



DIX-SEPTIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Stratégie du BIT en matière
de ressources humaines: mise à jour**

1. Un document faisant le point sur la mise en œuvre de la stratégie du BIT en matière de ressources humaines a été présenté à chaque session de la Commission du programme, du budget et de l'administration («la commission») depuis l'adoption de cette stratégie par le Conseil d'administration, en novembre 1999. Le présent document présente les progrès accomplis dans l'exécution de la stratégie depuis mars 2003, en suivant la même présentation que les précédents rapports de «mise à jour». Un rapport plus étoffé sur la mise en œuvre générale sera soumis à la commission à sa session de mars 2004¹.
2. A sa 285^e session, la commission a été informée que le Directeur général avait demandé au Commissaire aux comptes de faire un audit de gestion de la stratégie des ressources humaines. Le Commissaire aux comptes a soumis son rapport à la commission dans un document séparé². Le Bureau a déjà pris des mesures pour donner suite à ses recommandations, et un rapport détaillé sur les modifications apportées sera présenté à la commission en mars 2004. Les recommandations sont multiples; elles mettent en évidence les liens entre plusieurs éléments de la stratégie et la nécessité d'une approche intégrée coordonnée pour sa bonne mise en œuvre.
3. L'équipe de direction a recensé un certain nombre d'activités requises pour renforcer la gestion en vue d'améliorer la prestation de services et les résultats. Compte tenu des discussions qui se sont déroulées à la session de mars du Conseil d'administration et des recommandations du Commissaire aux comptes, l'équipe de direction avait inscrit les objectifs en matière de ressources humaines parmi les priorités à son ordre du jour. Elle a pris les décisions qui s'imposaient sur différentes questions après les avoir examinées en profondeur: formation du personnel et renforcement des capacités de gestion, planification du renouvellement du personnel, égalité entre hommes et femmes, structure de classification des emplois et communication.

¹ Document GB.286/PFA/13.

² Document GB.286/PFA/14: Examen de la mise en œuvre de la stratégie du BIT en matière de ressources humaines: rapport du Commissaire aux comptes.

4. Le Commissaire aux comptes a indiqué que la communication est vitale pour assurer le succès de la stratégie dans son ensemble. Le Département du développement des ressources humaines travaille en coopération étroite avec l'équipe de direction, le Bureau de programmation et de gestion (PROGRAM) et le Département des services financiers (FINANCE), pour recenser les besoins d'information du personnel. Son site web est mis à jour; il comprend une série de questions fréquemment posées. Des réunions mensuelles avec les chefs de service ont été instituées et les résultats sont extrêmement positifs. Les services administratifs et les services d'appui ont ainsi pu informer tous les chefs de service des évolutions les plus récentes et solliciter leurs avis.

Négociation collective

5. Les sept accords collectifs qui ont été négociés et signés par le Bureau et le Syndicat du personnel en 2001 et 2002 prévoient que les accords doivent être examinés deux ans après leur signature. Le Comité de négociation paritaire (CNP) a débattu d'un programme d'examen des accords en 2003, et il a décidé de commencer par l'accord de reconnaissance et de procédure puis de s'occuper des deux accords relatifs aux différends.
6. L'examen de l'accord de reconnaissance et de procédure a eu lieu au début de 2003, et il a été convenu qu'en principe aucun changement majeur ne s'impose. Des modifications mineures de libellé ont été adoptées et, au moment de la rédaction du présent rapport, le texte d'une circulaire l'accompagnant est mis au point. Il sera fait rapport oralement au Conseil d'administration sur les conclusions de cet examen à la session de novembre.
7. L'examen des deux accords concernant les différends (Accord collectif sur une procédure de règlement des différends et Accord collectif sur la prévention et le règlement des différends liés au harcèlement) a commencé en avril 2003. En mars 2003, la commission a déjà débattu d'un certain nombre de difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ces deux accords, et celles-ci sont traitées par la négociation au sein du comité paritaire réuni pour l'examen. Au moment de la préparation du présent rapport, les négociations avec le syndicat se poursuivent. Toute nouvelle évolution à ce sujet sera soumise au Conseil d'administration en mars 2004.

Classification des emplois

8. La classification des emplois est un instrument fondamental pour l'application de la stratégie globale des ressources humaines du BIT. Le rapport adopté par le Conseil d'administration en mars 2003 établit que l'un des principaux objectifs de la politique des ressources humaines du Bureau est d'aboutir à un système de classification axé sur les exigences du poste – tâches à accomplir, compétences, capacités. Un nouveau système de classification des emplois a été conçu dans le cadre de la stratégie adoptée en 1999; il s'articule autour de familles de poste et de descriptions génériques à l'intérieur de ces familles. Le système a été mis en œuvre après la signature, en mai 2001, de l'Accord collectif sur les modalités d'établissement d'une structure de référence pour la classification des emplois et, en mai 2002, d'un autre accord sur une procédure de classification des emplois. Un groupe d'examen indépendant a été créé en vertu de cet accord; il permet aux fonctionnaires de demander un réexamen du grade affecté à leur poste.
9. Dans son rapport, le Commissaire aux comptes constatait que l'exercice de classification a débouché à ce jour sur le reclassement d'un grand nombre de postes, et il a averti que cette

tendance³ risque de se poursuivre avec la nouvelle procédure. Aussi, à l'issue d'un accord avec le syndicat adopté par le Comité de négociation paritaire, le Bureau a publié la circulaire n° 639, série 6, pour informer le personnel de la nouvelle procédure de classification des emplois.

10. A la lumière des débats de la commission à la session de mars 2003 du Conseil d'administration, le Directeur général s'engage à maîtriser tout glissement catégoriel excessif et à revenir à une structure rationnelle et équilibrée de classification, qui exploite les possibilités qu'offrent les départs à la retraite et les mouvements de personnel. Néanmoins, cela prendra du temps, car 50 cas d'appel sont en attente d'une décision du groupe d'examen indépendant et, avec l'entrée en vigueur de la nouvelle circulaire, il est probable que de nouveaux recours devront être traités. Le Bureau a commencé d'appliquer une stratégie visant à modifier la répartition des grades au cours des deux prochains exercices. Il s'agit d'établir une nouvelle structure de classification pour chaque département, d'établir des plans de renouvellement du personnel par département pour recenser les postes qui se libéreront en raison d'un départ à la retraite ou qui deviendront vacants pour une autre raison, et qui peuvent être déclassés (notamment, en affectant à des postes vacants sur le terrain du personnel du siège, ce qui permet d'améliorer la mobilité du personnel – et en abaissant le grade des postes libérés au siège); d'améliorer la capacité des responsables d'effectuer une analyse des postes et de réorganiser le travail. Le processus facilitera, par ailleurs, le recrutement de jeunes professionnels et contribuera à abaisser l'âge moyen du personnel du Bureau.

Prospection, recrutement et sélection

11. En mars 2003, le Conseil d'administration a approuvé une proposition visant à ce que le Bureau rationalise la procédure de recrutement et de sélection. Un examen réalisé conjointement par HRD et les chefs responsables est en cours; il vise à aider les chefs de service à planifier leur effectif et à les encourager à identifier les postes susceptibles de devenir vacants et à envisager des options (y compris le transfert) bien avant que les postes se libèrent effectivement.
12. Le recrutement est désormais ciblé de manière à répondre aux grands objectifs fixés par le Conseil d'administration en matière de ressources humaines. Afin d'assurer une représentation plus équilibrée des nationalités et des hommes et des femmes, le Bureau prospecte systématiquement en publiant des annonces dans différents journaux dans les régions, afin de susciter des candidatures correspondant à des profils spécifiques. Par ailleurs, les chefs de service chargés de trouver des candidats dans leurs domaines sont assistés par HRD pour prospecter dans les pays non représentés ou sous-représentés.
13. La durée moyenne de la procédure de recrutement pour un concours a été ramenée de 379 jours au premier semestre de 2001 à 246 jours pour la période correspondante de 2003, et des moyens de simplifier encore le processus sont à l'étude de manière à atteindre l'objectif fixé par le programme et budget pour 2004-05, à savoir que les postes soient pourvus en une moyenne de cinq mois, conformément à un système transparent fondé sur le mérite.
14. Le rapport du Commissaire aux comptes indique qu'il serait peut-être plus efficace de consacrer l'essentiel des ressources disponibles pour les centres d'évaluation et de développement à la sélection des cadres et futurs cadres. Des personnes ont été formées

³ *Ibid.*

pour exécuter les tâches inhérentes à ces centres et la première évaluation de candidats est prévue pour la fin de 2003. Le Bureau a réduit le « poids » administratif des centres en simplifiant leur fonctionnement tout en s'attachant à améliorer leur capacité de mesurer les principales compétences génériques par grade. Le Bureau a entamé des discussions avec le syndicat pour limiter l'utilisation des centres à la sélection de candidats extérieurs à des postes de la catégorie des administrateurs ou des services généraux mis au concours et, lorsque les ressources le permettent, au développement du personnel.

Egalité entre hommes et femmes

15. En mars 2003, le Bureau s'est engagé devant le Conseil d'administration à améliorer la représentation des femmes aux grades supérieurs en portant le nombre de femmes promues à des postes (P.5 et au-dessus) de 25 à 33 pour cent d'ici à la fin de 2005. Des statistiques ont été préparées par secteur et par région et les objectifs seront fixés à ces deux niveaux.
16. Des progrès sensibles ont été enregistrés au Bureau ces dernières années en ce qui concerne l'égalité entre hommes et femmes, et il est encourageant de noter qu'il y a désormais suffisamment de femmes aux grades P.3/P.4 pour faciliter la planification effective de la relève. Outre les promotions internes, il faudra recruter à l'extérieur pour trouver les qualifications requises et permettre au Bureau d'atteindre sa cible des 33 pour cent.

Recrutement de jeunes professionnels

17. Le recrutement de jeunes professionnels qualifiés et le développement de leur carrière restent une priorité pour le Bureau car ils sont une source de renouvellement des compétences pour l'OIT de l'avenir. A cet égard, le programme de début de carrière des jeunes professionnels, élément clé de la stratégie adoptée en 1999, s'est concrétisé par le recrutement de deux contingents de dix jeunes fonctionnaires. Toutefois, comme le confirme le Commissaire aux comptes dans son rapport, le programme conçu initialement s'avère trop lourd à moyen et à long terme tant sur le plan financier que sur le plan organisationnel.
18. Des efforts considérables ont été déployés pour absorber ces jeunes recrues et les affecter à des postes inscrits au budget ordinaire, processus mené au fur et à mesure en fonction des possibilités. Mais cela crée des pressions considérables sur les ressources et sur les disponibilités, et il n'est pas envisageable à court terme de poursuivre le programme dans ses modalités présentes.
19. Le programme de début de carrière des jeunes professionnels fait l'objet d'un examen qui devrait permettre d'assurer le recrutement systématique de jeunes de façon durable. Un plan de mise en œuvre structuré est à l'étude, en rapport avec le processus plus large de prospection, de recrutement et de sélection du personnel.
20. Le recrutement de jeunes professionnels est un moyen précieux de répondre à un certain nombre de priorités en matière de ressources humaines, qu'il s'agisse d'assurer une meilleure répartition entre les hommes et les femmes et entre les nationalités, de réduire l'âge moyen du personnel ou d'abaisser la structure des grades de la catégorie des administrateurs au Bureau. Il sera possible de recruter ces jeunes fonctionnaires à un niveau plus élevé quand de nouveaux postes P de niveau inférieur deviendront disponibles selon la stratégie de classification ébauchée au paragraphe 10 ci-dessus. Actuellement, les jeunes professionnels sont aussi ceux qui contribuent le plus à la mobilité du personnel

entre le siège et les bureaux extérieurs. Le Bureau continuera de faire le nécessaire pour attirer de jeunes fonctionnaires de qualité.

Développement des carrières

21. Depuis mars 2003, les travaux dans ce domaine ont été axés sur l'achèvement des plans de développement personnel «pilotes» (PDP) et l'examen intérimaire de ces plans ainsi que sur la préparation de propositions de formation et de développement au titre de la composante Défis à relever en matière de gestion dans le cadre de l'excédent de 2000-01.
22. La commission rappelle que les PDP ont été appliqués sur une base pilote dans un secteur au siège et dans les Amériques. Il était prévu initialement de conduire les programmes pilotes simultanément, mais cela n'a pas été possible: le plan pilote pour le secteur a eu lieu entre novembre 2002 et juin 2003, et pour les Amériques il a commencé en avril et s'est achevé en septembre 2003.
23. Un consultant extérieur a procédé à un examen intérimaire des plans pilotes, des technologies de l'information et de la communication qui sont utilisées et des rôles de ceux qui y sont associés, y compris les avantages et les inconvénients de l'exercice et son aptitude à atteindre les objectifs fixés. Le consultant doit aussi établir de grandes orientations pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de développement des carrières au BIT qui intégrera les PDP dans un nouveau système de gestion de la performance fondé sur le mérite.
24. A ce sujet, le Commissaire aux comptes a recommandé que les plans de développement personnel demeurent séparés de l'évaluation de la performance, car leur objet est d'améliorer les résultats et non pas de mesurer les résultats passés. Le Bureau considère qu'il faut conserver un système d'évaluation du travail et récompenser les bons résultats. HRD examine les possibilités de revoir les arrangements actuels.
25. Avec PROGRAM et CODEV (Département de la coopération au développement), HRD s'emploie à élaborer des propositions pilotes de formation et de développement à considérer dans le contexte du financement par l'excédent de 2000-01. Ces propositions visent différents aspects: gestion et direction, perfectionnement technique, formation linguistique, initiatives spécifiques (en rapport avec la gestion du savoir). L'expérience de la mise en œuvre de ces programmes intérimaires servira de base pour déterminer les éléments clés des programmes en cours de gestion et de développement du personnel.

Mobilité du personnel

26. A la session de mars 2003 du Conseil d'administration, l'accent a été mis à nouveau sur la nécessité de promouvoir la mobilité du personnel de la catégorie des services organiques entre le siège et le terrain. Le Directeur général a demandé à HRD d'examiner la politique en vigueur et de préparer une proposition pour décision.
27. Cet examen a été lancé en juillet 2003 par une série de réunions hebdomadaires entre HRD et des chefs responsables, ainsi que des fonctionnaires de la catégorie des administrateurs, dans différents services au siège. Les bureaux régionaux et les bureaux de zone ont fourni des contributions sous forme de commentaires écrits dans des vidéoconférences et au cours de missions officielles. Sur cette question, le syndicat a également été sollicité. Les consultations ont porté sur différents aspects de la mobilité: incidence sur le développement des carrières et la formation, durée des affectations et mécanismes de «retour», incitations, structure des postes sur le terrain, modalités pour concilier travail et

vie de famille. La nouvelle politique devrait être opérationnelle au premier trimestre de 2004.

Renforcer le rôle des chefs de service

28. La participation active des supérieurs hiérarchiques est fondamentale pour le succès de la stratégie. Comme on l'a noté au paragraphe 11 ci-dessus, HRD travaille en étroite collaboration avec chaque directeur de département/secteur et directeur régional pour établir un plan «glissant» de gestion des ressources humaines qui tienne compte non seulement des mouvements de personnel (recrutements, transferts, départs à la retraite), mais aussi des résultats par rapport aux cibles fixées par le Bureau en ce qui concerne la répartition par sexe, par nationalité et par grade, et la mobilité. Une série de formations à la gestion sont proposées pour impartir le savoir et les compétences concernant la procédure de règlement interne des différends, renforcer le dialogue transculturel afin de réduire le nombre de conflits au travail, améliorer la gestion du savoir et promouvoir des «communautés de pratique» internes. Par ailleurs, comme il est indiqué au paragraphe 25 ci-dessus, un programme pilote est en cours pour appuyer la capacité interne de gestion et de direction de façon systématique.

Réforme de la politique en matière de contrats

29. La commission a été informée qu'au cours des deux dernières années le Bureau a pris une série de mesures pour éviter l'utilisation impropre des contrats temporaires de travail. La circulaire n° 630, série 6, publiée en juillet 2002 rappelle aux chefs responsables et au personnel les règles régissant ces contrats, et expose les mesures à prendre pour régulariser les cas en attente. Le Département du développement des ressources humaines a mis au point un système pour suivre la situation de toutes les personnes recrutées sur la base de contrats à court terme, et il s'efforce de régulariser, dans la mesure du possible, celle des personnes employées à long terme au titre de contrats temporaires, en les plaçant à des postes stables. Le Bureau et le syndicat examinent cette question importante au sein d'un groupe de travail conjoint créé à cette intention. En s'appuyant sur la concertation, le Bureau s'attachera à faire en sorte que cette pratique disparaisse.

Examen de la sécurité sur le terrain

30. Les coûts de sécurité ont augmenté et continueront d'augmenter rapidement, en particulier sur le terrain, car il incombe au Bureau de protéger son personnel et de préserver ses biens. A sa session de novembre 2002, le Conseil d'administration a approuvé l'allocation de fonds provenant de l'excédent de 2000-01 à l'amélioration de la sécurité et de la sûreté du personnel⁴. L'objectif principal est de permettre aux bureaux du BIT au siège et sur le terrain d'appliquer les normes de sécurité opérationnelles minimales obligatoires prescrites par le Coordonnateur de la sécurité des Nations Unies et de sensibiliser les responsables au siège et sur le terrain à la sécurité grâce à des formations spécifiques. Pour ce qui est des normes de sécurité opérationnelles, il a été jugé nécessaire d'équiper les bureaux extérieurs et des fonds ont été alloués à cet effet. Au moment de la rédaction du présent document, 85 pour cent des 36 bureaux extérieurs visés étaient conformes aux normes minimales obligatoires.

⁴ Document GB.285/PFA/9.

31. En ce qui concerne la sensibilisation aux questions de sécurité, le Bureau applique les mesures suivantes:
- formation interactive dispensée dans les bureaux extérieurs en juillet 2003 à l'aide de CD-ROM et au siège sur l'Intranet en septembre 2003. Les fonctionnaires concernés devraient avoir achevé leur formation avant la fin de l'année;
 - un manuel de poche sur la sécurité dans les bureaux extérieurs a été élaboré dans les trois langues officielles de l'OIT et diffusé à tous les fonctionnaires au siège et sur le terrain;
 - un site relatif à la sécurité a été créé sur l'Intranet à l'intention de tous les fonctionnaires au siège et sur le terrain;
 - un atelier destiné aux formateurs et points focaux pour la sécurité, au siège comme sur le terrain, a été organisé en septembre 2003, et une formation est organisée à l'intention des supérieurs hiérarchiques au siège et des directeurs des bureaux extérieurs.

Surveillance et évaluation

32. Le Commissaire aux comptes a signalé qu'aucune disposition n'a été prise concernant les critères d'évaluation qui permettent de mesurer la performance ou les éléments clés de la stratégie du Bureau en matière de ressources humaines et d'offrir un moyen d'évaluer l'application de la stratégie générale. Cela explique pourquoi il est difficile de savoir si elle a été efficace ou non dans beaucoup de ses aspects fondamentaux.
33. Les Propositions de programme et de budget pour 2004-05⁵ comprennent un indicateur prévoyant l'établissement d'un système de mise en valeur et de développement des ressources humaines à même de garantir que le BIT dispose du meilleur personnel possible pour mener à bien ses activités et d'assurer une baisse progressive du nombre des différends liés au lieu de travail. Trois cibles sont fixées:
- i) délai moyen de cinq mois pour pourvoir les postes, par un processus transparent et basé sur le mérite;
 - ii) pourcentage de femmes qualifiées aux grades supérieurs, notamment P.5 et au-dessus, de 33 pour cent au moins;
 - iii) réduction de 40 pour cent par rapport à 2002-03 du nombre des différends portant sur les politiques, les règles et les procédures.
34. *La commission voudra sans doute prendre note des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines.*

Genève, le 15 octobre 2003.

Point appelant une décision: paragraphe 34.

⁵ Document GB.286/PFA/9, paragr. 305.