



Enquête du Syndicat du personnel du BIT concernant la renégociation de l'Accord collectif sur les procédures de recrutement et de sélection

Septembre 2010

Introduction

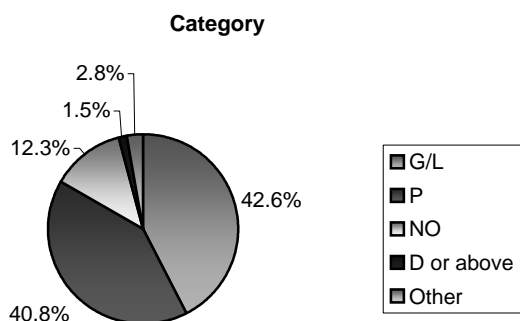
Au total, 1 132 fonctionnaires ont répondu au questionnaire, dont 870 ont répondu à l'ensemble des questions posées. L'enquête se divisait en différentes parties qui s'adressaient spécifiquement aux candidats aux concours, aux chefs responsables, aux membres des jurys techniques, aux membres des comités de sélection et aux évaluateurs. Le présent rapport expose les résultats de chacune des parties.

Le Comité du Syndicat du personnel souhaiterait remercier toutes les personnes qui ont pris le temps de répondre à l'enquête. Les informations importantes qui ont été recueillies grâce à elles contribueront dans une large mesure à renégocier la politique de recrutement et de sélection !

Le Syndicat souhaiterait aussi saluer les collègues de STAT et de EMP/TRENDS qui ont contribué à produire des résultats de qualité !

Informations générales

Cette partie présente une synthèse des réponses reçues. Dans l'ensemble, les fonctionnaires ont participé en très grand nombre à l'enquête, ce qui a permis d'obtenir des informations très utiles et significatives ; si l'on observe la composition des participants, c'est-à-dire *qui* ils sont, *de quels secteurs* ils proviennent ou *dans quelles circonstances* ils exercent une activité professionnelle pour le compte du BIT, on constate avec surprise que *tout le monde* a participé à l'enquête.



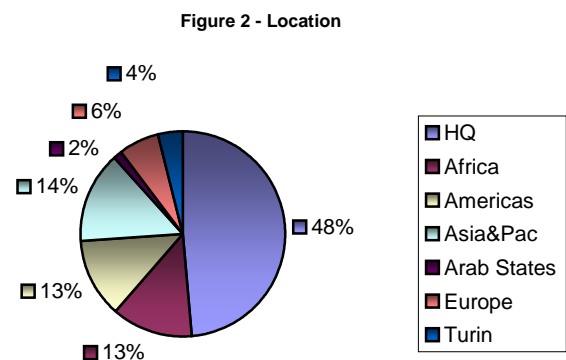
Davantage de femmes (62,2%) que d'hommes (37,8%), ont participé à l'enquête ; en revanche, comme le montre la Figure 1, à peu près autant de fonctionnaires des services généraux que des services organiques ont participé à l'enquête (42,6% GS contre 40,

[Catégorie - G/L - P - NO - D et au dessus - autres]

40,8% P). En pourcentage des catégories de fonctionnaires du BIT ayant répondu à l'enquête, cela représente 45% du personnel des services organiques, 35% du personnel des services généraux et 37% des administrateurs recrutés sur le plan national ; autrement dit, cela représente une part importante du personnel du BIT. Le nombre de fonctionnaires de la catégorie D et au-delà ayant répondu à l'enquête était légèrement inférieur aux pourcentages susmentionnés, mais représente néanmoins près de 20 % des fonctionnaires de cette catégorie, et les réponses reçues étaient fort intéressantes.

La ventilation des données par sexe et par catégorie de personnel montre une participation plus forte chez les femmes que chez les hommes, soit 72,5% (346) contre 27,5% (131) dans la catégorie des services généraux, 54,6% (249) contre 45,4% (207) dans la catégorie des services organiques et 52,9% (73) contre 47,1% (65) dans la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan national.

La Figure 2 montre que près de la moitié des réponses proviennent du Siège. Néanmoins, toutes les régions et le Centre de Turin ont aussi participé activement à l'enquête, les régions de grande taille (Afrique, Amérique et Asie Pacifique) ayant évidemment envoyé des réponses en plus grand nombre. Cependant, si le nombre de réponses des régions de plus petite taille était moindre, les réponses reçues de ces régions - Europe et Turin, en particulier – ont été très utiles à l'analyse.



[Figure 2 – Lieux – Siège - Afrique - Amériques - Asie et Pacifique - Etats arabes - Europe – Turin]

Sur l'ensemble des réponses reçues, exactement la moitié émanait de fonctionnaires engagés sous des contrats *fixed-term*, 36% de fonctionnaires sous des contrats sans limitation de durée, et le pourcentage restant était principalement sous contrats de courte durée (SST, ST, ou contrats dénommés ST 3.5¹ – environ 9%) et sous des contrats de collaboration extérieure (2,2%). Deux fois plus de fonctionnaires étaient sous contrat financé par le budget régulier que sous contrat financé par des ressources extrabudgétaires.

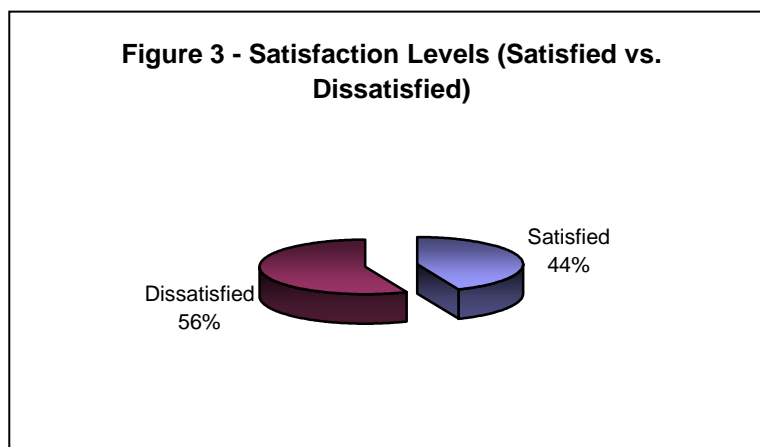
Enfin, sur le nombre total de fonctionnaires ayant répondu à l'enquête, le nombre de membres du Syndicat du personnel (66,3%) était deux fois supérieur à celui des fonctionnaires non membres (33,3%), ce qui reflète le taux actuel des fonctionnaires affiliés au Syndicat.

¹ Le nombre de fonctionnaires sous contrat 3.5 est en lui-même surprenant, compte tenu du fait que le Tribunal administratif du BIT a considéré ces accords illégaux, comme prévu par la Circulaire 630.

Réponses de candidat(e)s aux concours

630 fonctionnaires ont répondu à cette partie, la grande majorité desquels (84%) avaient postulé de une à trois reprises à un concours. Plus de la moitié (53%) avait postulé en tant que candidat interne, près de 35% en tant que candidat externe, et 12 % seulement avaient participé à des concours ouverts à des fonctionnaires internes et sous contrat de courte durée et à des fonctionnaires relevant de projets de la coopération technique.

Concernant le niveau de satisfaction vis-à-vis des actuelles procédures de sélection, les fonctionnaires ont été plus nombreux à répondre « insatisfaits ». Si l'on regroupe les réponses en deux catégories, « satisfaits » ou « insatisfaits », les fonctionnaires sont majoritairement (près de 60 %) insatisfaits des procédures actuelles, comme indiqué à la Figure 3.



[Niveau de satisfaction (Satisfait – Insatisfait) - Insatisfaits 56 % - Satisfaits 44 %]

Toutefois, une analyse plus approfondie des réponses fait ressortir une tendance très intéressante et hautement significative. En comparant les réponses *selon les régions*, on s'aperçoit que dans les régions/lieux faisant systématiquement appel à un comité de sélection, le personnel est *près de cinq fois plus satisfait* des actuelles procédures de sélection que le personnel relevant de structure ne faisant pas appel à ce mécanisme.

Le comité de sélection est un organe conjoint, constitué de représentants nommés par le Syndicat, de représentants nommés par la Direction, et de membres neutres choisis au terme d'un accord entre les deux parties. Lorsqu'ils existent, ces conseils se réunissent régulièrement dans le cadre des procédures de recrutement et de sélection. Le comité de sélection a été suspendu – ce qui a soulevé une vive polémique – au

« ...dans les régions faisant systématiquement appel à un comité de sélection, le personnel est près de cinq fois plus satisfait des actuelles procédures de sélection que le personnel relevant de structure ne faisant pas appel à ce mécanisme ».

Siège (pour tous les postes de la catégorie des services organiques et des services généraux basés à Genève) en 1997. Si l'administration avait promis, en prenant une telle mesure, de réexaminer les procédures révisées, après une période d'essai de deux ans, pour déterminer si elles fonctionnaient correctement malgré la suspension du comité de sélection, cet examen n'a jamais eu lieu. Les nouvelles règles ont pris corps avec

l'Accord collectif de 2001 sur les procédures de recrutement et de sélection.

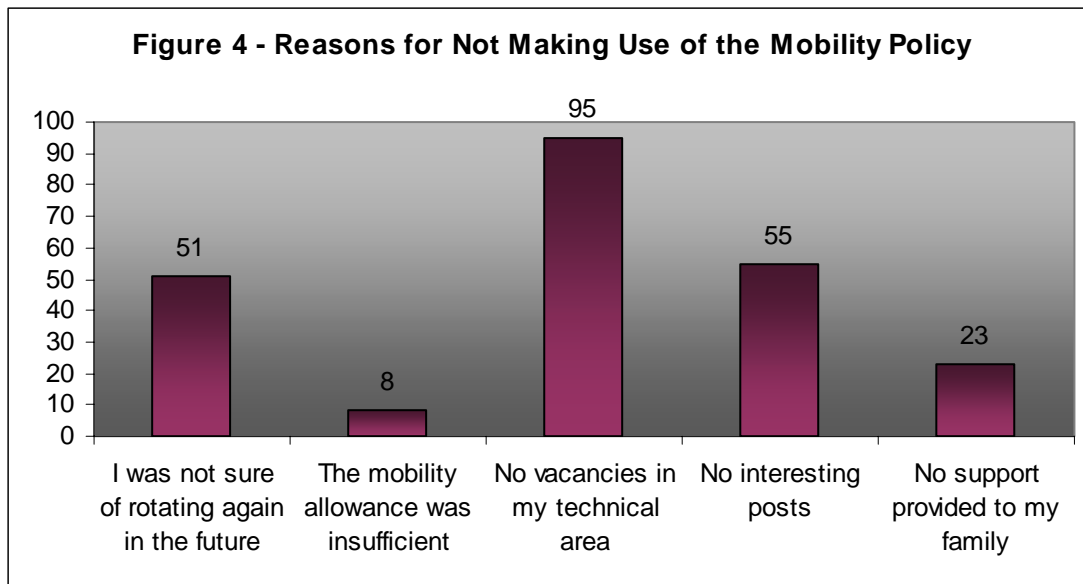
Heureusement, cet Accord collectif laisse toute latitude aux bureaux sur le terrain d'appliquer des politiques séparées. En conséquence de quoi, plusieurs régions ont maintenu les comités de sélection, et cela est largement profitable au personnel et source de satisfaction. Néanmoins, ce processus ne fonctionne pas de la même façon dans toutes les régions. Certains lieux (Amériques, Turin) utilisent systématiquement les comités de sélection, les responsabilités et le fonctionnement de ce dernier étant soumis à des règles convenues entre toutes les parties. D'autres régions (Asie et Pacifique, Afrique) disposent d'un comité de sélection plus ou moins étendu, ou au moins d'une représentation minimale du personnel au sein d'un jury, dans certains bureaux, tandis que d'autres régions ne disposent d'aucun mécanisme. Dans les bureaux et les régions où le personnel ne bénéficie pas de la protection d'un comité de sélection, les représentants du personnel se demandent, à juste titre, pourquoi un tel mécanisme n'existe pas.

Plus important encore, dans les bureaux où il n'y a pas de mécanisme conjoint, les données montrent clairement et de façon convaincante que le niveau de confiance dans les procédures est moindre.

Dans l'ensemble, si l'on compare la région Amériques et Turin à toutes les autres régions (certaines ayant maintenu les comités de sélection, d'autres les ayant supprimés), le personnel de ces régions indiquait généralement *deux fois plus souvent* être « très satisfait » des procédures de recrutement et de sélection, dès lors que les comités de sélection sont systématiquement utilisés. Dans les mêmes lieux, le personnel indiquait *deux fois moins souvent* être « très insatisfait » que le personnel de toutes les autres régions confondues.

Si l'on examine la question sous un autre angle, on s'aperçoit que *deux fois plus* de fonctionnaires de la région Amériques et de Turin se sont dits satisfaits plutôt qu'insatisfaits (49% contre 24%). En revanche, dans les autres régions, 11 % du personnel s'est déclaré satisfait et 47 % insatisfait. Une analyse plus approfondie de l'utilisation des comités de sélection est présentée dans une autre partie.

Il ressort de l'enquête que la mobilité au BIT pose un sérieux problème. Cela est dû à la fois au manque de sensibilisation à la politique en la matière (46%), et à l'absence de protection et de mesures appropriées pour encourager la mobilité volontaire. En prenant en compte le personnel recruté au plan local, pour lequel la politique de mobilité ne s'applique actuellement pas, 27 % des femmes éligibles ont expérimenté la politique de mobilité contre 22 % des hommes éligibles. Pour toutes les personnes éligibles, qui n'ont toutefois pas expérimenté la politique de mobilité, les principales raisons invoquées étaient de nature purement pratique. La Figure 4 montre que la grande majorité des participants (150 sur un total de 232, soit 65%) ont invoqué le manque de postes intéressants ou le manque de poste vacant dans leur sphère professionnelle. L'autre raison dont il faut tenir compte réside dans le fait que certaines personnes (22%) s'inquiétaient *de l'éventualité de ne pas pouvoir changer à nouveau de poste à l'avenir*, malgré les promesses du Bureau faites en ce sens.



[Figure 4 - **Raisons pour lesquelles le personnel n'a pas expérimenté la politique de mobilité** - Je n'étais pas sûr(e) de pouvoir changer à nouveau changer de poste lorsque je le voudrais - La prime de mobilité était insuffisante - Pas de poste vacant dans ma sphère professionnelle - Pas de poste intéressant - Aucune prévision de soutien à ma famille]

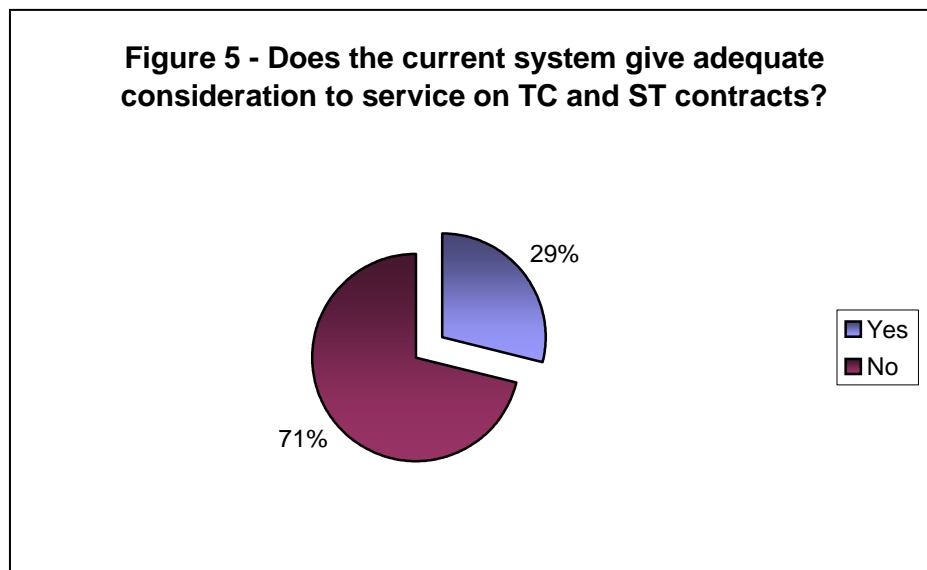
Ces questions fondamentales doivent être examinées de manière globale, et le formulaire envoyé par HRD invitant le personnel désigné à changer de poste, n'est pas vraiment une solution au problème. Le Syndicat du personnel a demandé des informations concernant les politiques et les méthodes adoptées par les membres de notre Fédération, CCASIP, qui appliquent efficacement les politiques de mobilité et de rotation. Des réponses ont été obtenues de l'UNICEF, de l'Association du personnel professionnel du Programme alimentaire mondial, et du HCR.

S'il n'y a pas de politique parfaite, on observe toutefois des éléments communs entre toutes les politiques, notamment la présence de participants indépendants nommés par un organe représentatif du personnel. Au HCR, la mobilité est gérée par l'intermédiaire d'un système de rotation obligatoire, en vertu duquel « généralement, la priorité est accordée aux candidats internes aux postes ouverts, mais en l'absence de candidats répondant aux qualifications requises, le poste est ouvert à des candidats externes ». Si le Bureau entend promouvoir une plus forte mobilité de son personnel, il doit à l'évidence mettre en place une politique efficace qui soit à la fois plus contraignante et prenne davantage en considération les candidats internes.

La question se complique lorsqu'il s'agit de passer du budget régulier à un projet de coopération technique, ou du Bureau au Centre de Turin. Le Bureau applique désormais des pratiques diamétralement opposées à celles qu'il appliquait jusque-là et n'autorise plus le personnel qui a quitté le budget régulier pour un projet de coopération technique, ou le BIT pour le Centre de Turin, à revenir en arrière. Le personnel soumis à des contrats sans limitation de durée est prévenu que leur statut sera « gelé » et qu'il devra passer par le biais d'un concours s'il souhaite revenir au budget régulier. Le personnel sous contrat *fixed-term* est contraint dans certains cas de démissionner du Bureau pour pouvoir accepter un poste relevant de projets de coopération technique. En revanche, le Centre de Turin encourage son personnel à partir travailler au BIT, en lui garantissant le droit au retour.

Cette approche vise vraisemblablement à limiter la responsabilité du Bureau, et à faire porter un risque considérable sur les travailleurs individuellement. Il est évident que cela décourage la mobilité, au détriment des fonctionnaires, du Programme de coopération technique du BIT et de l'Organisation elle-même. Lorsqu'on demande au personnel si les procédures actuelles de recrutement prennent suffisamment en considération le personnel travaillant sur des projets de coopération technique ou sous contrats de courte durée, près des trois quarts des participants ont répondu clairement « non » (Voir Figure 5).

Cette approche limite la responsabilité du Bureau et fait porter un risque considérable sur les travailleurs individuellement [...] au détriment de l'Organisation elle-même.



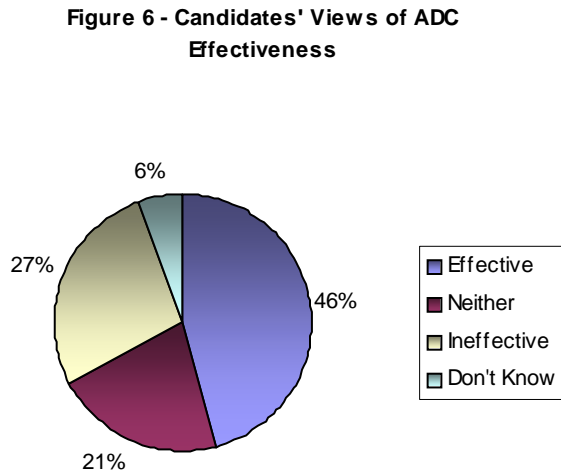
[Figure 5 – Pensez-vous que les actuelles procédures de recrutement accordent suffisamment de considération au personnel travaillant sur des projets de coopération technique ou sous contrats de courte durée]

Centre d'évaluation

Le Syndicat a reçu 209 réponses de membres ayant participé au centre d'évaluation. Sur ce chiffre, la grande majorité (68%) émanait de la catégorie des services organiques, le pourcentage restant émanant des services généraux/personnel de la catégorie organique.

Les avis concernant les centres d'évaluation ont été recueillis auprès de différentes sources, notamment auprès des candidats, des chefs responsables et des membres des jurys techniques, et des évaluateurs eux-mêmes. Cette partie présente tous les résultats confondus.

[Figure 6 - Avis des candidats ayant participé à un centre d'évaluation sur l'efficacité du centre
- Efficace – Ni efficace ni inefficace - Inefficace - Ne sait pas]

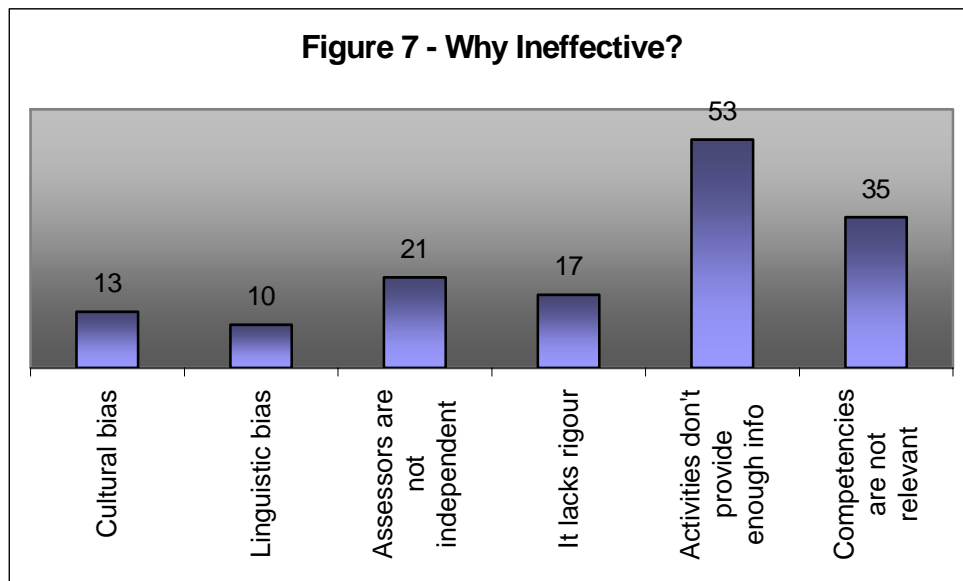


Malgré le fait que les centres d'évaluation n'aient jamais été mis en oeuvre sur le terrain comme prévu initialement, et que le Siège ait utilisé ces centres très différemment de ce qui avait été négocié en 2001, un fort pourcentage du personnel s'est dit satisfait des centres d'évaluation. La Figure 6 montre que presque deux fois plus de fonctionnaires estiment que le centre est efficace plutôt qu'inefficace. Si l'on élimine ceux qui ont répondu « Ni efficace ni inefficace » ou « Ne sait pas », on observe que davantage de fonctionnaires estiment que les

centres d'évaluation sont efficaces plutôt qu'« Inefficaces », dans un rapport de un à trois. Les chefs responsables et les membres des jurys techniques à qui la même question a été posée ont répondu positivement, dans un rapport de un à deux (32% contre 16%). De même, les évaluateurs ont été encore plus nombreux à répondre positivement, soit 71% contre 29%.

Les candidats ayant répondu « Inefficace » ou « Très inefficace » ont ensuite été invités à en indiquer les raisons. La Figure 7 donne un aperçu des raisons invoquées. La raison la plus fréquemment invoquée était de loin le fait que « *Les activités réalisées pendant les tests ne sont pas assez liées aux compétences essentielles demandées* ». Sans surprise, cette réponse est la conséquence de la modification unilatérale, et en violation avec le Statut du personnel et l'Accord collectif de 2001, faite par le Bureau des compétences essentielles, en séparant en deux le centre d'évaluation et en le « vidant » effectivement de son contenu. Il n'est donc pas surprenant que les activités ayant survécu à cette « coupe » ne soient peut-être pas assez liées aux compétences essentielles initialement prévues. Le Syndicat note avec satisfaction que la dernière modification proposée en matière de compétences essentielles - compétence relative à la justice sociale - ait fait l'objet de débats avec le Syndicat préalablement à son intégration au centre d'évaluation.

[Figure 7 - Quelles sont les raisons de l'inefficacité ? - Problème d'approche culturelle - Problème linguistique - Les évaluateurs ne sont pas indépendants - Manque de rigueur - Les activités réalisées pendant les tests ne sont pas assez liées aux compétences essentielles demandées - Ce ne sont pas les bonnes compétences qui sont évaluées]



Nombre de candidats ont remis en cause la pertinence des activités par rapport aux compétences essentielles, alors que d'autres ont remis en question l'indépendance des évaluateurs. Ce dernier point devrait être source de profondes préoccupations, dans la mesure où le Bureau fait continuellement appel à des consultants extérieurs pour les centres d'évaluation. L'emploi de consultants extérieurs soulève la question de l'indépendance et de l'objectivité, car ces derniers pourraient être amenés à modifier les résultats des évaluations qu'ils pratiquent, sous peine de voir leur contrat prendre fin. En outre, le Syndicat a reçu de nombreuses plaintes dénonçant le manque de connaissances des consultants sur le BIT, sa mission et ses valeurs, ou sur sa structure tripartite singulière. L'emploi d'évaluateurs *internes* désignés conjointement confère aux parties concernées la garantie de leur indépendance, de l'absence de pressions des responsables, et d'une bonne connaissance de la culture organisationnelle du BIT.

Plus important encore, le Bureau s'expose à de fortes responsabilités en continuant à employer des consultants externes, car les décisions prises risqueraient d'être annulées pour vice de forme. L'Accord collectif de 2001 et le Statut du personnel stipulent que les évaluateurs doivent être *désignés conjointement* parmi les *fonctionnaires du BIT*. Le Statut du personnel (Article 10.7) prévoit : « *Les évaluateurs sont sélectionnés conjointement par le Département du développement des ressources humaines et le Comité du Syndicat du personnel parmi les fonctionnaires ayant suivi un cours de formation appropriée au Bureau international du Travail* ».

Si les problèmes d'approche culturelle et les problèmes linguistiques ont été cités comme étant les principales raisons de l'inefficacité des centres d'évaluation, ils ne constituaient pas les raisons les plus importantes pour les candidats. En revanche, pour les chefs responsables et les membres des jurys techniques, les problèmes d'approche culturelle et les problèmes linguistiques arrivaient en deuxième et

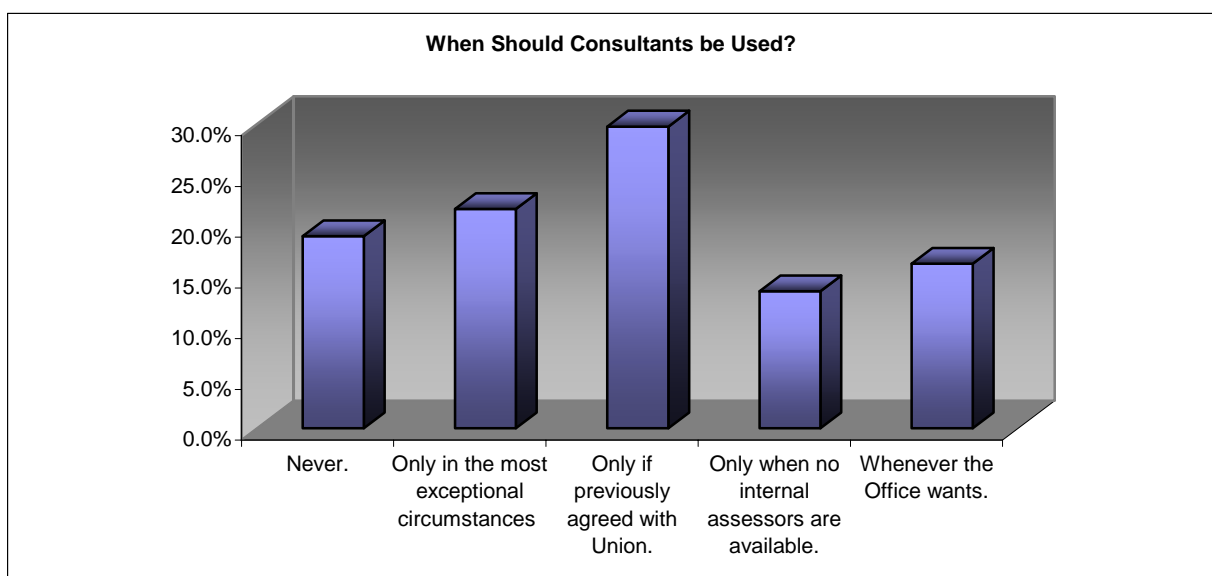
quatrième position respectivement. Les jurys techniques ont toutefois exprimé la même inquiétude concernant la pertinence des activités réalisées pendant les tests par rapport aux compétences essentielles (première position) et l'indépendance des évaluateurs (troisième position).

Alors que le Bureau fait de plus en plus appel à des consultants extérieurs pour assurer les fonctions d'évaluateurs, un tiers des évaluateurs conjointement désignés déclare n'avoir pas du tout été utilisé

Les évaluateurs eux-mêmes ont été invités à répondre à une partie du questionnaire, 31 participants ayant exercé des fonctions d'évaluateurs ces trois dernières années. La plupart des évaluateurs (70%) ayant répondu au questionnaire ont indiqué qu'ils avaient effectué entre 0 et 5 évaluations au cours des trois dernières années. Si une petite majorité (51%) a fait état d'une expérience positive, un nombre équivalent a indiqué avoir été « utilisés efficacement », et il est inquiétant de constater que 46 % des évaluateurs ont indiqué avoir été sous-utilisés ou pas utilisés du tout (27%). En outre, 44 % des évaluateurs ont déclaré que la formation des évaluateurs et l'appui fourni étaient « Insuffisants » ou « Très insuffisants ».

Le Syndicat a demandé aux évaluateurs ce qui les aiderait à être plus disponibles pour la fonction d'évaluation. La réponse la plus fréquemment choisie (par presque deux fois plus de participants que pour la deuxième réponse la plus fréquemment choisie) a été aussi peut-être la plus simple : « Possibilité de consigner ces fonctions dans mon rapport annuel. L'option « Une lettre de HRD informant mon supérieur hiérarchique de mes fonctions d'évaluateurs » et encourageant le chef à faire preuve de souplesse et de compréhension (vis-à-vis de ses fonctions de membre du jury) a également été souvent choisie. Plus des trois quarts des participants estiment que les activités sont actuelles, et près de 80 % des participants pensent que les compétences sont actuelles et adéquates.

A la question concernant l'utilisation d'évaluateurs extérieurs, les évaluateurs ont répondu le plus souvent par « Seulement si un accord entre le Bureau et le Syndicat l'a prévu », et ensuite par « Seulement dans des circonstances exceptionnelles » et « Jamais ».



[Sous quelles conditions des évaluateurs extérieurs à l'organisation devrait être utilisés ? - Jamais - Seulement dans des circonstances exceptionnelles - Seulement si un accord entre le Bureau et le Syndicat l'a prévu - seulement si aucun évaluateur interne n'est disponible - Quand le Bureau le juge bon]

Chefs responsables

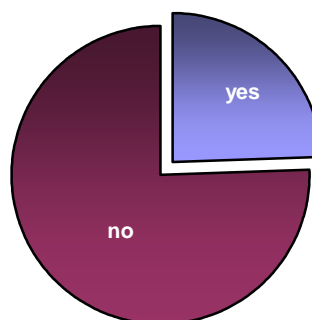
Une série de questions a été réservée aux chefs responsables qui, selon le Statut du personnel, ont la responsabilité de :

- Faire des propositions pour ouvrir un concours (descriptions de postes pertinentes, catégories de postes, grade, et moyens de pourvoir le poste vacant);
- Veiller à l'évaluation technique rigoureuse de tous les candidats ayant passé avec succès le centre d'évaluation, et
- Elaborer un rapport.

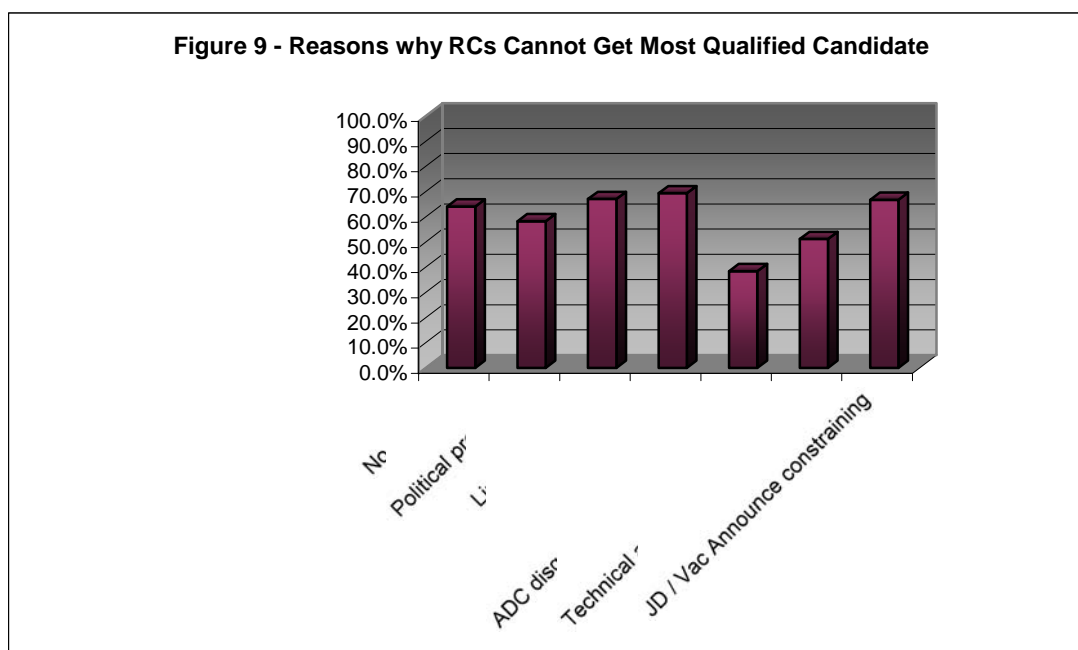
En tout, 146 chefs responsables ont répondu à la question. Les chefs responsables ont mentionné un éventail d'approches, notamment l'implication de différents acteurs dans l'élaboration de l'avis de vacance de poste, à savoir HRD (Unité « Resourcing » (31%), la hiérarchie (30%) et le jury technique/comité de sélection (25%). Au total, 70% des chefs responsables ont indiqué que les descriptions génériques actuelles « ont été très utiles » ou « plutôt utiles », et 26% d'entre eux ont indiqué qu'elles sont « plutôt inutiles ». Sur l'ensemble des chefs responsables ayant participé à l'enquête, 50 % ont eu des relations avec le Syndicat du personnel, et sur ce chiffre, cinq fois plus de participants rapportaient une expérience positive. Si cela n'est pas vraiment surprenant, ces chiffres démontrent que le *dialogue* que doivent maintenir le Syndicat, les chefs responsables et HRD, comme prévu par le Statut du personnel, revêt aujourd'hui toujours autant d'importance.

Près de 60% des chefs responsables avaient fait partie des jurys techniques/comités de sélection ayant préparé la shortlist pour un concours, et une grande majorité (81%) a indiqué avoir eu la possibilité d'établir une shortlist sur la base des seuls CV des candidats. Néanmoins, il est extrêmement inquiétant de constater qu'un quart des chefs responsables ont indiqué avoir été contraints de présélectionner un candidat qu'ils n'auraient sinon pas mis dans la shortlist. Ce phénomène a de graves répercussions sur l'intégrité des procédures de recrutement et de sélection, et sur la capacité du Bureau « d'embaucher le personnel disposant du plus haut niveau de compétence, de rendement et d'intégrité ».

Figure 8 - Asked to Shortlist Someone Who You Wouldn't Have Based on Merit?



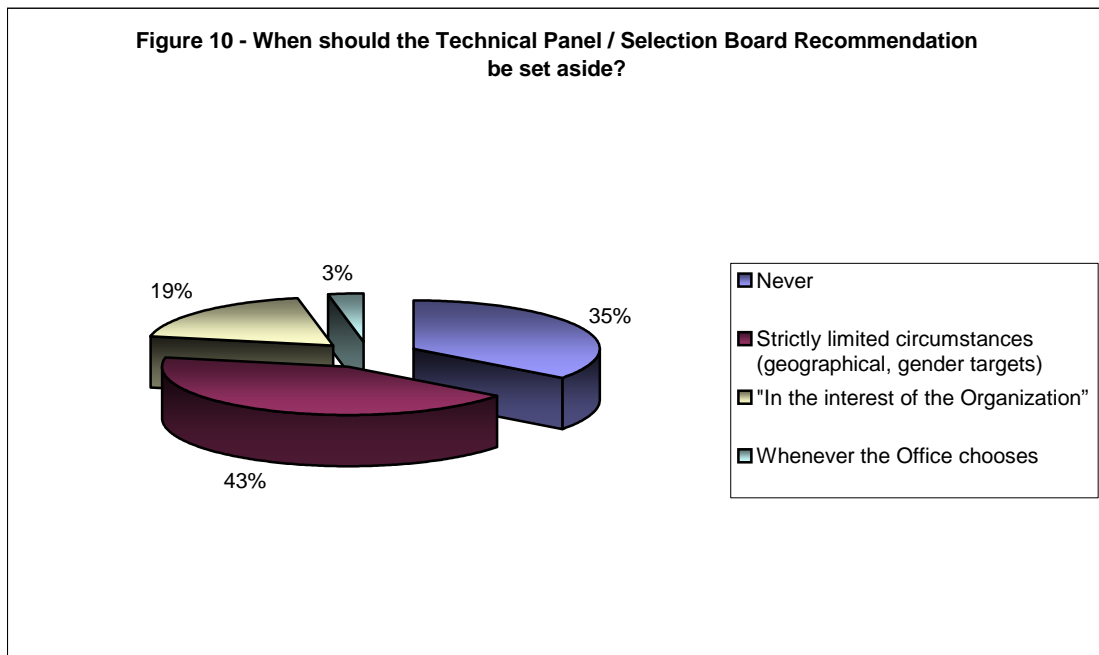
Pratiquement tous les chefs responsables ont indiqué « Parfois » (73%) ou « Toujours » (24%) pouvoir sélectionner le ou la meilleur(e) candidat(e) pour le poste, et les participants ayant répondu « Parfois » ou « Jamais » ont été invités à en indiquer les raisons. Les résultats ont révélé un certain nombre de facteurs, notamment les suivants : le manque de rigueur dans les procédures, la shortlist trop limitée (deux candidat(e)s + 1 réserve), les avis de vacance de poste/principes généraux pour les descriptions d'emploi sont trop contraignants, l'impossibilité de classer les candidats, et la pression politique. La Figure 9 présente des informations additionnelles sur les raisons invoquées.



[Figure 9 - Raisons pour lesquelles les chefs responsables ne peuvent pas sélectionner le ou la meilleur(e) candidat(e) pour le poste - Impossibilité de classer les candidats - Pression politique – Shortlist trop limitée - Manque de rigueur dans les procédures - Le centre d'évaluation a disqualifié de bons candidats en amont - L'évaluation et la recommandation du jury technique n'ont pas été suivies - Les avis de vacance de poste/principes généraux pour les descriptions d'emploi sont trop contraignants]

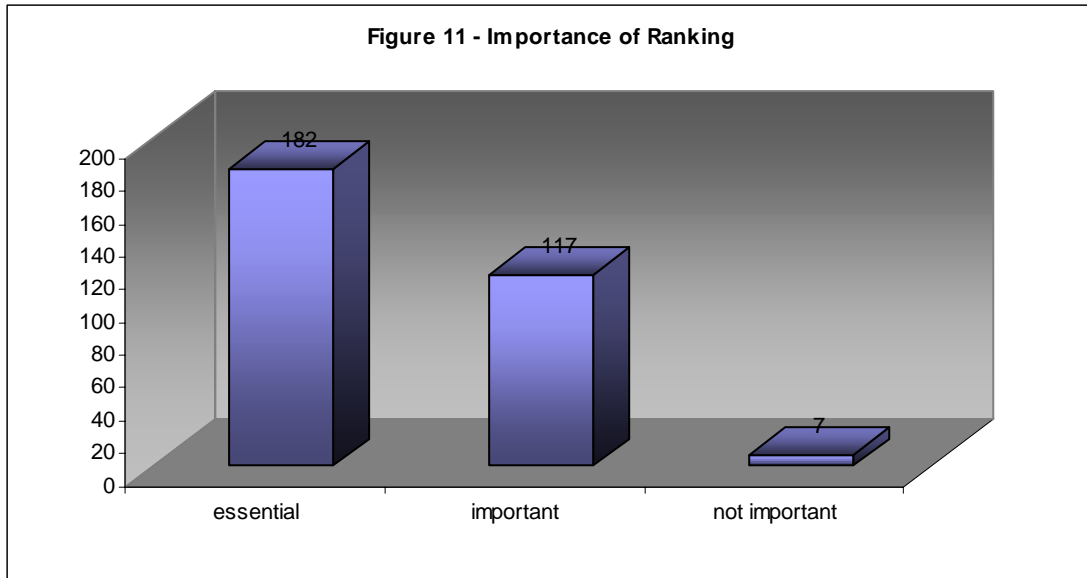
Jury technique (et comité de sélection lorsqu'ils existent)

Plus de 300 fonctionnaires ont répondu à cette partie réservée aux membres des jurys techniques (y compris les chefs responsables) et des comités de sélection, lorsqu'ils existent. Une large majorité (79%) avait participé à moins de 6 procédures de recrutement et de sélection, plus des deux tiers (70%) ayant fait état d'une expérience positive. Plus de 80% estiment que la recommandation du jury technique devrait être le facteur déterminant dans la décision finale de recruter pour un poste donné, et pratiquement le même pourcentage de fonctionnaires indique qu'une décision du jury technique pourrait éventuellement être ignorée ou non suivie « Dans un nombre très limité de circonstances, telles que des critères géographiques ou de genre », ou « Jamais ».



[Figure 10 - Dans quelles circonstances la recommandation du jury technique/comité de sélection pourrait éventuellement être ignorée ou non suivie ? - Jamais - Dans un nombre très limité de circonstances, telles que des critères géographiques ou de genre - Dans n'importe quelle circonstance si c'est dans l'intérêt de l'organisation - Quand l'administration le décide, quelle qu'en soit la raison]

Selon les membres des jurys techniques, une shortlist devrait comprendre au *minimum* trois (50% des réponses) à cinq (près de 40% des personnes ayant répondu 4 ou 5 candidat(e)s). Les membres des jurys techniques accordent de l'importance au classement des candidats dans un processus de recrutement. Près de 60% estiment essentielle l'importance de classer des candidats dans un processus de recrutement. Si l'on tient compte du nombre de personnes ayant indiqué que le classement des candidats est « Important », ce chiffre atteint 98%.



[Figure 11 - Importance de classer des candidats dans un processus de recrutement - C'est essentiel – C'est important – Ce n'est pas important]

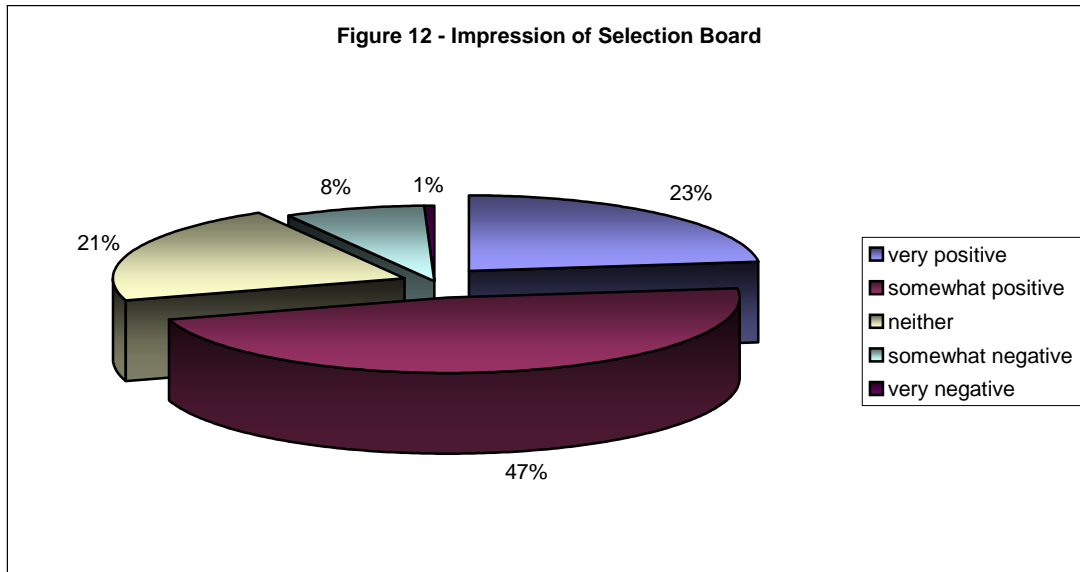
En fait, *sept* membres des jurys techniques seulement estiment que le classement n'est « Pas important ».

Comités de sélection

Les comités de sélection sont des organes conjoints, où les représentants nommés par le Syndicat, la direction et des membres neutres se réunissent régulièrement dans le cadre des procédures de recrutement et de sélection. Les comités de sélection sont constamment utilisés à Turin et dans la région Amériques, sont utilisés de temps à autre dans la région Asie-Pacifique, mais ne sont pratiquement pas utilisés au Siège, en Europe ni dans les Etats arabes. Au total, 174 collègues émanant de bureaux qui utilisent les comités de sélection ont répondu, dont le nombre de représentants du personnel, de la direction et de membres neutres/independants était à peu près équivalent.

*98% des membres des jurys techniques (comprenant les chefs responsables) considèrent que le classement des candidats est **essentiel ou important...** et **sept participants seulement (2%)** considèrent que ce n'est pas important.*

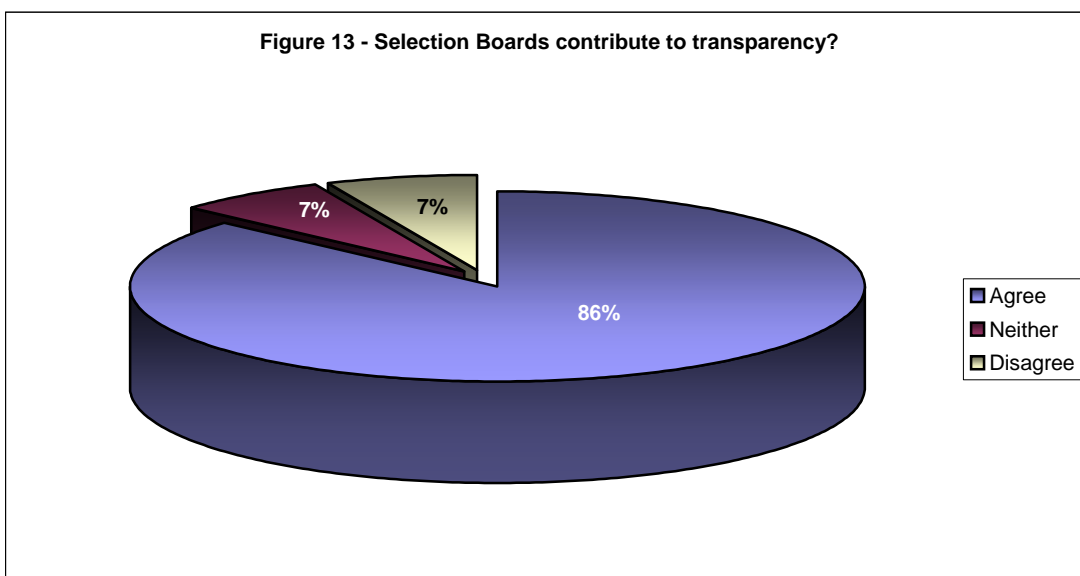
La Figure 12 offre des informations complémentaires très importantes sur le niveau de satisfaction par région, comme indiqué ci-dessus. Selon les membres du comité de sélection eux-mêmes, notamment les représentants de la direction, leur expérience en tant que membre de jurys a généralement été positive (70% des membres ont répondu « Positive », dont près d'un quart ayant répondu « Très positive »), 8% seulement des membres ayant répondu « Ni positive ni négative » et *un membre* (0,6%) ayant répondu « Très négative ». Si l'on élimine les réponses « neutres », les membres du comité de sélection ont fait état d'expérience positive à près de neuf contre un (89,5% mentionnant une expérience positive contre 10,5% mentionnant une expérience négative).



[Figure 12 – Expérience en tant que membres du comité de sélection - Très positive - Positive - Ni positive ni négative - Négative - Très négative]

Les membres du comité de sélection ont également été invités à répondre à une série de questions, pour indiquer la mesure dans laquelle ils étaient d'accord avec les propositions formulées. Près des deux tiers n'étaient *pas d'accord* avec l'idée selon laquelle « Le processus de recrutement et de sélection est trop long à cause du comité de sélection », et 23% seulement approuvaient cette proposition.

La Figure 13 montre que pratiquement tous les membres ayant répondu (86%) étaient d'accord avec le fait que « Les comités de sélection contribuent à la transparence des procédures de recrutement », et moins de 7% (6,7%) des membres n'approuvaient pas cette proposition. De même, moins de 5% des membres n'étaient pas d'accord avec le fait que « Les représentants du personnel jouent un rôle constructif dans les comités de sélection », alors que 70% approuvaient cette proposition.



[Figure 13 - Les comités de sélection contribuent-ils à la transparence des procédures de recrutement ? D'accord - Ni d'accord ni pas d'accord - Pas d'accord]

Plus des trois-quarts des membres estiment que le comité de sélection contribue à la confiance du personnel dans les procédures de sélection et de recrutement. Aspect le plus important, près de 72% des membres approuvaient la proposition selon laquelle « Les comités de sélection permettent de garantir à toutes les parties prenantes des résultats transparents et objectifs pour le concours ». Cela semble correspondre aux informations communiquées par notre membre titulaire du comité régional pour la région Amériques, indiquant que dans 85% des cas, la direction suit les recommandations des comités de sélection.

Peut-être plus important encore, 67% des membres estiment que « Le personnel dans les régions est heureux de pouvoir compter sur un comité de sélection », 3% seulement estimant que le personnel est insatisfait des comités de sélection.

« Plus des trois-quarts des membres estiment que le comité de sélection contribue à la confiance du personnel dans les procédures de sélection et de recrutement. »

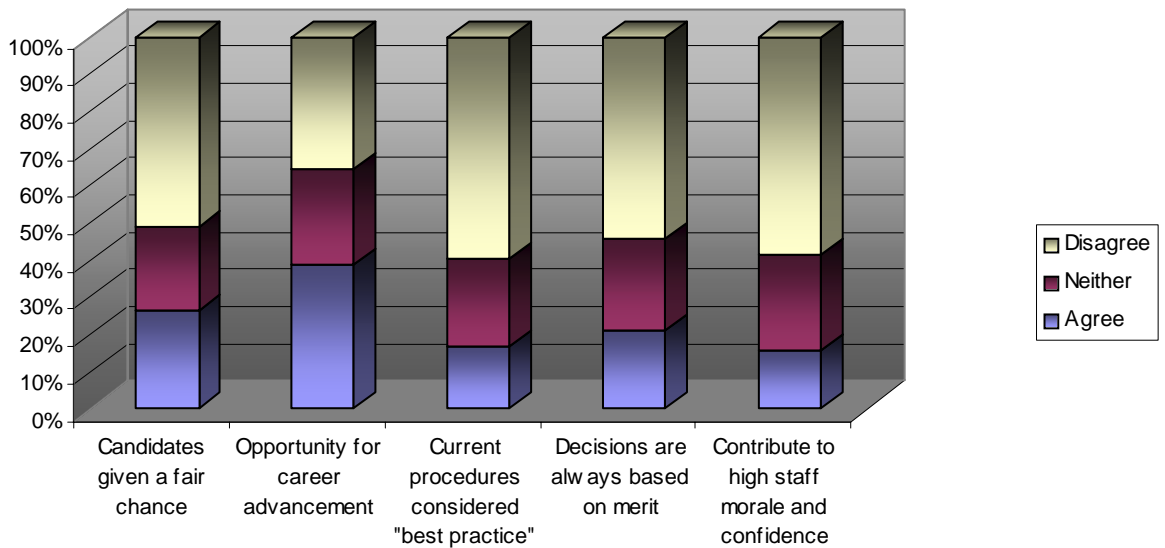
Priorité en prévision de la reprise des négociations

Cette section avait pour objectif de recueillir le point de vue de tous les membres du syndicat du personnel sur des sujets divers, en vue de définir les attentes et les priorités en matière de sélection et recrutement dans le cadre de la reprise des négociations entre l'administration et le comité du syndicat du personnel.

Près de 900 fonctionnaires ont répondu à cette partie du questionnaire.

Cette partie s'ouvrait sur une série de questions portant sur la mesure dans laquelle les fonctionnaires approuvaient les propositions formulées, ces dernières visant à évaluer le niveau de confiance des membres dans les procédures actuelles. La Figure 14 offre un aperçu des réponses aux propositions suivantes : « Je trouve que chaque candidat à sa juste chance dans les procédures de traitement et sélection » (51% Pas d'accord, 27% D'accord) ; « Les procédures de recrutement et sélection contribuent au développement de carrière du personnel » (39% D'accord, 36% Pas d'accord) ; « Les actuelles procédures de recrutement et sélection ne me paraissent pas pouvoir être améliorées » (60% Pas d'accord, 17% D'accord) ; « Toute sélection finale est avant tout fondée sur les compétences et le mérite des candidats » (54% Pas d'accord, 21% D'accord), et « Les actuelles procédures de recrutement et sélection contribuent à la confiance et à la motivation du personnel » (59% Pas d'accord, 16% D'accord).

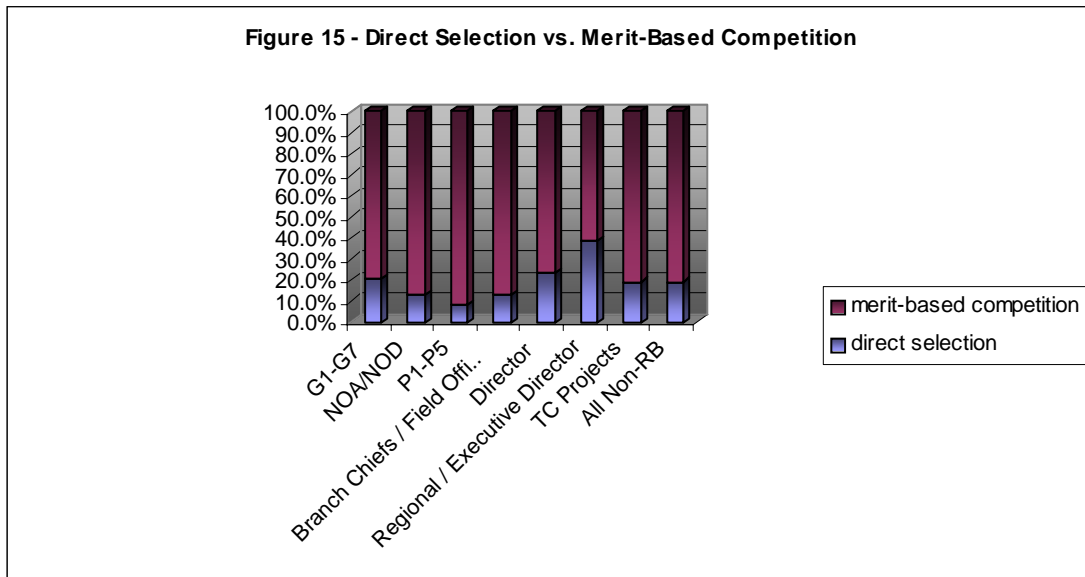
Figure 14 - To what extent do you agree?



[Figure 14 - Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? - Je trouve que chaque candidat a sa juste chance dans les procédures de recrutement et sélection - Les procédures de recrutement et sélection contribuent au développement de carrière du personnel - Les actuelles procédures de recrutement et sélection ne me paraissent pas pouvoir être améliorées - Toute sélection finale est avant tout fondée sur les compétences et le mérite des candidats - Les actuelles procédures de recrutement et sélection contribuent à la confiance et à la motivation du personnel - Pas d'accord - Ni d'accord ni pas d'accord - D'accord]

Il conviendra de relever ici que les choix des réponses ont été les mêmes pour le personnel des services généraux que pour celui des services organiques. Si le personnel des services organiques a répondu en plus grand nombre à la proposition « Pas du tout d'accord », tant le personnel des services généraux que celui services organiques a opté le plus souvent pour la même proposition (Tout à fait d'accord, d'accord, etc.) pour chacune des cinq propositions différentes.

Ensuite, il a été demandé au personnel d'indiquer dans quel cas de recrutement devrait-il y avoir une possibilité de sélection directe par le Directeur général, et dans quel cas le recrutement devrait-il s'effectuer par concours. A cette question, le personnel a répondu majoritairement en faveur d'une sélection par concours. La plupart des membres se sont dits en faveur d'un concours de recrutement pour tous, y compris pour les directeurs régionaux et les directeurs exécutifs. Le nombre de membres ayant appelé à la sélection par concours est surprenant et va de 61% (directeurs régionaux/exécutif) à 92% (P1-P5). En ce qui concerne la catégorie G1 à G7, 80% des membres se sont dits en faveur de la sélection par concours, et ils étaient 87% à choisir cette option concernant les fonctionnaires nationaux professionnels (NOA-NOD). On peut en dire de même pour les chefs de service/directeurs de bureaux sur le terrain (87%), la catégorie D1-D2 (76%) et pour tout autre poste sur le budget non régulier, y compris les projets de coopération technique (81%).

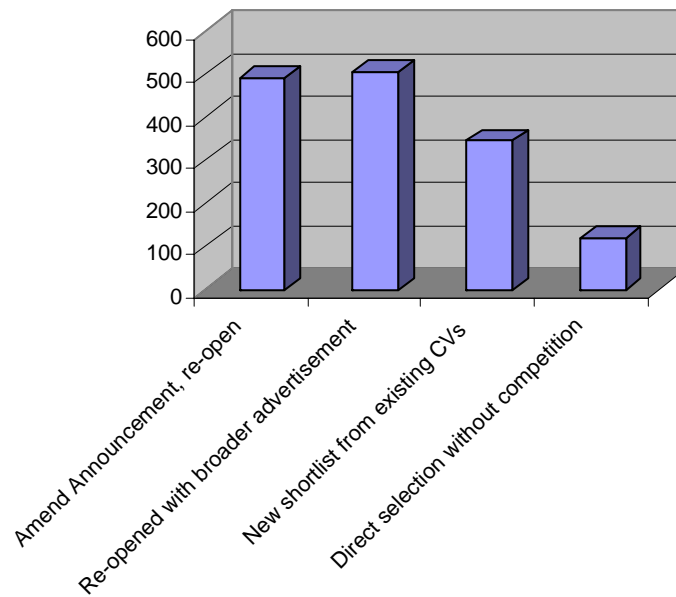


[Figure 15 - Recrutement par sélection directe et recrutement par concours - Services généraux (G1 - G7) - Fonctionnaires nationaux professionnels (NOA-NOD) – Professionnels (P1-P5) - Chefs de service et directeurs de bureaux sur le terrain – Directeur - Directeurs régionaux et directeurs exécutifs (ADG) – Chefs de projet de coopération technique - Tout autre poste sur budget non régulier]

Lorsqu'il leur a été demandé que devrait-il se passer si un concours est déclaré « sans succès », les membres ont proposé une série d'étapes logiques pour réouvrir le concours, soit avec une plus grande publicité ou avec un avis de vacance de poste révisé. Certains étaient aussi en faveur de l'examen des candidats ayant les qualifications minimum requises mais non retenus la première fois en raison de la shortlist limitée. La réponse ayant obtenu le plus faible score est *de loin* celle que le Bureau applique actuellement, c'est-à-dire « la sélection directe sans concours ». A l'évidence, le personnel souhaiterait éviter ce scénario, car cela ouvre la porte à des choix arbitraires et à des abus. À plusieurs reprises, des collègues se sont adressés au Syndicat pour signaler qu'un cadre en particulier avait *intentionnellement* déclaré sans succès un concours, de manière à pouvoir choisir les candidats préférés – lesquels n'avaient pas exprimé leur intérêt pour le poste en présentant leur candidature.

Il est difficile d'imaginer qu'une telle méthode produise des résultats plus fiables que la sélection par concours. Même dans le cas où les abus susmentionnés n'auraient pas été commis, il faut se pencher d'urgence sur cette question afin d'éviter l'occurrence de ce type de problème (ou de problèmes potentiels) à l'avenir.

What to Do if Competition Unsuccessful?



[**Que devrait-t-il se passer si un concours est déclaré « sans succès » ?** Avis de vacance de poste révisée et réouverture du concours - Concours réouvert mais avec une plus grande publicité - Etablissement d'une nouvelle shortlist parmi les candidat(e)s ayant les qualifications minimum requises, mais non retenu(e)s la première fois – Sélection directe sans concours]

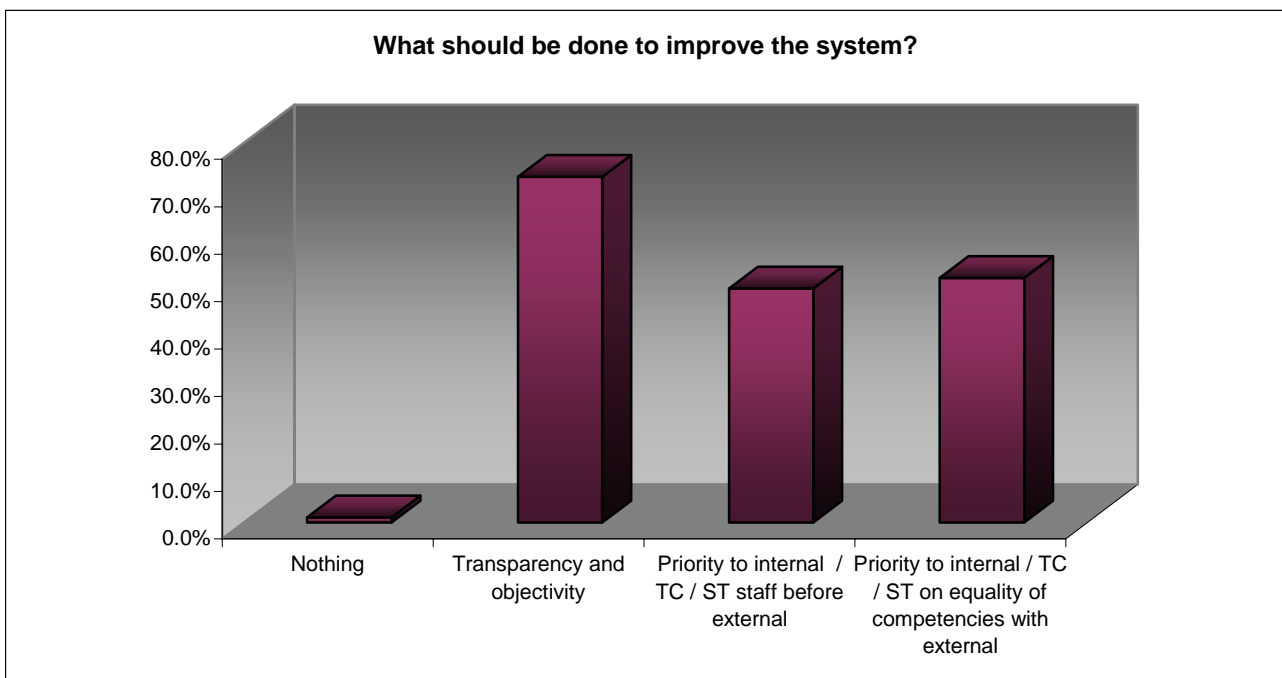
Les membres ont majoritairement opté pour accorder la priorité au personnel actuellement employé au BIT. Lorsqu'il leur a été demandé «Est-ce que les membres actuellement employés au BIT (y compris ceux ayant plus de cinq ans de travail sur un projet de coopération technique et les travailleurs de courte durée et qui ont passé le centre d'évaluation) devraient avoir la priorité sur les candidats externes, 82% des participants ont répondu positivement.

S'agissant des conditions dans lesquelles devraient se faire les transferts au même grade *sans concours*, les cinq premières réponses, par ordre d'importance, ont été les suivantes :

1. Seulement avec le consentement du fonctionnaire concerné
2. Afin de mettre en pratique la politique de mobilité
3. Pour des cas humanitaires
4. Après consultation avec le Syndicat du personnel
5. Afin de résoudre des problèmes relationnels dans une unité

Alors que 98% des participants estiment qu'il est « Très important » ou « Important » d'améliorer les opportunités de développement de carrière, et que 96% estiment que les initiatives en matière de développement de carrière contribueraient à augmenter la motivation et la satisfaction au travail, *les deux tiers* du personnel ont répondu par la négative à la question de savoir si le système de formation et d'éducation du BIT contribue au développement de carrière. Les réponses ont été comparables quelle que soit la catégorie du personnel, qu'il soit basé sur le terrain ou au Siège.

A la question « Que pourrait-on faire pour améliorer les procédures de recrutement et sélection », le personnel a répondu massivement (73%) que la transparence et l'objectivité du système pourraient être améliorées. En outre, le personnel estime que la priorité devrait être donnée au personnel interne sous contrats TC et ST ayant plusieurs années d'expérience au BIT, avant d'ouvrir le concours aux candidats externes (autrement dit, si des candidats internes (ST/TC) disposent des qualifications requises pour le poste, les candidatures externes ne devraient pas être examinées), et que, à compétences égales entre candidats internes et externes, la priorité devrait être donnée aux premiers (TC et ST de cinq ans d'expérience au BIT inclus). Toutefois, étant donné la difficulté à évaluer « l'égalité de compétences » entre les candidats internes et externes, et le risque d'influencer injustement les résultats pour passer outre la notion d'égalité et favoriser un candidat en particulier, la première option serait préférable.



[Que pourrait-on faire pour améliorer les procédures de recrutement et sélection ? Rien, le système fonctionne bien tel qu'il est - La transparence et l'objectivité du système pourrait être améliorées - La priorité devrait être donnée au personnel interne (TC et ST de cinq ans d'expérience au BIT inclus) avant d'ouvrir le concours aux candidats externes - A compétences égales entre candidats internes et externes, la priorité devrait être donnée aux premiers (TC et ST de cinq ans d'expérience au BIT inclus)]

S'il apparaît clairement que le personnel examine les moyens de remédier à la situation précaire d'un nombre croissant de fonctionnaires au BIT, l'attribution du statut « interne » au personnel TC et ST nécessitera d'adopter une approche mesurée et fondée sur des règles. Le Syndicat mettra au point une proposition appelant à l'attribution du statut interne au personnel ayant au moins cinq ans d'expérience au BIT, et ayant passé le centre d'examen. En outre, les questions liées au grade, à la formation et à d'autres questions-clés doivent être prises en considération.

Deux questions ouvertes ont été posées à la fin du questionnaire, l'une permettant au personnel de donner son avis sur les moyens d'améliorer les procédures de recrutement et sélection, et l'autre lui donnant la possibilité d'ajouter tout autre

commentaire qu'il souhaite partager avec le Syndicat. Plus de 100 réponses à la première question ont été reçues, et près de 300 commentaires ont été formulés pour répondre à la deuxième question. Pour respecter la confidentialité, et compte tenu de la longueur des commentaires, ceux-ci ne sont pas communiqués ici. Néanmoins, les commentaires les plus courants sont les suivants :

- Sentiment de frustration vis-à-vis de cas présumés de favoritisme, népotisme ou d'influence politique extérieure ;
- Le personnel souhaiterait voir le retour d'un système entièrement basé sur le mérite, et a souligné fréquemment l'importance du classement et de recruter le candidat le mieux qualifié pour le poste ;
- Demande de prendre plus largement en considération toute expérience professionnelle exercée pour le compte du BIT, y compris sous des contrats TC et ST ;
- Demande qu'un statut interne soit accordé au personnel TC et ST après une certaine période, certains demandant de prendre en compte toute expérience professionnelle exercée pour le compte du BIT, quelle qu'en soit sa durée ;
- Demande clairement l'application d'une politique de développement de carrière plus cohérente, notamment pour aider le personnel de la catégorie G/NO à accéder à la catégorie P ;
- Demande l'application juste, efficace et systématique d'une politique de mobilité qui tiendrait particulièrement compte de la rotation entre le terrain et le Siège, et permettrait au personnel des bureaux régionaux de passer à des projets de coopération technique sans perdre leur droit à retourner à la situation antérieure ;
- Les fonctionnaires sont en faveur de la participation active de Syndicat du personnel tout au long du processus ;
- Nombreux sont ceux qui estiment qu'un concours doit être ouvert pour les postes de la catégorie des directeurs ;
- Un certain nombre de candidats ayant échoué se sont dits déçus des informations et du retour d'information qui leur ont été communiquées, et ont exprimé le souhait d'obtenir davantage d'informations - en temps utile - sur les candidats ayant échoué,
- L'efficacité du système inquiète un certain nombre de membres qui souhaiteraient que la bureaucratie soit moins lourde.

Tous les commentaires écrits ont été communiqués dans leur intégralité aux membres du personnel du Syndicat participant au processus de renégociation de l'Accord collectif sur les procédures de recrutement et de sélection.

Nous vous tiendrons informés de l'avancement de la situation dans les semaines à venir.
