



SEIZIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Stratégie en matière de ressources
humaines pour 2006-2009****Introduction**

1. Le présent document s'inscrit dans le prolongement du débat qui a permis en mars 2005¹ de dégager un consensus sur les principaux éléments à prendre en compte pour une révision de la stratégie en matière de ressources humaines et pour sa mise en œuvre. Il a pour objet de présenter la stratégie en matière de ressources humaines prévue pour la période 2006-2009 (la «stratégie révisée»)².
2. La stratégie révisée a été élaborée à partir des enseignements qui ont pu être tirés de la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines pendant la période 1999-2004. Elle tient également compte des principaux défis que le Bureau aura à relever, tels qu'ils sont définis dans le cadre stratégique pour 2006-2009³. Elle repose sur le principe que, pour assurer le succès de la mise en œuvre de l'Agenda pour un travail décent, il faut que tous les membres du personnel soient déterminés à fournir des services de qualité aux mandants de l'OIT. Il importe par conséquent que le Bureau soit en mesure de recruter et de conserver un personnel hautement qualifié, qui adhère aux valeurs de l'Organisation, et qu'il puisse également proposer aux fonctionnaires des possibilités de formation et de perfectionnement qui leur permettent de donner la pleine mesure de leurs capacités. Le Bureau convient qu'il lui incombe à cet égard de proposer un milieu de travail qui permette à l'ensemble des membres du personnel de s'acquitter de leurs fonctions dans les meilleures conditions. La stratégie révisée concerne par conséquent l'ensemble des catégories de personnel, tous grades, lieux d'affectation et sources de financement confondus. Dans cette optique, l'objectif général de la stratégie révisée est *de développer les compétences du personnel du BIT, de le motiver, d'en diversifier la composition et d'en*

¹ Document GB.292/PFA/17.

² Adoptée en novembre 1999 (document GB.276/PFA/16), la stratégie a été modifiée en mars 2000 (document GB.277/PFA/11: «Travail et bien-être: responsabilités professionnelles et familiales au BIT») et en novembre 2001 (documents GB.282/PFA/11: «Examen de la politique en matière de contrats» et GB.282/PFA/12: «Partenariats domestiques»).

³ Documents GB.292/PFA/17, paragr. 28 à 35, et 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».

accroître la mobilité, afin que l'Organisation puisse mettre en œuvre l'Agenda pour un travail décent avec une efficacité accrue.

3. La stratégie révisée est destinée à permettre la réalisation d'un certain nombre d'objectifs précis et réalistes et, compte tenu de la persistance des contraintes budgétaires, proportionnés aux moyens disponibles. Son objectif fondamental reste d'assurer le bon fonctionnement des systèmes de gestion des ressources humaines et notamment d'en garantir l'équité, la transparence, l'efficacité et l'efficience, mais elle s'articule désormais autour de trois axes de développement prioritaires: l'élaboration de politiques et de procédures rationnelles et judicieuses en matière de recrutement, de placement et de déroulement de carrière; la mise en place de systèmes intégrés, motivants et rigoureux pour la gestion des performances et la mise en valeur des ressources humaines; enfin, la mise en place des dispositifs essentiels pour la sécurité et le bien-être du personnel. Le présent document fournit des informations détaillées sur les objectifs prévus dans chacun de ces domaines prioritaires, sur les cibles correspondantes, ainsi que sur les modalités de mise en œuvre, et indique la voie à suivre pour instituer un système de suivi, de rapport et d'évaluation efficace qui facilite l'adaptation à l'évolution des situations et des besoins. Il accorde une importance toute particulière aux modalités de mise en œuvre, car il est essentiel que la stratégie soit axée sur l'obtention de résultats. On trouvera dans l'annexe une description des diverses composantes de la stratégie révisée ainsi que de la manière dont elles contribuent à la réalisation des grands objectifs du Bureau.
4. Au moment de présenter cette stratégie, il importe de rappeler que les politiques du Bureau relatives aux ressources humaines s'inscrivent dans le cadre du système commun des Nations Unies, sont influencées par les décisions et les recommandations de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et de l'Assemblée générale des Nations Unies, sont soumises aux dispositions du Statut du personnel du BIT, prennent en considération les dispositions des accords collectifs négociés avec le Syndicat du personnel et sont conformes aux décisions du Tribunal administratif de l'OIT.

I. Principales composantes de la stratégie révisée

1. Rigueur et efficacité des politiques et des procédures en matière de recrutement, de placement et de déroulement de carrière

***Objectif:** promouvoir la mobilité et la diversité du personnel, lequel devra posséder une bonne connaissance des activités menées au siège et dans les bureaux extérieurs, et contribuer à maximiser les prestations de chaque employé conformément aux objectifs de l'Organisation en matière de performance et de développement. La réalisation de cet objectif permettra de disposer, en temps voulu, des connaissances et des compétences techniques nécessaires pour assurer la mise en œuvre des programmes dans l'ensemble des services du Bureau; on s'attachera à cet effet à améliorer les pratiques et les procédures de recrutement, à assurer une représentation plus diversifiée entre les régions et entre les sexes, à rééquilibrer les grades et à accroître la mobilité du personnel. Un cadre intégré de planification des ressources humaines sera établi à cet effet dans les départements du siège et des régions; il s'appuiera sur une révision annuelle des effectifs et sur un dialogue permanent entre les chefs de service et le Département du développement des ressources humaines (HRD). Les résultats escomptés seront repris, au niveau des départements, dans des plans de gestion des ressources humaines qui fixeront des cibles et des plans d'action réalistes.*

5. Quel que soit le poste à pourvoir, l'objectif primordial restera de recruter un personnel qui réponde aux critères les plus exigeants en matière de compétence, de rendement et d'intégrité, conformément aux dispositions du Statut du personnel. Il importe à cet égard que le Bureau puisse compter sur la compréhension et l'appui des mandants, et qu'il ne soit soumis à aucune pression quelles que soient les circonstances (contribution financière, nationalité ou autres) visant à échapper à ces critères de sélection et de promotion du personnel. Une telle démarche est essentielle pour assurer notre crédibilité en tant qu'organisation internationale. Dans ce cadre, le Bureau est résolu à mettre en œuvre une stratégie de diversification, dont le but est d'assurer, sur la base de divers critères (sexe, nationalité, âge, culture, langue, race, handicap, etc.), une composition équilibrée des effectifs. Les cibles immédiates visent à obtenir une répartition plus équilibrée entre les hommes et les femmes et entre les régions (voir paragr. 8 et 9 ci-dessous). Le Bureau va cependant commencer à élaborer le cadre qu'il lui faudra adopter pour être en mesure de promouvoir une approche plus globale de la gestion de la diversité. Il s'est déjà engagé à effectuer tous les cinq ans un bilan des mesures prises en faveur des personnes handicapées dans le domaine de l'emploi et à faire le nécessaire pour accroître l'efficacité de ces mesures. Il étendra progressivement ces analyses à d'autres aspects de la diversité, notamment celui qui a trait à une représentation plus équilibrée entre les régions, afin de déceler et d'éliminer toute forme de préjugé, qu'il soit d'ordre culturel ou autre, susceptible d'avoir une incidence sur le recrutement, le placement et le déroulement de carrière.

a) Amélioration des procédures de prospection et de recrutement

Cibles:

- i) organisation du recrutement et de la sélection en fonction des procédures révisées, qui privilégient trois critères: la compétence, le rendement et l'intégrité. Ces procédures, ainsi que les propositions d'amendement du Statut du personnel et des circulaires administratives correspondantes, seront soumises à l'approbation de la commission en mars 2006;*
- ii) réduction à 90 jours, d'ici à la fin de 2007, de la durée moyenne de la procédure de recrutement dans le cadre d'un concours.*

Procédures révisées de recrutement et de sélection

6. Dans le cadre de l'examen de l'Accord collectif sur les procédures de recrutement et de gestion des effectifs, le Bureau est en train d'examiner avec le Comité du Syndicat du personnel un certain nombre d'éléments destinés à faciliter la mise en œuvre de la stratégie révisée. Les parties admettent qu'il est nécessaire de rationaliser les procédures de recrutement et de sélection et de viser dans ces domaines une efficacité accrue et une plus grande transparence. Divers points sont en cours d'examen. On citera: l'établissement du transfert à un poste du même grade comme mécanisme principal de placement du personnel; la nomination accélérée de certaines catégories de personnel, notamment les jeunes provenant de régions sous-représentées appelés à occuper des postes subalternes; le recours à des entretiens d'embauche et des méthodes d'évaluation plus rigoureux pour repérer les candidats possédant le niveau de compétence, de rendement et d'intégrité voulu, qui devra s'accompagner d'une définition plus précise des attributions et des responsabilités de tous ceux qui participent au processus de sélection; enfin, l'application uniforme dans les bureaux extérieurs de procédures communes pour la nomination du personnel local. Des directives sur l'emploi des personnes handicapées ont déjà été établies de manière concertée et seront intégrées dans les procédures révisées. Au terme de consultations menées avec leurs homologues du Centre de Turin, le Bureau et le Syndicat

sont convenus d'apporter aux procédures de recrutement les modifications nécessaires pour faciliter les transferts de personnel entre le BIT et le Centre de Turin. Les parties sont en train de négocier le texte d'un accord collectif révisé, ainsi que les amendements au Statut du personnel qui ont été proposés et les circulaires administratives correspondantes. Ces documents seront présentés à la commission en mars 2006.

Procédure des concours

7. Les efforts déployés au cours des dernières années par HRD pour réduire la durée de la procédure des concours ont porté leurs fruits; en effet, la durée moyenne est passée de 379 jours en 2001 à 149 jours en 2004. La concertation préalable avec les chefs de service continue également de permettre une réduction des délais. Une analyse des différentes étapes de la procédure a également permis de déceler des possibilités de gain de temps pour chacune d'entre elles. Dans le prolongement de ces initiatives, il a été décidé que, d'ici à la fin de l'année 2007, la durée moyenne nécessaire pour mener à terme toutes les étapes de la procédure de sélection – soit à partir de la date de l'avis de vacance du poste jusqu'à la formulation d'un avis favorable – sera réduite à 90 jours. Il ne sera vraisemblablement pas possible de descendre en deçà de cette limite, étant donné qu'il est impératif de maintenir une procédure de recrutement et de sélection équitable, transparente et rigoureuse. On procédera par ailleurs à un réexamen du mode opératoire et de la planification des diverses phases du recrutement, en vue d'agrandir le vivier de candidats, en tenant compte des responsabilités familiales (notamment en ce qui concerne la scolarité) et de permettre au Bureau d'avoir une vue globale des besoins de recrutement.

b) Renforcement de la diversité

Cibles:

- i) *parvenir à assurer d'ici à la fin de 2007 une représentation plus équilibrée entre les régions au sein du personnel du Bureau, en accordant une attention particulière, dans chaque région, aux nationalités peu ou pas représentées;*
- ii) *prendre les dispositions nécessaires pour qu'en 2007 33 pour cent au moins des postes à responsabilité (P5 et grades supérieurs) soient occupés par des femmes.*

Diversité régionale

8. Des progrès ont été faits pour ce qui est d'élargir l'éventail des nationalités représentées au sein du personnel du BIT. On s'attachera en priorité à obtenir une représentation équilibrée, d'abord des régions, ensuite des pays au sein de chaque région. La prospection sera par conséquent intensifiée en premier lieu dans les régions sous-représentées, et surtout pour les nationalités non représentées ou sous-représentées. Le document GB/292/PFA/17⁴ présente les diverses mesures actuellement examinées ou mises en œuvre à cet effet par HRD: organisation d'examens périodiques permettant de dresser une liste de candidats potentiels originaires de pays sous-représentés ou non représentés; mobilisation du réseau établi par les départements techniques pour accéder aux candidats potentiels; utilisation accrue d'Internet et, notamment, création de liens avec des moteurs de recherche d'emploi; exploitation du système de suivi en ligne des candidatures mis en place par le Bureau afin de trouver les candidats adéquats; mise en œuvre du programme récemment révisé des stagiaires du Bureau; mobilisation des candidats qualifiés ayant participé à des projets de coopération technique; extension du programme d'experts associés.

⁴ Paragr. 38.

Equilibre entre les hommes et les femmes

9. De grands pas ont été accomplis depuis 1999 dans le sens d'une représentation plus équilibrée des hommes et des femmes au sein du personnel des services organiques et des catégories supérieures. A la fin du mois de septembre 2005, les femmes représentaient 38 pour cent du personnel de ces catégories (contre 32 pour cent en 1999), dont 27,7 pour cent de P5 (contre 20,3 pour cent en 1999). En ce qui concerne les D1 et les D2, les pourcentages au cours de la même période sont respectivement passés de 17,4 pour cent à 31,8 pour cent et de 16 pour cent à 26,3 pour cent. Le pourcentage de femmes nommées à des postes de haut niveau a sensiblement augmenté grâce aux postes pourvus sur décision directe du Directeur général. Cette démarche a supposé qu'une attention prioritaire soit accordée durablement à la promotion de candidats internes possédant les qualifications requises et à un ciblage des campagnes de prospection et de recrutement pour attirer des candidats externes compétents. Cette progression devrait se poursuivre au cours des prochaines années, car plus des deux tiers des fonctionnaires qui prendront leur retraite entre 2006 et 2009 sont des hommes. Il suffirait en effet que les postes vacants soient attribués à égalité entre les hommes et les femmes pour que la proportion de femmes nommées à des postes de haut niveau s'accroisse sensiblement. Enfin, pour conforter cette tendance, un effort concerté a été entrepris au cours des dernières années en vue de proposer des possibilités de promotion rapide aux nombreuses femmes ayant les qualifications requises pour progresser dans la hiérarchie. Le programme pilote d'amélioration des méthodes de gestion et de l'aptitude à diriger (MLDP) décrit au paragraphe 25 met particulièrement l'accent sur la participation des femmes.

c) Rééquilibrage de la structure hiérarchique

Cibles:

- i) *Un tiers au moins des postes P5 devenant vacants d'ici à la fin de 2009 par suite de départs à la retraite seront reclassés. Le grade d'autres postes devenant vacants pendant cette période fera également l'objet d'un réexamen, en vue d'instaurer une meilleure répartition des grades du personnel des services organiques.*
 - ii) *Dans le cadre de l'examen de reclassement, la catégorie du personnel des services généraux relèvera d'une cible distincte.*
10. L'un des objectifs fondamentaux de la stratégie révisée du Bureau est de mettre en œuvre des mesures visant à instaurer une structure par grades de l'ensemble des catégories de personnel plus équilibrée et mieux adaptée.
11. En effet, une structure mieux équilibrée permettra la création d'un plus grand nombre de postes à des grades inférieurs, ce qui facilitera le recrutement de fonctionnaires plus jeunes et assurera le rajeunissement du personnel. Cela permettra également au Bureau de se doter comme indiqué précédemment, d'un vivier de ressources humaines plus diversifié au regard de l'âge, du sexe et de la nationalité. Toutefois, il convient parallèlement de tenir compte d'autres objectifs de la politique en matière de ressources humaines. Il est notamment particulièrement important d'avoir à disposition des moyens incitatifs permettant de continuer à s'attacher les services de fonctionnaires hautement qualifiés et expérimentés, car les promotions demeurent l'un des modes de récompense les plus efficaces pour motiver et fidéliser le personnel. L'établissement et la conservation d'une mémoire institutionnelle indispensable dans une institution fondée sur les savoirs sont également des préoccupations majeures.
12. Compte tenu de ce qui précède, le Bureau entend œuvrer dans deux directions. Tout d'abord, comme il le fait depuis le début de 2004, il continuera à appliquer une série de

mesures visant à abaisser le niveau moyen des grades. Les postes de grade P5 seront les premiers concernés puisque ce sont eux dont le surnombre pose le plus de difficultés. Comme indiqué à la commission en mars 2005⁵, le Bureau mettra à profit un certain nombre de départs à la retraite devant se produire au cours des quatre prochaines années pour progresser dans le rééquilibrage de la structure par grades.

Tableau 1. Nombre de départs à la retraite attendus de 2006 à 2009

	2006		2007		2008		2009	
	M	F	M	F	M	F	M	F
Nombre de départs à la retraite	16	1	14	7	14	5	11	4
Total annuel	17		21		19		15	
Reclassement d'un tiers des postes	6		7		6		5	

- 13.** Le tableau ci-dessus fait apparaître que 72 fonctionnaires (55 hommes et 17 femmes) de grade P5 devraient partir à la retraite entre 2006 et 2009. Il est proposé de reclasser un tiers des postes P5 devenant vacants jusqu'à la fin de 2009, chaque fois que cela est approprié. Cette mesure devrait entraîner le reclassement d'environ 24 postes P5 pendant la période 2006-2009. De l'avis du Bureau, telle est la marge de manœuvre pour redéfinir et modifier la répartition des responsabilités et des fonctions dans certaines unités de travail de manière à réduire le nombre de postes de grade P5. En même temps, le Bureau continuera à examiner le classement de tous les autres postes des services organiques devenant vacants pendant cette même période en vue d'améliorer la structure globale par grades des services organiques.
- 14.** Toute décision relative au reclassement d'un poste résultera d'un examen mené conjointement par HRD et les supérieurs hiérarchiques portant sur les besoins fonctionnels, les tâches prioritaires, l'organisation du travail et la structure hiérarchique, afin de déterminer une cible pour la structure par grades et les besoins en personnel complémentaire de nature à permettre la réalisation des objectifs stratégiques de l'Organisation. Ces mesures doivent reposer sur une conception organisationnelle et des principes d'organisation du travail solides, être axées sur la mise en valeur des compétences du personnel⁶ selon ce qui est nécessaire et lorsque cela est nécessaire, et encourager une répartition optimale des ressources humaines en vue d'obtenir les meilleurs résultats au meilleur coût.
- 15.** Il convient de noter que le poste des dépenses de personnel dans le programme et budget pour la période biennale 2006-07 fait déjà apparaître une baisse de 2 millions de dollars des Etats-Unis résultant d'une diminution nette de la moyenne des grades et des échelons. Toute autre économie sera absorbée par l'intensification du recrutement et de la formation de jeunes fonctionnaires provenant plus particulièrement de pays non représentés ou sous

⁵ Voir document GB.292/PFA/17, tableau 1.

⁶ On entend par «compétences» l'ensemble particulier de compétences (techniques et linguistiques), de qualités et de comportements dont le personnel du BIT doit faire preuve dans son travail. Elles servent de guide pour le recrutement, la promotion, le classement et les programmes de formation et de perfectionnement.

représentés et par les coûts liés à une mobilité accrue du personnel (résultant notamment d'une augmentation des activités sur le terrain)⁷.

16. Les discussions sur la question du classement des postes au sein du Bureau ont à ce jour été principalement axées sur les catégories des services organiques et les catégories supérieures; il est également nécessaire d'examiner la situation en ce qui concerne le personnel des services généraux qui représente, aux dernières estimations, environ 60 pour cent du personnel du BIT financé par le budget ordinaire. Cette tâche sera entreprise dans le contexte de l'examen susmentionné.

d) Accroissement de la mobilité

Cibles:

- i) *D'ici à la fin de 2007, 40 pour cent des membres du personnel des services organiques et des catégories supérieures remplissant les conditions requises auront acquis une expérience au siège et sur le terrain, ce chiffre passant à 45 pour cent d'ici à la fin de 2009.*
- ii) *D'ici à la fin de 2007, au moins 33 pour cent des membres du personnel des services organiques et des catégories supérieures en poste dans une région donnée seront originaires d'une autre région.*
17. Une politique de mobilité efficace est indispensable d'une part, pour que les membres du personnel puissent élargir leurs connaissances collectives et comprendre le travail du Bureau dans son ensemble et, d'autre part, pour permettre au Bureau de les détacher là où leurs compétences sont le plus nécessaires pour mieux servir les besoins des Etats Membres de l'Organisation et au moment où tel est le cas. Une nouvelle politique en matière de mobilité a été mise au point après consultation de l'équipe de direction et à l'issue de longues discussions avec les membres du personnel, les chefs responsables et le Comité du Syndicat du personnel, tant au siège que sur le terrain. La nouvelle politique, qui couvre les transferts entre le siège et le terrain et entre les différents lieux d'affectation sur le terrain, exige que les supérieurs hiérarchiques travaillent en étroite collaboration avec HRD pour élaborer les plans de dotation en effectifs et faire en sorte que, avec le temps, la plupart des membres du personnel des services organiques et des catégories supérieures acquièrent une expérience tant sur le terrain qu'au siège. Les fonctionnaires sont censés adopter un rôle proactif dans l'évolution de leur carrière, notamment en planifiant leurs réaffectations. Dans le cadre de cette politique, l'accent est mis sur le fait que tout refus d'accepter un changement d'affectation géographique compromettra la possibilité, pour le fonctionnaire, de continuer à être employé par le Bureau. Comme indiqué plus haut dans ce document, le transfert à un poste du même grade sera le mécanisme principal pour promouvoir la mobilité des membres du personnel, associé à une procédure de sélection plus rapide reposant sur une annonce précoce des postes allant devenir vacants afin que les membres du personnel puissent exprimer leur intérêt.
18. A la fin du mois d'août 2005, la proportion de fonctionnaires des services organiques et des catégories supérieures ayant acquis une expérience au siège et sur le terrain était de l'ordre de 38 pour cent. Atteindre les objectifs proposés ci-dessus pourrait présenter quelques difficultés car un certain nombre de fonctionnaires, en particulier dans les

⁷ Le tableau 2 indique qu'au titre des dépenses de personnel inscrites au budget pour la période biennale 2006-07 une augmentation de 10 pour cent du nombre des transferts de personnel (c'est-à-dire du siège au terrain, du terrain au siège et entre les divers lieux d'affectation sur le terrain) est prévue.

services linguistiques et administratifs du Bureau, risquent de ne pouvoir être affectés sur le terrain faute de postes analogues au leur dans les régions ou parce qu'ils ne possèdent pas les compétences requises pour accomplir certaines tâches particulières sur le terrain.

19. Il convient de noter par ailleurs que, pour tous les départements régionaux, la proportion en moyenne de fonctionnaires des services organiques qui ne travaillent pas dans la région dont ils sont originaires était de 30 pour cent en août 2005. Compte tenu de la nécessité d'améliorer les synergies en termes d'expérience et de diversité des fonctionnaires du BIT dans les régions, cette proportion sera portée à 33 pour cent d'ici à la fin de 2007, principalement grâce aux mesures d'incitation à la mobilité.

2. **Systèmes intégrés, motivants et rigoureux de gestion des performances et de perfectionnement du personnel**

Objectif: La stratégie révisée aboutira à la mise en place d'un système intégré de gestion des performances et de perfectionnement du personnel, qui reconnaisse et récompense les bons résultats, gère les performances insatisfaisantes et reflète les bonnes pratiques au niveau international. S'agissant des membres du personnel, cette composante de la stratégie fera ressortir leur responsabilité pour aider l'Organisation à atteindre ses objectifs. Selon la stratégie révisée, il leur incombera également d'adopter un comportement éthique qui incarne les valeurs, principes et normes tels qu'ils sont définis dans les Normes de conduite des fonctionnaires internationaux et dans le Statut du personnel du BIT. Du point de vue organisationnel, cette stratégie jouera un rôle essentiel dans l'élaboration de meilleurs arrangements entre l'encadrement et le personnel pour le traitement des questions touchant aux performances, en proposant des mesures d'incitation qui permettront une meilleure reconnaissance des contributions et mérites de chacun, et en élaborant des outils plus efficaces de gestion des performances insatisfaisantes. A cet égard, des améliorations seront apportées à la qualité du processus de gestion des performances par l'instauration d'une formation à la gestion dans le domaine de la définition des objectifs, de l'établissement de normes de performance, du retour de l'information, de la détermination des profils de compétences et des besoins de perfectionnement de chacun, et de l'encadrement nécessaire en vue de l'amélioration des performances. Un système d'évaluation révisé viendra soutenir ces changements. Les initiatives en faveur du perfectionnement et de la formation continue du personnel viseront dans un premier temps à améliorer les capacités de gestion et de direction, en exploitant les résultats du Programme pilote d'amélioration des méthodes de gestion et de l'aptitude à diriger (voir ci-après). Elles permettront d'orienter l'encadrement et le personnel quant à la manière d'atteindre les objectifs opérationnels. Une approche révisée du perfectionnement et de la formation du personnel au sein du Bureau permettra aussi d'orienter la gestion du budget formation qui a été augmenté pour 2006-07, de manière à garantir une utilisation juste et efficace des fonds en fonction des besoins prioritaires de formation de l'ensemble du personnel.

20. Le document GB.292/PFA/17⁸ a identifié les principaux secteurs d'activité requis pour mettre en œuvre cette composante de la stratégie. Les paragraphes ci-après définissent les cibles et passent brièvement en revue les progrès réalisés à ce jour.

⁸ Paragr. 43.

a) **Gestion de la performance du personnel**

Cible:

Mise en place, au cours de l'exercice 2006-07, d'un système efficace et équitable de gestion et de mesure des performances qui réponde aux normes internationales et modernes de bonne pratique.

21. HRD a achevé une étude du système d'évaluation des performances actuellement utilisé par le BIT, qui fixe une orientation future possible pour améliorer la culture de la performance au Bureau. Des consultations avec l'équipe de direction du BIT, les chefs responsables, le personnel et le Syndicat du personnel seront engagées prochainement. Le résultat de ces consultations permettra de définir un nouveau système de gestion des performances qui sera mis en place pour toutes les catégories de personnel au cours de l'exercice 2006-07. Il sera accordé une attention particulière aux évaluations au niveau de l'encadrement. L'encadrement devra rendre des comptes au sujet de ses décisions, de sa gestion des ressources humaines et, d'une manière générale, de sa performance en termes d'exécution des programmes des unités.
22. Un nouveau formulaire d'évaluation et le module IRIS associé sont en cours d'élaboration, le but étant d'améliorer la capacité de contrôle et l'efficacité administrative. S'agissant du dernier point, le nouveau système d'évaluation devrait permettre de mieux identifier et recenser les accomplissements, compétences, besoins de formation et autres demandes liées aux plans de carrière. Ce système reliera les informations provenant des évaluations des performances et des discussions annexes sur les carrières à d'autres processus concernant les ressources humaines, notamment la mobilité, la planification de la relève et le perfectionnement du personnel, remplissant ainsi nombre des fonctions figurant dans les plans pilotes de développement personnel. Le nouveau système de gestion et de mesure des performances sera également appuyé par une stratégie appropriée de reconnaissance et de récompense.

b) **Promouvoir et appuyer la formation et le perfectionnement du personnel**

Cibles:

- i) *A la fin de 2007, 50 pour cent et, à la fin de 2009, 75 pour cent de tout l'encadrement au grade P4 et au-dessus auront participé avec succès au Programme d'amélioration des méthodes de gestion et de l'aptitude à diriger ou à d'autres programmes analogues de formation à la gestion;*
 - ii) *A la fin de 2007, 80 pour cent du personnel consacreront en moyenne dix jours ouvrables par an à des activités de formation liées au travail, tant formelles qu'informelles. Ces activités de formation répondront à des critères d'efficacité précis.*
23. Les programmes de formation et de perfectionnement du personnel du Bureau feront l'objet d'un réexamen, le but étant de pourvoir de manière plus efficace aux besoins de plus en plus diversifiés des personnels de tous grades, tant au siège que dans les bureaux extérieurs. A la fin de 2005, HRD procédera à l'évaluation des programmes actuels et mettra en œuvre les recommandations adoptées au cours de la période 2006-07, dans le contexte de la provision augmentée au titre du perfectionnement du personnel dans le programme et budget pour le prochain exercice. Cette évaluation vise à prendre en compte l'impérieuse nécessité, consignée par le Commissaire aux comptes, de retenir et développer les compétences requises dans l'ensemble du Bureau au moment où

s'annoncent des départs massifs à la retraite, où la gestion axée sur les résultats est mise en place et où IRIS vient d'être mis en service. Cette évaluation permettra d'identifier les besoins sur le plan opérationnel et les lacunes en matière de compétences afin de mieux adapter les futurs programmes de formation et de perfectionnement aux objectifs stratégiques et opérationnels de l'OIT. Cette évaluation doit également permettre de proposer des initiatives visant à encourager la formation continue au Bureau et à améliorer le partage et la gestion des connaissances.

24. Les programmes révisés de formation et de perfectionnement du personnel seront élaborés et mis en œuvre avec le concours du Conseil paritaire de la formation, créé en vertu de l'Accord collectif sur les plans de développement personnel, qui comprend des représentants du Bureau et du Syndicat du personnel. Le rôle de ce conseil est de donner des avis sur l'orientation stratégique des politiques et programmes du Bureau dans le domaine de la formation et du perfectionnement du personnel et sur des questions connexes. Des comités de la formation ont également été créés dans certains bureaux régionaux.
25. Dans le cadre de l'initiative du Directeur général visant à renforcer la gestion pour améliorer la prestation de services et les résultats, le programme pilote d'amélioration des méthodes de gestion et de l'aptitude à diriger (MLDP) a été lancé au milieu de 2004. Ce programme joue un rôle essentiel dans le développement des aptitudes en matière de ressources humaines de l'encadrement, dont l'étroite collaboration avec HRD est indispensable à une mise en œuvre efficace de la stratégie révisée. Ce programme offre également un cadre de formation commun, avec partage des connaissances, des valeurs et des pratiques entre tous les membres du personnel exerçant une fonction d'encadrement, et c'est là le fondement nécessaire au renforcement de la culture de la gestion au BIT. Le programme de formation comprend un certain nombre d'activités reliées entre elles pendant l'année 2005 et pendant la première partie de 2006. Il fera ensuite l'objet d'une évaluation, et des ajustements seront faits en vue du lancement d'un programme révisé pour tous les membres du personnel qui exercent des responsabilités d'encadrement, dans le cadre des activités de formation continue et de perfectionnement du BIT.

3. Arrangements indispensables au bien-être et à la sécurité du personnel

Objectif: Mise en œuvre d'une série d'arrangements indispensables au bien-être et à la sécurité du personnel afin d'appuyer et de renforcer la stratégie révisée, contribuant ainsi à rehausser la motivation, l'engagement et la performance du personnel. Ces arrangements porteront sur les aspects relatifs à la sécurité du personnel, qu'il s'agisse des infrastructures ou de la santé, de la sécurité et du bien-être individuels; ils intégreront la notion d'«équilibre» entre travail et vie privée dans les politiques et pratiques du BIT; ils encourageront des pratiques de coopération et mettront en place une procédure juste et efficace de règlement des différends; enfin, ils maintiendront un système contractuel juste et équitable. L'actuelle stratégie en matière de ressources humaines exigeait que des actions soient menées dans chacun des domaines susmentionnés, mais les ressources restreintes ont eu pour effet de limiter les initiatives au domaine de la prévention et du règlement des conflits ainsi qu'à certains aspects de la sécurité et de la santé du personnel.

a) **Sécurité et sûreté du personnel**

Cible:

Etablissement par le BIT et observation par l'ensemble du Bureau du principe de conformité aux normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies.

26. Au BIT, les dispositifs de sécurité sont conformes à ceux établis par le Département de la sûreté et de la sécurité de l'Organisation des Nations unies. Le Bureau continuera de participer au dispositif interinstitutions destiné à assurer le respect des normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies. Le mécanisme chargé de vérifier le respect de ces normes minimales dans tous les bureaux est désormais en place. Le Bureau prêtera une attention particulière aux situations qui évoluent sur le plan de la sécurité et fournira les ressources nécessaires à l'amélioration de la sécurité physique et individuelle des membres du personnel, lorsqu'il y a lieu⁹. Les activités de formation et d'information à l'intention du personnel seront maintenues. Tous les membres du personnel sont désormais tenus de suivre une formation interactive en ligne sur les mesures élémentaires de sécurité, et cette obligation sera respectée. Les sessions d'information se poursuivront en collaboration avec les équipes de coordination du dispositif de sécurité des Nations Unies aux fins de sensibilisation à ces questions. Le site Web concernant la sécurité sur le terrain sera tenu à jour de façon à diffuser en temps utile les informations sensibles touchant à la sécurité. Il sera accordé une attention particulière à la sécurité du personnel attaché aux projets de coopération technique, notamment dans les pays non couverts par les bureaux extérieurs permanents de l'OIT. La planification de tous les futurs projets doit désormais inclure une ligne budgétaire permettant de pourvoir aux besoins en matière de sécurité afin que soient maintenues les normes minimales de sécurité pour le personnel des projets.

b) **Sécurité et santé au travail**

Cible:

Mise en place à l'échelle du Bureau d'une politique de sécurité et santé au travail (STT) et d'un système associé de gestion de la STT qui répondent aux critères d'efficacité et que la commission aura approuvés en novembre 2006.

27. Après la dissolution formelle du Service médical commun le 31 décembre 2005, le Bureau sera investi d'une responsabilité accrue pour traiter les grands problèmes de sécurité et santé au travail (STT) auxquels est confronté le personnel du siège et des bureaux extérieurs. Le Bureau mettra en place un système de gestion de la STT visant à prévenir les maladies professionnelles et à réduire les risques au travail. Sur la base des audits de la STT dans les différents lieux d'affectation du BIT, l'accent sera mis sur l'analyse des menaces et des risques et sur la mise en œuvre des mesures correctives y relatives. Des activités d'information, de sensibilisation et de prévention seront déployées pour remédier à toute une série de problèmes de STT tels que le VIH/SIDA, l'alcool et la drogue (y compris le tabac), les risques cardiovasculaires, le stress et les maladies psychiques, les risques liés aux voyages et les problèmes d'ordre ergonomique dans les bureaux.

⁹ Voir le document GB.294/PFA/BS/2 («Suivi de la stratégie en matière de locaux»).

c) Equilibre entre travail et vie privée**Cible:**

Création au BIT de conditions d'emploi qui, du point de vue de l'aménagement du temps de travail et d'aspects connexes, soient conformes aux critères de bonne pratique tels que la commission les aura approuvés en novembre 2007.

28. Dans ce domaine, HRD donnera la priorité à quatre questions. Premièrement, les arrangements en vigueur régissant les congés sans solde seront révisés. Deuxièmement, les aménagements actuels du temps de travail seront revus. A cet égard, le Bureau réexaminera les procédures existantes concernant l'horaire flexible et étudiera la possibilité d'utiliser des horaires de travail plus variés et plus adaptés pour permettre au personnel de mieux concilier contraintes professionnelles (par exemple, en période d'affectation aux conférences) et obligations personnelles (par exemple, les soins à donner aux enfants). Troisièmement, les possibilités de mise en œuvre d'un plus grand choix de formules de travail à temps partiel, de partage de poste et de télétravail seront évaluées. Enfin, HRD examinera diverses options en vue d'autoriser la prise à temps partiel d'au moins une partie du congé de maternité et du congé d'adoption, sur le modèle des mesures relatives au congé de paternité.

d) Prévention et règlement des conflits**Cible:**

Faire en sorte que le Bureau soit doté d'un système juste, rationnel et efficace de prévention et de règlement des différends.

29. Le Bureau s'est engagé à entretenir de bonnes relations entre le personnel et la hiérarchie et à faire participer le personnel et le Syndicat du personnel à un dialogue formel et informel aussi bien sur les actions de politique générale que sur d'autres initiatives touchant aux préoccupations et aux intérêts du personnel, y compris sur des questions impliquant des changements importants, notamment dans le contexte de la restructuration d'unités et de la réorganisation du travail.
30. On se souviendra qu'à sa 289^e session, en mars 2004, le Conseil d'administration a adopté de nouveaux mécanismes et de nouvelles procédures de prévention et de règlement des conflits. Les nouvelles procédures ont pour objectif d'encourager autant que possible la prévention et le règlement à l'amiable des conflits par la voie de la conciliation et de la médiation. Selon la stratégie révisée, le fonctionnement des nouveaux mécanismes et des nouvelles procédures seront sous surveillance constante. Il s'agit d'en maximiser l'efficacité et de réduire le nombre de cas exigeant le recours aux procédures formelles.

e) Révision de la politique des contrats**Cible:**

Mise en place d'une politique des contrats révisée qui applique les nouvelles directives de la CFPI et qui soit approuvée par la commission en novembre 2006.

31. En novembre 2001, la commission a approuvé dans leur principe les propositions visant à rationaliser et simplifier les catégories de contrats utilisées au Bureau¹⁰. Il a été demandé

¹⁰ Document GB.282/PFA/11, «Révision de la politique des contrats».

au Bureau d'entreprendre ces travaux dans le cadre des décisions de la CFPI. A sa 60^e session, en mars 2005, la CFPI a finalisé ses travaux dans ce domaine en adoptant une série de directives à l'usage des institutions du système des Nations Unies. Ces directives établissent une distinction entre les fonctions à caractère permanent et celles qui sont requises pour une courte période afin de répondre à des besoins spécifiques. Elles laissent à chaque institution suffisamment de marge de manœuvre pour appliquer, dans le cadre de son règlement, les dispositions contractuelles révisées. Le rapport de la CFPI et les directives associées seront examinés par l'Assemblée générale à sa 60^e session, à l'automne 2005. La décision de la CFPI permettra à HRD d'évaluer la mise en œuvre des propositions de 2001. En novembre 2006, c'est-à-dire quand les travaux requis à cette fin sont censés être terminés, la commission sera invitée à approuver les propositions révisées ainsi que les amendements pertinents au Statut du personnel.

II. Améliorer la mise en œuvre de la stratégie révisée

32. L'expérience a montré que la conception et la mise en œuvre de la stratégie révisée doivent tenir dûment compte des objectifs stratégiques et opérationnels de l'OIT et des restrictions budgétaires du Bureau. Tous les éléments de cette stratégie doivent par conséquent être bien intégrés et mis en œuvre de façon cohérente, de sorte qu'ils se renforcent mutuellement. Il est indispensable d'améliorer le flux d'informations ainsi que la communication et la concertation entre la direction et le personnel sur les initiatives et les faits nouveaux relatifs à la stratégie. En outre, il importe de tirer parti au maximum de la mise en service d'IRIS dans le cadre de cette stratégie révisée.

a) Meilleure intégration des éléments clés de la stratégie en matière de ressources humaines

33. Il est dit dans le document GB.292/PFA/17¹¹ que la mise en œuvre de la stratégie, lancée en 1999, a progressé de manière inégale faute d'une prise en compte suffisante des liens et de l'interdépendance de ses éléments clés. De fait, «cela compromet les effets de synergie et de renforcement mutuel qui doivent se produire entre les différents éléments et affaiblit les effets potentiels de la stratégie»¹². Compte tenu de cette préoccupation, chacun des trois domaines prioritaires de la stratégie révisée regroupe un certain nombre de questions qui sont importantes pour la mise en œuvre du domaine concerné ainsi que des deux autres. Ces trois domaines ont également été choisis en raison du lien qu'ils ont avec la réalisation des objectifs organisationnels de premier ordre (la gestion des performances individuelles en est l'exemple le plus évident et le plus important) et du fait qu'ils regroupent désormais tous les éléments essentiels à la mise en œuvre de la stratégie.

b) Améliorer la communication et la concertation

34. La communication et la concertation, formelles ou informelles, demeurent essentielles à une meilleure collaboration entre HRD et les chefs responsables, le personnel et le Syndicat du personnel. L'équipe de direction continuera de jouer un rôle majeur dans la formulation des politiques, la gestion des problèmes et le recueil des meilleures idées de

¹¹ Paragr. 29, alinéas b) à e).

¹² *Ibid*, paragr. 29 c).

toutes les unités du Bureau. Comme développé dans la section suivante, des relations de partenariat étroites et officielles entre HRD et l'encadrement se mettent en place par le biais du mécanisme d'examen des ressources en personnel. Le forum mensuel, au cours duquel l'encadrement se retrouve pour échanger de façon informelle des informations sur les faits nouveaux présentant un intérêt pour tous, sera maintenu, et le personnel d'encadrement en poste sur le terrain encouragé à davantage y prendre part. Le dialogue avec l'encadrement sur des questions et des initiatives particulières concernant les ressources humaines se poursuivra par le biais de réunions ponctuelles au cours desquelles les responsables feront part de leurs observations. HRD s'emploiera par ailleurs à rechercher d'autres possibilités d'échange entre les membres du personnel d'encadrement dans le cadre d'ateliers ou d'autres forums de discussion sur le thème des bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines, du développement des connaissances et des produits et de la mobilisation des ressources. Les travaux du Comité de négociation paritaire et d'autres organes mixtes composés de membres de la direction et du Syndicat du personnel (tels que le Conseil paritaire de la formation et les groupes de travail chargés d'examiner les accords collectifs) et le dialogue informel continu entre le Bureau, HRD et le personnel contribueront grandement, comme par le passé, à apporter des solutions pratiques et réalistes aux questions stratégiques et opérationnelles qui se posent au quotidien dans le cadre de la stratégie révisée. En outre, les contributions individuelles et collectives des fonctionnaires continueront d'être sollicitées, comme cela a été fait lors des importantes consultations organisées pour l'élaboration de la politique de mobilité, qui se sont avérées très utiles.

c) Examens des ressources en personnel

35. La stratégie révisée prévoit la mise en œuvre d'un cadre de planification intégré des ressources humaines par le biais d'un mécanisme amélioré d'examen des ressources en personnel. Ce processus d'examen revêt une importance majeure pour l'amélioration des performances organisationnelles et l'instauration d'un partenariat étroit et d'un climat de responsabilité entre HRD et les directeurs de département et chefs responsables; ces derniers seront parfaitement conscients des priorités de la politique globale en matière de ressources humaines et de leur rôle à cet égard, et HRD aura une meilleure compréhension des objectifs des programmes et des besoins de chaque département en matière de compétences, ainsi que des difficultés quotidiennes auxquelles se heurte l'encadrement dans le domaine des ressources humaines. Des examens seront programmés une fois par an pour chaque département du siège et dans les bureaux régionaux, et les résultats seront reproduits sous la forme d'un plan continu de gestion des ressources humaines. L'examen des ressources en personnel comporte une discussion de la stratégie et des priorités d'action de chaque département et permet de recenser les besoins correspondants en matière de compétences et d'agir en conséquence pour pallier les manques sur ce plan, de façon à ne pas entraver le bon déroulement des programmes. A cet égard, les vacances de poste actuelles et prévues sont examinées et les possibilités de pourvoi de certains postes passées en revue. Les données en matière de ressources humaines et financières sont également réexaminées dans ce contexte pour évaluer la performance du département par rapport aux principales cibles de la politique en matière de ressources humaines. Il est ensuite procédé à une évaluation du travail du personnel et des besoins de perfectionnement. Enfin, les chefs responsables et HRD s'entendent sur un plan d'action et un calendrier.

d) Exploiter le potentiel d'IRIS

36. De nombreuses composantes et fonctionnalités d'IRIS sont intéressantes pour la mise en œuvre de la stratégie révisée, notamment dans les domaines du recrutement, de la

planification et de la valorisation du personnel, et de la gestion des performances. Par exemple, IRIS est doté de fonctions de suivi, de recherche de données et d'analyse qui offriront au personnel d'encadrement et à HRD de meilleures informations sur le personnel en général, et les moyens de suivre les avancées concernant la réalisation des objectifs en matière de ressources humaines. En outre, l'introduction dans IRIS de la notion de «postes», et leur utilisation comme base des tâches assignées à chaque employé, associés au développement de la gestion des compétences, offrent à HRD de larges possibilités d'améliorer ses méthodes de gestion des ressources humaines. A cet égard, le module de recrutement d'IRIS offrira la possibilité de comparer les compétences des candidats à celles requises pour un poste donné, ce qui facilitera la prospection et la sélection. Enfin, IRIS permettra également de définir plus clairement les priorités de travail et les activités à mettre en place pour atteindre les résultats opérationnels déterminés ainsi que les compétences nécessaires pour que le travail soit exécuté avec efficacité.

III. Mettre en place un système de suivi, d'information et d'évaluation qui soit efficace

37. La stratégie révisée prévoit la détermination d'un certain nombre de cibles à atteindre et d'opérations à réaliser au cours de la période 2006-2009. Lorsque cela était faisable, des cibles ont été proposées et les coûts de mise en œuvre calculés (voir plus loin). Ces dispositions seront une garantie de transparence et faciliteront le suivi de l'état d'avancement des programmes de façon continue. Sur la base des observations fournies par diverses sources, les modifications nécessaires seront apportées à la stratégie, y compris à ses modalités de mise en œuvre et à la détermination des cibles. HRD maintiendra d'étroites relations avec les chefs responsables pour fixer les cibles au niveau des départements, lesquelles cibles seront ensuite examinées au regard de l'état d'avancement de la mise en œuvre des cibles organisationnelles par le biais du mécanisme d'examen des ressources en personnel et du dialogue permanent. Au niveau qualitatif, le suivi par HRD de la stratégie révisée comprendra notamment l'accès aux données analytiques pertinentes d'IRIS, la comparaison des activités menées avec celles d'autres organisations du système des Nations Unies, l'examen des plans de formation des différents secteurs et départements, et des enquêtes périodiques sur la satisfaction du client. Comme convenu par la commission à sa 292^e session, le Bureau soumettra un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie révisée en novembre 2006, puis tous les ans.

IV. Incidences financières

38. Compte tenu des restrictions budgétaires auxquelles HRD est soumis, il est primordial que les priorités d'action choisies dans le cadre de la stratégie révisée puissent être financées sur les crédits inscrits au programme et budget pour 2006-07. Les questions de financement de la mise en œuvre de la stratégie révisée en 2008-09 seront examinées lors de l'élaboration du programme et budget de la période biennale correspondante. La plupart des ressources actuelles de HRD sont consacrées à des tâches administratives (établissement des contrats du personnel, traitement des salaires et autres prestations, administration de la Caisse d'assurance pour la protection de la santé du personnel du BIT et de l'UIT, travaux de secrétariat relatifs au versement des pensions). Un certain nombre de départs en retraite prévus en 2006-07 offrent l'occasion d'entreprendre une réorientation des activités du département pour davantage s'employer à fournir des services d'appui et de conseil «en amont» plus diversifiés, en matière de politique. Cela va dans le sens des orientations proposées dans la stratégie révisée, qui seront renforcées par la mise en service

intégrale d'IRIS, et vise à accroître l'efficacité de HRD tout en restant dans les limites des ressources existantes.

39. Le *tableau 2* présente un résumé des cibles proposées et passe en revue les incidences financières *supplémentaires* de la stratégie révisée en 2006-07. Il détermine les coûts de la stratégie, qui s'élèvent à environ 2 940 000 dollars E.-U., dont près de 650 000 pour les dépenses de personnel et 2 290 000 pour les autres dépenses. Selon HRD, la majorité de ces dépenses peut être absorbée par les crédits alloués pour la prochaine période biennale. En ce qui concerne la couverture des dépenses restantes, HRD étudiera s'il est possible de solliciter l'appui bénévole d'Etats Membres intéressés qui, pour des initiatives précises en matière de ressources humaines, mettront leur expertise à la disposition de l'Organisation. (Les travaux proposés en vue de réviser le système de mesure et de gestion des performances sont un exemple tout à fait approprié.) On s'accorde à reconnaître que, faute de pouvoir financer l'ensemble des dépenses, la mise en œuvre de la stratégie révisée risque de prendre du retard et de s'en trouver bouleversée.

Tableau 2. Cibles et estimation du coût de la mise en œuvre de la stratégie révisée en matière de ressources humaines, 2006-07

Cibles/autres facteurs de coût	Dépenses ponctuelles	Dépenses courantes supplémentaires
<i>Améliorer le recrutement, la prospection et la diversité géographique</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction à 90 jours du délai de recrutement (2007) ▪ Représentation régionale équilibrée (fin 2007) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déplacements pour entretiens, etc. (150 000 dollars) ▪ Prospection (missions, publicité, etc.) (100 000 dollars)
<i>Améliorer l'équilibre hommes-femmes</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elévation à 33 pour cent du nombre de femmes au grade P5 et aux grades supérieurs (2007) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prospection et déplacements pour entretiens: inclus ci-dessus
<i>Mettre en place une structure hiérarchique appropriée</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au moins un tiers des postes P5 qui deviennent vacants d'ici à la fin de 2009 à reclasser. Réexaminer le grade des autres vacances de poste P intervenant au cours de la même période. Cible distincte établie pour le personnel de la catégorie des services généraux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervention de consultants pour le réexamen des grades (80 000 dollars) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultations pour des cas individuels de classification (50 000 dollars) ▪ Surcoûts compensés par les économies faites sur la réduction nette concernant les grades
<i>Accroître la mobilité</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 40 pour cent des membres du personnel concernés de la catégorie P et des catégories supérieures auront à la fois une expérience au siège et sur le terrain (fin 2007) ▪ 33 pour cent des membres du personnel de la catégorie P et des catégories supérieures en service dans une région auront déjà servi dans une autre région 		<p>Les dépenses de personnel du Bureau inscrites au budget de 2006-07 comprennent une provision pour faire face à une augmentation de 10 pour cent du nombre de mouvements de personnel (géographiques)</p>

Cibles/autres facteurs de coût	Dépenses ponctuelles	Dépenses courantes supplémentaires	
<i>Mesure et gestion des performances</i>			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en œuvre le système de gestion des performances révisé (2007) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dépenses de personnel (400 000 dollars), plus consultants, formation, coaching et préparation des documents (500 000 dollars) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coaching/formation (100 000 dollars) 	
<i>Formation et perfectionnement du personnel</i>			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 50 % (en 2007) de tous les chefs/superviseurs ont suivi le MLDP ou une autre formation appropriée à la gestion ▪ Formation des jeunes professionnels ▪ Formation à IRIS du personnel en poste au siège et sur le terrain ▪ Formation en matière de classification, etc. ▪ Formation des évaluateurs (centres d'évaluation) ▪ Formation du personnel chargé de la gestion des ressources humaines 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultants, évaluations, ateliers, documentation en ligne, missions (400 000 dollars) ¹ ▪ Ateliers et missions d'étude (200 000 dollars) ¹ ▪ Dépenses de personnel (250 000 dollars), plus formation, missions et préparation de documents (400 000 dollars) ¹ ▪ Ateliers sur la conception organisationnelle, l'organisation du travail et l'établissement des grades (50 000 dollars) ¹ ▪ Consultant/ateliers (30 000 dollars) ¹ ▪ Ateliers, cours de courte durée, missions, etc. (80 000 dollars) ¹ 	
<i>Initiatives pour concilier travail et vie privée</i>			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité et sûreté du personnel ▪ Sécurité et santé au travail ▪ Equilibre travail-vie privée ▪ Prévention et règlement des conflits ▪ Politique en matière de contrats 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dépenses prises en compte dans le P&B pour 2006-07 (document GB.292/PFA/8(Rev.), paragr. 88 et suiv.) ▪ Dépenses prises en compte dans le P&B pour 2006-07 (document GB.292/PFA/8(Rev.), paragr. 57) ▪ Congé de paternité (150 000 dollars) ² ▪ Aucun coût supplémentaire envisagé ▪ Aucun coût supplémentaire envisagé 	
Total:	2,94 millions de dollars	Dépenses de personnel: 0,40 million de dollars	Dépenses de personnel: 0,25 million de dollars
Dépenses de personnel:	0,65 million de dollars	Autres dépenses: 0,58 million de dollars	Autres dépenses: 1,71 million de dollars
Autres dépenses:	2,29 millions de dollars		

¹ A imputer sur les ressources réservées pour la formation et le perfectionnement du personnel dans le budget de HRD et des autres départements.

² Coût résiduel de la mise en œuvre de la nouvelle norme de la CFPI concernant le congé de paternité. Il faut supposer que les autres coûts correspondants (d'opportunité) sont absorbés par les budgets des départements concernés.

40. La commission voudra sans doute:

- a) approuver la stratégie révisée en matière de ressources humaines, notamment les cibles proposées et les incidences financières correspondantes;*
- b) noter qu'un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie révisée sera soumis en novembre 2006 puis tous les ans.*

Genève, le 19 octobre 2005.

Point appelant une décision: paragraphe 40.

Annexe

Stratégie en matière de ressources humaines (2006-2009)

