelles et d'intervention en cas de catastrophe (résilience). Dans le cadre de leur mandat, ces équipes aident les Etats Membres à respecter, promouvoir et exécuter les obligations et les engagements qu'ils ont souscrits en vertu des normes et des règles internationales du système des Nations Unies – notamment des instruments relatifs aux droits humains et des normes internationales du travail –, et à en rendre compte. A cette fin, elles doivent prendre en considération les observations et recommandations qui sont formulées à l'intention des pays par les organes conventionnels de l'ONU et les organes de contrôle de l'OIT, mais aussi par les mécanismes de défense des droits humains, notamment l'examen périodique universel effectué par le Conseil des droits de l'homme de l'ONU. Les activités normatives que mène le BIT pour aider les Membres à appliquer les conventions et les recommandations internationales du travail et à en rendre compte jouent un rôle fondamental pour inscrire les normes et règles des Nations Unies au cœur des PNUAD.
8. La mise en œuvre des PNUAD repose sur des programmes de travail conjoints élaborés sur une base annuelle. Les plans-cadres s'articulent autour des domaines de résultats prioritaires découlant des demandes spécifiques faites par les pays, compte tenu des ressources réelles mobilisées par les entités participantes et peuvent être adaptés suivant l'évolution de la situation dans les pays. A titre d'exemple, le programme de travail correspondant à un domaine de résultats relatif à la croissance inclusive et au travail décent peut prévoir que le BIT fournira un appui pour l'application des conventions ratifiées, sur la base des observations et des décisions des mécanismes de contrôle, notamment des conclusions de la Commission de l'application des normes de la Conférence internationale du Travail.
9. Les domaines de résultats prioritaires des PNUAD sont fondés sur les analyses communes de pays, examens indépendants et objectifs effectués par l'ONU pour évaluer les problèmes structurels que rencontrent les pays lorsqu'ils cherchent à réaliser l'objectif du développement durable et d'une croissance inclusive et à mettre au point des stratégies nationales visant à atteindre les ODD. Les analyses communes doivent suivre une approche fondée sur les droits humains et aligner les activités en faveur du développement sur les normes et cadres normatifs internationaux, notamment les normes internationales du travail. A cette fin, le Bureau s'attachera à renvoyer, dans ses analyses, aux observations formulées par les organes de contrôle de l'OIT. Par ailleurs, les évaluations indépendantes relatives aux droits humains effectuées par l'ONU dans le même temps pour contribuer à la préparation des PNUAD offrent une occasion précieuse de renforcer le fondement normatif des PNUAD. Dans certains cas, les évaluations peuvent avoir pour objet d'identifier les personnes qui risquent d'être marginalisées parce que leurs droits ne sont ni reconnus ni protégés; dans d'autres cas, ces évaluations portent sur l'ensemble des progrès accomplis par les pays pour satisfaire aux dispositions du vaste éventail d'instruments et de mécanismes des Nations Unies relatifs aux droits humains. Il est impératif d'inclure dans les analyses communes de pays les données ventilées et les études de pays fondées sur des données factuelles dans les domaines régis par les normes internationales du travail, et en particulier par les conventions fondamentales, pour qu'il en soit tenu compte au moment de déterminer les domaines de résultats prioritaires d'un PNUAD.
10. La promotion des normes et règles des Nations Unies relève aussi de la responsabilité des coordonnateurs résidents. En vertu de leur nouvelle description de poste, les coordonnateurs résidents veillent à la mise en application du programme normatif de l'Organisation des Nations Unies, conformément aux conventions, recommandations et traités internationaux et régionaux, et à la fourniture d'un appui au renforcement des capacités nationales dans les

domaines normatifs et opérationnels, conformément aux mandats des organismes des Nations Unies et compte tenu des compétences particulières et des attributions de chaque organisme.

11. La mise en application du programme normatif et des valeurs universelles qui sont celles des Nations Unies doit continuer d'être une priorité de l'action collective au niveau des pays. La participation effective du Bureau et des partenaires sociaux aidera les coordonnateurs résidents et les équipes de pays à donner effet à cet engagement. Si toutefois, comme cela pourrait arriver dans certaines circonstances, les priorités normatives des mandats de l'OIT n'étaient pas clairement reflétées dans les PNUAD, il serait possible d'y remédier au moyen des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD).

Relation entre les PPTD et les PNUAD et rôle du coordonnateur résident des Nations Unies

12. Les PPTD demeurent le principal cadre de responsabilisation entre le Bureau et les mandants au niveau des pays et la base de ses efforts pour mobiliser des ressources. Ils sont élaborés à partir des priorités des mandants, que l'on devrait voir de mieux en mieux reflétées dans les PNUAD dès les premières étapes du processus. Le Bureau s'efforcera donc d'aligner le calendrier des futurs PPTD sur celui des PNUAD, de façon à réduire les coûts de transaction et à tirer parti de toutes les occasions d'influer sur l'élaboration des PNUAD, en commençant par établir un diagnostic rigoureux en matière de travail décent pour contribuer aux analyses communes de pays. Les travaux analytiques sur lesquels reposent les PPTD et les travaux de recherche, évaluations et études d'impact des politiques que le BIT mène sur la base de données factuelles peuvent influencer sur les priorités stratégiques des partenariats des Nations Unies, pour autant que le Bureau et les mandants tripartites communiquent leurs résultats au stade initial du processus. Il sera tout aussi important de disposer de données de pays ventilées sur les questions relatives au monde du travail, notamment en ce qui concerne les indicateurs des ODD relevant de la responsabilité de l'OIT.
13. Au cours des deux prochaines années, l'occasion sera donnée de procéder à un tel alignement dans les 24 pays qui feront l'objet de nouveaux PPTD et de nouveaux PNUAD. Dans 11 autres pays, les PPTD en vigueur pourraient être examinés à l'occasion de la préparation des nouveaux PNUAD, afin de garantir qu'ils sont en cohérence avec les résultats pertinents des PNUAD et les stratégies connexes, s'il y a lieu.
14. Au cours des prochains mois, le Bureau révisera ses orientations relatives aux PPTD pour s'assurer qu'elles sont en adéquation avec les orientations révisées relatives aux PNUAD et aux travaux menés par l'équipe spéciale de l'OIT sur la gestion axée sur les résultats, notamment aux enseignements tirés de l'élaboration d'une nouvelle génération de PPTD en 2019. Les modifications porteront à la fois sur le fond – par exemple sur la manière de définir les résultats attendus des PPTD par rapport aux résultats des PNUAD, tout en veillant à ce que les quatre objectifs stratégiques de l'Agenda du travail décent soient pris en considération – et sur la forme (le processus): calendrier des PPTD, fonctionnement du mécanisme d'assurance de la qualité.
15. La description de poste révisée de coordonnateur résident prévoit de renforcer le rôle de leadership des coordonnateurs résidents pour veiller à ce que l'action menée par l'ONU en faveur du développement s'accorde avec les besoins et les priorités nationaux en la matière, favoriser la cohérence et l'impact et réduire les chevauchements, les doubles emplois et la dispersion d'efforts. Le Bureau s'emploiera à collaborer de façon plus systématique avec les coordonnateurs résidents pour s'assurer que les mandants exercent leur influence dès les premières étapes sur le processus du PNUAD. De la même manière, il faut s'attacher plus activement à associer les coordonnateurs résidents au processus d'élaboration des PPTD, de

façon à favoriser les synergies et à tirer parti des ressources pour obtenir de meilleurs résultats et davantage d'impact à l'échelle du système. Les coordonnateurs résidents passeront en revue les PPTD pour s'assurer qu'ils sont en adéquation avec les PNUAD, mais n'auront ni à les approuver ni à les signer, puisque ces opérations continuent de relever de la responsabilité de l'OIT et de ses mandants tripartites dans les pays.

Principaux moyens de favoriser la participation des mandants aux PNUAD

16. Le Bureau considère que l'un des meilleurs moyens pour les mandants tripartites d'influer sur les PNUAD est de contribuer à l'analyse commune de pays et à d'autres analyses dont découlent les priorités énoncées dans les PNUAD, par exemple en collaborant avec le Bureau, généralement dans le cadre de l'élaboration de PPTD alignés. Les consultations avec les principales parties prenantes convoquées par le coordonnateur résident seront aussi l'occasion pour les mandants d'apporter leur contribution. La nouvelle description du poste de coordonnateur résident se réfère expressément aux organisations d'employeurs et aux syndicats comme à des entités que le coordonnateur résident doit associer, au niveau des pays, à l'action collective menée à l'échelle du système des Nations Unies pour appuyer la réalisation du Programme 2030. Le projet de directives du GNUDD sur les prescriptions minimales relatives à la participation multipartite aux PNUAD lui aussi mentionne expressément les représentants des partenaires sociaux que les coordonnateurs résidents sont tenus de convoquer pour qu'ils puissent faire connaître leurs vues lors de consultations élargies et dans les débats sur le développement durable menés au niveau des pays.
17. Le BIT s'attachera en priorité à favoriser ces domaines d'action en veillant à renforcer les capacités des mandants et à appuyer leurs efforts au niveau des pays. Il envisage de produire des matériels – orientations, ressources documentaires, formations – en s'inspirant des bonnes pratiques recensées ces dernières années en matière de participation des mandants tripartites aux stratégies nationales de développement. Outre les orientations générales fournies aux mandants au sujet des PPTD, des PNUAD et d'autres processus nationaux, notamment l'examen national volontaire⁴, des formations techniques plus ciblées seront dispensées aux représentants choisis par les groupes de mandants pour parler en leur nom dans le cadre des processus dirigés par l'ONU et autres processus stratégiques auxquels ils participeront, au niveau des pays. Le projet de stratégie de développement des capacités institutionnelles à l'échelle de l'OIT⁵ prévoit une série d'améliorations dans ce domaine, qu'il s'agisse notamment d'octroyer un rôle important au Bureau des activités pour les travailleurs et au Bureau des activités pour les employeurs (ACTRAV et ACT/EMP) dans l'évaluation des besoins des partenaires sociaux, ou de mettre en place des programmes complets et à long terme de renforcement des capacités des trois groupes de mandants.
18. En collaboration avec le Centre international de formation de l'OIT, le Bureau concevra des matériels de formation à l'intention des coordonnateurs résidents pour qu'ils se familiarisent avec l'OIT et son mandat normatif. Il collaborera avec le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies, pour que ces questions soient abordées dans la formation initiale du coordonnateur résident. Le Bureau estime qu'il s'agit là d'une bonne occasion d'améliorer la collaboration avec les coordonnateurs résidents, en favorisant une meilleure compréhension de l'Agenda du travail décent, du tripartisme et de la contribution

⁴ Ces examens, qui sont conduits par les gouvernements, font partie du processus type de suivi et d'examen aux fins de la réalisation du Programme 2030 et des ODD.

⁵ Document [GB.335/INS/9](#).

du dialogue social au développement durable. Bien informés, les coordonnateurs résidents pourront interagir plus facilement dans les pays où l'OIT est une institution non résidente.

19. Les activités qui seront menées en 2019 seront financées par des ressources déjà allouées, certaines pouvant être réaffectées. Lors du prochain exercice biennal, lorsqu'ils établiront leur budget stratégique pour 2020-21, les départements devraient examiner le plan d'action présenté en annexe.

Optimiser la présence de l'OIT sur le terrain et ses services d'experts

20. Les critères d'implantation dans les pays proposés par le Secrétaire général de l'ONU et approuvés par l'Assemblée générale des Nations Unies dans la résolution 72/279 sont un domaine dans lequel les orientations sont encore en cours d'élaboration. La résolution se réfère aux principes de la «Charte ainsi que des normes et règles des Nations Unies», qui devraient garantir que ces critères prennent en compte le mandat normatif des institutions spécialisées. En outre, il est entendu que le coordonnateur résident, en consultation avec le gouvernement, fera fonction de facilitateur afin de déterminer quelles entités du système des Nations Unies doivent être présentes sur le terrain, sur la base des PNUAD.
21. Désormais, les coordonnateurs résidents disposent de davantage de moyens pour solliciter les compétences techniques du système des Nations Unies pour le développement afin de diriger la fourniture de l'aide aux pays. Il est reconnu que de nombreuses entités du système des Nations Unies ne sont pas à même d'avoir des bureaux dans chaque pays; c'est pourquoi de nouveaux mécanismes sont à l'étude pour permettre à des organismes non résidents de prendre part aux équipes de pays des Nations Unies et ainsi d'avoir leur mot à dire. Il pourrait s'agir par exemple de redéployer dans les meilleurs délais des experts techniques dans les bureaux de coordonnateurs résidents. A cet égard, le BIT peut tirer parti de son expérience récente du détachement d'experts des équipes d'appui technique au travail décent dans les pays, notamment en Colombie et en Jordanie. Le détachement de ces experts réduirait les coûts, grâce au partage des locaux et du personnel d'appui, par exemple, tout en préservant les relations hiérarchiques directes avec les directeurs des équipes d'appui technique au travail décent. Toutefois, les modalités de ces dispositifs devraient faire l'objet d'un examen attentif.
22. Par le passé, dans certains pays, les conseillers techniques principaux recrutés sur le plan international ou le personnel national d'encadrement faisant partie des équipes de pays des Nations Unies relevaient du directeur du bureau de pays de l'OIT en poste en dehors du pays. A l'avenir, dans les pays où l'OIT estimera que ce mécanisme est utile, la consultation et la conclusion d'un accord avec le donateur contribuant au projet et le coordonnateur résident concernés pourront être poursuivies.
23. Dans certaines régions, le Bureau a facilité la participation des coordonnateurs nationaux aux activités de l'équipe de pays des Nations Unies, en particulier s'agissant de représenter le directeur du bureau de pays de l'OIT à l'occasion des réunions de l'équipe de pays et de permettre la contribution technique de l'OIT aux groupes de résultats du PNUAD. Cette approche est utilisée depuis un certain nombre d'années dans plusieurs régions, dans des pays où l'OIT n'a pas de bureau de pays. Le Bureau s'appuiera sur cette expérience pour déterminer dans quels contextes nationaux une telle approche pourrait être appropriée.
24. Il pourrait s'avérer nécessaire, au fur et à mesure que les critères d'implantation dans les pays et de composition des équipes de pays des Nations Unies se précisent, de réexaminer attentivement la structure extérieure de l'Organisation et la localisation des capacités techniques afin de répondre aux nouveaux besoins des mandants. Le Secrétariat de l'ONU

poursuit son examen des bureaux multipays et des ressources régionales, qui devrait permettre de mieux cerner les différentes formules envisageables pour le système à cet égard.

Participation au fonctionnement commun: partage des services d'appui et des locaux

25. L'objectif fixé dans le cadre de la réforme est que 50 pour cent des locaux de l'ONU soient des locaux communs d'ici à 2021. Bien que cela ne signifie pas nécessairement que toutes les entités présentes dans un pays donné devront être regroupées dans un seul et même complexe, l'OIT recevra de plus en plus de demandes tendant à ce qu'elle rejoigne les locaux communs et participe aux fonctions administratives communes.
26. Le Bureau a récemment décidé de réinstaller son bureau de pays au Viet Nam dans la «Maison des Nations Unies» créée dans le cadre du projet «Unis pour l'environnement», à titre de contribution proactive et constructive à la réforme du système des Nations Unies. Cette décision a été prise sur la base d'une évaluation approfondie des défis et des possibilités que représentait une telle mesure en termes de coût, mais aussi au regard de l'efficacité et du bon fonctionnement des activités de l'OIT et de l'appui aux mandants.
27. Le Bureau étudiera au cas par cas la faisabilité de la réinstallation future des bureaux. Il évaluera les avantages à rejoindre des locaux communs, ainsi que les gains d'efficacité découlant du partage des services administratifs et des espaces de bureau au regard des coûts à court et à long terme et de trois critères principaux: facilité d'accès pour les mandants, existence d'un espace de consultation dédié pour le bureau de pays et visibilité de l'identité de l'OIT. Dans les pays où l'Organisation est propriétaire de ses locaux ou bénéficie de locaux subventionnés ou mis à disposition à titre gracieux par le gouvernement, le partage de locaux induirait des coûts plus élevés. Le Bureau considère qu'il serait préférable, pour toutes les parties, que les dispositions préférentielles dont bénéficient beaucoup d'entités (loyer, subventions) soient répercutées dans les modalités d'utilisation des nouveaux locaux. Dans la mesure où la présence des entités du système des Nations Unies est appelée à évoluer dans un sens ou dans l'autre au fil du temps, il faudrait également prévoir une certaine souplesse. Des dispositions en ce sens peuvent être incorporées dans les accords avec les pays hôtes, de façon que les coûts liés à ces fluctuations ne soient pas assumés de façon disproportionnée par certains membres des équipes de pays des Nations Unies.
28. L'OIT partage déjà des locaux dans un grand nombre de pays. En février 2019, on comptait 22 locaux partagés avec d'autres institutions des Nations Unies sur les 61 bureaux établis, auxquels s'ajoutent 33 des 105 sites de projets situés en dehors des bureaux de l'OIT. Dans l'ensemble, cela représente environ 33 pour cent des bureaux de l'OIT.
29. Le partage de locaux n'est pas considéré comme un impératif, mais comme un moyen de renforcer les services d'appui communs. Les initiatives visant à mettre en place des stratégies relatives aux modalités de fonctionnement d'ici à 2021 et des services administratifs communs d'ici à 2022 pour toutes les équipes de pays des Nations Unies sont placées sous la direction du groupe des innovations institutionnelles du Groupe des Nations Unies pour le développement et du Comité de haut niveau sur la gestion. Ces initiatives se fondent sur les analyses et les recommandations faites par le Corps commun d'inspection des Nations Unies à l'issue de l'examen qu'il a mené en 2018 sur la coopération interorganisations pour les services d'appui administratif⁶; cet examen passe en revue les efforts menés de longue date pour renforcer l'efficacité des activités déployées par l'ONU dans les pays au moyen

⁶ CCI: *Possibilités d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des services d'appui administratif par le renforcement de la coopération interorganisations*, octobre 2018.

du partage des locaux et des services, ainsi que les moyens possibles de surmonter les obstacles aux progrès futurs. Après avoir analysé, dans son rapport, quatre sites pouvant servir de modèles pour des locaux communs (Brésil, Cabo Verde, Danemark et Viet Nam), le CCI conclut qu'aucun des centres de services intégrés au niveau des pays ne constitue un modèle prêt à l'emploi pour le regroupement d'activités au niveau des pays. Il subsiste ainsi des défis de taille à relever dans ce domaine.

- 30.** Dans la mesure où il est très difficile de mettre en place des modes de fonctionnement communs entre les très nombreuses entités du système des Nations Unies pour le développement, le CCI a encouragé le Secrétaire général à concentrer les efforts sur un groupe restreint d'entités (à savoir le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Programme alimentaire mondial (PAM)), qui représentent environ 75 pour cent des dépenses d'appui administratif et de l'effectif au niveau des pays, abstraction faite des opérations de paix. Ces organisations s'emploient actuellement à élaborer une approche commune au sein du groupe des innovations institutionnelles et à déterminer quels services communs pourraient être assurés par telle ou telle entité. D'autres organisations pourront se joindre à elles à mesure qu'elles constateront les avantages d'une telle entreprise. Bien que l'OIT ne soit pas membre de ce groupe, le Bureau continue de suivre ses travaux afin de déterminer la faisabilité des propositions pour elle-même et de formuler des observations lorsque cela est nécessaire.
- 31.** Le principe de la reconnaissance mutuelle des modalités de fonctionnement constitue un autre moyen de renforcer les services communs en ce qu'il permet aux entités d'utiliser les processus des unes et des autres sans avoir à prendre des précautions supplémentaires – démontrer leur compétitivité, passer des contrats, recourir à des audits externes. En l'appliquant, les entités du système des Nations Unies pour le développement ont la possibilité d'œuvrer ensemble à la fourniture de services et peuvent s'appuyer sur les politiques, procédures, outils et mécanismes opérationnels connexes des unes et des autres. A la fin du mois d'octobre, le Directeur général a signé la déclaration de reconnaissance mutuelle du groupe des innovations institutionnelles, portant à 11 le nombre de signatures par des chefs de secrétariat⁷. La déclaration invite toutes les entités à appliquer, dans toute la mesure possible, le principe de reconnaissance mutuelle pour ce qui est de la gestion et de la mise en œuvre de leurs activités et, initialement, de l'appliquer aussi, dans le cadre de la Stratégie relative aux modalités de fonctionnement au niveau des pays et des initiatives du groupe des innovations institutionnelles, dans les domaines des services financiers, des ressources humaines, des achats, de la logistique, des technologies de l'information et de la communication et des services d'équipement. Bien que la reconnaissance mutuelle pleine et entière pose un certain nombre de problèmes à l'OIT et à d'autres organisations, le Bureau considère qu'il est important de prendre part au processus. L'OIT bénéficie d'une certaine expérience à ce sujet dans les domaines des achats, des opérations de trésorerie et de certaines fonctions financières (remboursement de la taxe sur la valeur ajoutée, décaissements). C'est dans les fonctions administratives générales, telles que les fonctions de réception, de maintenance et de sécurité, que l'on devrait trouver les possibilités les plus concrètes et les plus immédiates à cet égard.

⁷ A la date de la publication du présent rapport, le Secrétariat de l'ONU et les chefs des dix organismes ci-après avaient signé la déclaration: OIT, Organisation internationale pour les migrations, Union internationale des télécommunications, PNUD, FNUAP, HCR, UNICEF, Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, PAM et Organisation mondiale de la santé.

Partenariats avec le secteur privé

32. Compte tenu de l'importance de la contribution du secteur privé à la réalisation du Programme 2030, le Secrétaire général de l'ONU a chargé le GNUDD de veiller à l'harmonisation des approches lorsque des partenariats sont noués entre le système des Nations Unies et le secteur privé. En effet, il ne s'agit pas simplement de faciliter le financement, mais aussi d'unir les efforts conjoints à l'appui des ODD. Les entreprises qui montrent leur attachement aux valeurs et aux objectifs des Nations Unies et souhaitent contribuer à leur avancement devraient pouvoir collaborer facilement avec différentes entités des Nations Unies en fonction de leurs intérêts et besoins spécifiques. A cette fin, une équipe spéciale interinstitutions, comprenant l'OIT, a été créée en vue d'élaborer une approche commune de la diligence raisonnable à appliquer dans le cadre des partenariats avec le secteur privé. L'approche commune proposée fait la synthèse des pratiques actuelles et, à ce titre, reflète certaines des procédures de diligence raisonnable parmi les plus étendues, en particulier celles qui s'appliquent aux fonds et programmes des Nations Unies et sont basées sur les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et sur les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies. L'approche commune tient compte du fait que les entités auront toujours des besoins spécifiques qui sont définis par leurs structures de gouvernance respectives. Dans le cas de l'OIT, ces besoins découlent surtout de sa nature tripartite et ils sont pris en considération dans les politiques et procédures relatives aux partenariats public-privé existants⁸. En outre, il est reconnu que le Bureau collabore au quotidien avec un vaste éventail d'entreprises, dont de nombreuses PME.
33. Considérant que quatre des dix principes du Pacte mondial ont un lien direct avec les principes et droits fondamentaux au travail, le Bureau a plaidé pour que soient incluses dans l'approche commune des références spécifiques aux normes internationales du travail et préconisé une approche globale concernant les pratiques commerciales responsables. Il a souligné que les risques inhérents aux partenariats avec des entreprises privées ne sont pas associés uniquement à des secteurs particuliers, mais dépendent aussi du contexte dans lequel ces entreprises exercent leurs activités.
34. Le Bureau examinera plus avant la collaboration avec le Pacte mondial en ayant à l'esprit tout rôle de coordination qui pourrait lui être proposé s'agissant des partenariats avec le secteur privé dans le cadre de la réforme, thème qui fait l'objet d'un examen interne en cours sous la direction de la Vice-secrétaire générale de l'ONU. A cet égard, le Bureau devra peut-être apprécier le rôle qu'il joue au sein du système des Nations Unies dans l'évaluation des principes du travail du Pacte mondial relatifs aux normes internationales du travail, notamment en ce qui concerne les incidences sur les capacités et les ressources. On pourrait aussi envisager de suggérer que, en plus des réseaux locaux du Pacte mondial, des organisations représentatives d'employeurs et d'entreprises ainsi que de travailleurs soient associées à la collaboration entre les entités du système des Nations Unies et le secteur privé au niveau des pays, sous l'égide du coordonnateur résident des Nations Unies.
35. En consultation avec les mandants, le Bureau évaluera la manière dont il peut inscrire l'approche commune dans son cadre actuel, en tenant compte de surcroît des recommandations de l'évaluation de haut niveau des partenariats public-privé de 2019. Il continuera d'analyser les possibilités et les rôles éventuels qui s'offrent à l'Organisation en vertu de cette procédure de diligence raisonnable à l'échelle du système des Nations Unies, en particulier pour ce qui est des principes du travail et de la promotion des principes et droits fondamentaux au travail.

⁸ Voir à ce sujet la page intitulée «[ILO policy and procedure relating to public-private partnerships](#)».

Financement du système des coordonnateurs résidents

36. La résolution 72/279 préconise trois sources de financement pour couvrir le coût du système des coordonnateurs résidents des Nations Unies, établi à 281 millions de dollars E.-U. par an: 1) doubler le montant des contributions des entités individuelles prévu dans le mécanisme de partage des coûts; 2) verser les contributions volontaires des Etats Membres à un fonds d'affectation spéciale; et 3) retenir une redevance de 1 pour cent sur la contribution de tierces parties aux ressources autres que les ressources de base affectées selon des critères stricts aux entités individuelles des Nations Unies. A sa 334^e session (octobre-novembre 2018), le Conseil d'administration a approuvé le doublement de la contribution de l'OIT au système des coordonnateurs résidents dans le cadre de l'accord de répartition des coûts pour 2019, qui avait été demandé dans la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies pour l'ensemble des entités du système des Nations Unies pour le développement participant à cet accord. Le montant total de la contribution annuelle de l'OIT a donc été porté à 4,35 millions de dollars E.-U. Les Propositions de programme et de budget pour 2020-21 prévoient des crédits pour financer l'augmentation de cette contribution. Une nouvelle formule de partage des coûts est à l'examen et fera intervenir de nouvelles organisations internationales qui ont rejoint le système des Nations Unies pour le développement en tant que membres à part entière. Il n'est pas possible de savoir, à ce stade, quel impact cela aura sur la contribution qui sera demandée à l'OIT après 2019. Il est important de noter que, en décembre 2018, la Commission des questions administratives et budgétaires de l'Assemblée générale des Nations Unies a fixé la contribution du Secrétariat de l'ONU, qui pour 2019 s'établit à 13,6 millions de dollars E.-U., pour la première fois depuis que le mécanisme de partage des coûts a été mis en place en 2014.
37. Au moment de la publication du présent document, les contributions volontaires des Etats Membres destinées à financer le système des coordonnateurs résidents s'élevaient, pour 2019, à 120 millions de dollars E.-U. Les contributions au titre du mécanisme de répartition des coûts représenteront environ 77 millions de dollars E.-U., tandis que la redevance de 1 pour cent devrait générer 60 à 80 millions de dollars E.-U. dans l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. L'écart devrait être comblé par les contributions supplémentaires des gouvernements.
38. Certains donateurs ont fait savoir qu'ils transféreront directement la redevance de 1 pour cent au système des Nations Unies, tandis que d'autres attendent que les entités du système se chargent de la prélever. Le Bureau met en place les procédures juridiques, administratives et financières nécessaires, et il a commencé à consulter les donateurs en vue de modifier les modèles d'accord à cet effet. On notera que la redevance dont doivent s'acquitter les donateurs vient s'ajouter aux contributions volontaires qu'ils doivent verser à l'OIT, conformément à ce qui a été convenu. Les catégories de contributions suivantes sont exonérées de la redevance: fonds alloués aux interventions humanitaires, financements conjoints des Nations Unies, mutualisés et thématiques, participation des gouvernements nationaux aux coûts (ressources nationales) et financement de certaines formes de coopération entre pays de programme, comme la coopération Sud-Sud. La redevance ne sera pas perçue sur les ressources prélevées sur le Compte supplémentaire du budget ordinaire ni sur les financements thématiques ou axés sur les résultats affectés de façon relativement souple en provenance de plusieurs donateurs (fonds pour l'appui aux programmes phares).
39. Le montant de la redevance découlant des contributions faites à l'OIT selon des critères stricts est difficile à prévoir étant donné que les contributions volontaires varient d'une année sur l'autre. En 2018, par exemple, les approbations de contributions volontaires à l'OIT ont atteint 307 millions de dollars E.-U. Sur ce montant, la redevance aurait été perçue sur 200 millions de dollars E.-U. environ, compte tenu des critères susmentionnés, soit un montant supplémentaire de deux millions de dollars E.-U. versé par les donateurs sur le

Fonds d'affectation spéciale destiné à financer le système des coordonnateurs résidents, en plus de leurs apports aux programmes et projets de l'OIT.

Pacte de financement

40. Les négociations entre le système des Nations Unies pour le développement et les Etats Membres au sujet d'un pacte de financement visant à ancrer le financement des entités du système des Nations Unies pour le développement sur une assise plus durable à l'avenir, avec plus de ressources de base, de contributions thématiques et de fonds communs, doivent s'achever à la fin du mois de février 2019. L'OIT est moins concernée que les autres étant donné que son financement de base (budget ordinaire) représente plus de 60 pour cent du budget total. Toutefois, l'accent mis sur les mécanismes de financement commun et le cadre de programmation intégré dans le contexte de la réforme oblige le Bureau à s'adapter à cette nouvelle méthode de travail. En 2018, il a reçu 12,9 millions de dollars E.-U., soit 1,6 pour cent des 829 millions de dollars E.-U. de crédits provenant de fonds d'affectation spéciale pluripartenaires des Nations Unies, ce qui témoigne de la prédominance des grands programmes et fonds des Nations Unies, en tant que chefs de file des interventions intégrées au niveau des pays et pour les contributions en faveur des pays en crise, où l'OIT n'est pas un acteur de premier plan. Le Bureau a reçu 10,5 millions de dollars E.-U. supplémentaires directement d'autres entités des Nations Unies qui cherchent à travailler avec l'OIT sur les chaînes de valeur, l'emploi des jeunes, la protection sociale associée à la santé, les migrations de main-d'œuvre et le travail des enfants. Dans l'ensemble, la participation globale de l'OIT aux fonds de financement commun interinstitutions l'année dernière a représenté 7 pour cent des contributions volontaires qu'elle a perçues, ce qui équivaut à environ la moitié des 15 pour cent prévus par la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies pour les entités du système des Nations Unies pour le développement.
41. La nouvelle génération de fonds communs, tels que le Fonds commun des Nations Unies à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030, invite à la création de partenariats multipartites et requiert également du Bureau qu'il gagne en souplesse et qu'il inscrive ses activités dans un environnement concurrentiel. Afin d'accroître au maximum ses possibilités d'accès aux fonds de financement commun, le Bureau devra renforcer l'ensemble de ses capacités dans ce domaine. Néanmoins, les contributions volontaires directes restent essentielles pour permettre à l'Organisation de s'acquitter de son mandat unique à l'appui des Etats Membres.

Conséquences de la réforme sur le plan des ressources humaines

42. Le Bureau s'emploie à mener des activités liées à la réforme du système des Nations Unies conformément à ses directives et procédures relatives au changement et à la restructuration. Les incidences de la réforme sur le plan des ressources humaines – redéploiement des capacités techniques, mobilité du personnel, conséquences potentielles du regroupement des fonctions administratives pour le personnel recruté au niveau local – seront examinées dans le cadre de consultations internes, avec la participation du Conseil d'administration, s'il y a lieu, et conformément aux règles et procédures du Bureau.
43. Comme indiqué aux paragraphes 29 et 30, le regroupement plein et entier des fonctions administratives prendra un certain temps. La reconnaissance mutuelle ou l'harmonisation plus poussée des règles et des systèmes relatifs aux ressources humaines entre les entités des Nations Unies sera l'une des questions les plus complexes qu'il faudra traiter. En diverses matières – contrats, droits à prestations, recrutement et sélection, conventions collectives –, l'OIT n'applique pas les mêmes modalités que les autres entités des Nations Unies.

44. La version révisée du cadre de gestion et de responsabilisation du système des Nations Unies pour le développement et du système de coordonnateurs résidents, récemment adoptée par le groupe restreint du GNUDD, définit les obligations mutuelles qui incombent aux coordonnateurs résidents et aux membres de l'équipe de pays des Nations Unies en matière de rapports. Elle préconise que le rôle renforcé des coordonnateurs résidents soit reconnu dans les descriptions de poste des membres des équipes de pays des Nations Unies. En vertu du cadre de gestion et de responsabilisation, les membres des équipes de pays rendent compte à leur coordonnateur résident de leurs résultats en tant que membres de l'équipe. Pour toutes les décisions concernant les programmes, le budget ou la gestion, cependant, leur obligation de rendre des comptes continue de s'exercer conformément aux cadres de responsabilisation de leurs institutions respectives. Le coordonnateur résident contribuera à l'évaluation du travail des membres de l'équipe de pays effectuée par leurs institutions respectives, tandis que les responsables de l'équipe de pays contribueront à l'évaluation du travail du coordonnateur résident. En vertu du cadre de gestion et de responsabilisation, les membres de l'équipe de pays doivent avoir au moins un indicateur de performance lié aux résultats de l'équipe de pays, et il incombe au coordonnateur résident de contribuer au processus d'évaluation des institutions concernées, en tant que supérieur de second niveau. Depuis 2010, le BIT reconnaît le leadership des coordonnateurs résidents dans ses descriptions de poste de directeur de bureau de pays de l'OIT. Ces descriptions de poste font l'objet d'une révision pour mieux refléter l'évolution des relations entre les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies. Au cours des prochaines semaines, le Bureau analysera plus en détail les modifications qui devraient être apportées au cadre de suivi du comportement professionnel et au Statut du personnel du BIT et procédera à des consultations internes sur les ajustements complémentaires découlant du cadre de gestion et de responsabilisation à envisager.
45. En règle générale, les coordonnateurs résidents sont recrutés au sein des institutions des Nations Unies, et ceux qui sont issus du système des Nations Unies pour le développement continueront d'être appuyés par le Secrétariat de l'ONU et auront le droit de retourner dans leur institution d'origine. Depuis janvier 2019, il n'y a plus de fonctionnaire du BIT qui exerce la fonction de coordonnateur résident. Dans la mesure où il s'agit d'un moyen supplémentaire d'accroître l'influence de l'OIT et de mieux faire comprendre son mandat au sein du système des Nations Unies au niveau des pays et par ailleurs de sensibiliser le personnel à la réforme du système des Nations Unies au sein du Bureau, l'appui fourni aux fonctionnaires du BIT intéressés par la fonction de coordonnateur résident a été renforcé.

Projet de décision

46. *Le Conseil d'administration:*

- a) *prend note de l'état d'avancement de la réforme du système des Nations Unies pour le développement et de l'analyse faite par le Bureau des enjeux et des perspectives que cette réforme présente pour l'OIT;*
- b) *invite le Directeur général à tenir compte des points de vue exprimés par le Conseil d'administration au sujet de la mise en œuvre du plan d'action figurant en annexe du document GB.335/INS/10.*

Annexe

Plan d'action 2019-20 pour que l'OIT et ses mandants tripartites tirent le meilleur parti de la réforme du système des Nations Unies pour le développement

	Calendrier	Paragraphe de référence
Composante n° 1 : Renforcer la capacité des mandants nationaux à participer aux processus du PNUAD et des ODD pour peser davantage sur les activités nationales de développement appuyées par les Nations Unies en vue d'atteindre les ODD		
1. En collaboration avec ACT/EMP et ACTRAV, élaborer des matériels de sensibilisation et de formation sur la collaboration avec l'ONU.	D'ici à la fin de 2019	17
2. Continuer d'offrir aux représentants des mandants des formations techniques ciblées et l'appui du Bureau pour améliorer leur aptitude à contribuer aux travaux sur les perspectives et priorités en matière de travail décent dans le cadre du PNUAD, à l'examen national volontaire et autres processus stratégiques de développement national.	2019-20	17
Composante n° 2: Tirer le meilleur parti des possibilités qu'offre la réforme de l'ONU de promouvoir le tripartisme et d'aider les Etats Membres à réaliser le travail décent		
3. Réexaminer et actualiser les orientations relatives aux PPTD pour les aligner sur le processus du PNUAD.	D'ici à la fin de 2019	14
4. Elaborer, à l'intention du personnel des bureaux extérieurs et du siège, des matériels de sensibilisation, de formation et d'information sur la façon de travailler dans le contexte de la réforme de l'ONU au niveau des pays, afin de promouvoir le mandat de l'OIT et la participation des mandants.	D'ici à la fin de 2019	6
5. Dispenser des formations au personnel des bureaux extérieurs du BIT sur les mécanismes de financement commun et leur offrir l'appui nécessaire pour qu'ils profitent au mieux des possibilités de financement conjoint.	2019-20	41
6. Concevoir des modules de formation et du matériel d'information à l'intention des coordonnateurs résidents en collaboration avec le Centre international de formation de l'OIT (Centre de Turin).	D'ici à la fin de 2019	18
7. Revoir la configuration des capacités et compétences techniques de l'OIT en matière de programmation, de mobilisation de ressources et de partenariats afin de maximiser les contributions, compte tenu des nouvelles dispositions concernant le PNUAD et le système des coordonnateurs résidents (en s'appuyant sur le Plan d'action de 2019, qui doit servir de base à l'élaboration de la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement (2020-2025)).	D'ici à la mi-2020	21-24
8. Envisager la manière dont le BIT pourrait suivre l'approche commune des Nations Unies pour ce qui est de la diligence raisonnable à appliquer en matière de partenariats avec le secteur privé. Envisager aussi d'autres manières de tirer parti de cette approche commune et d'autres rôles possibles, notamment en ce qui concerne les principes du travail et la promotion des principes et droits fondamentaux au travail.	D'ici à octobre 2019	34-35

	Calendrier	Paragraphe de référence
Composante n° 3: Poursuivre l'intégration des processus opérationnels du Bureau avec ceux de l'ONU au niveau des pays, dans le respect des valeurs de l'OIT		
9. Concevoir une stratégie visant à renforcer la reconnaissance mutuelle afin de favoriser l'intégration des services communs.	D'ici à la fin de 2019	31
10. Revoir et réviser les descriptions de poste de directeur de pays de l'OIT.	D'ici à la fin mars 2019	44
11. Mener des consultations internes sur les modifications à apporter au système de suivi du comportement professionnel et au Statut du personnel.	D'ici à la fin de 2019	44
12. Renforcer le programme de formation préparatoire du BIT à l'intention des coordonnateurs résidents qui s'adresse aux fonctionnaires du BIT intéressés par le poste de coordonnateur résident.	D'ici à la mi-2019	45
