



Conseil d'administration

326^e session, Genève, 10-24 mars 2016

GB.326/PFA/11

Section du programme, du budget et de l'administration
Segment du programme, du budget et de l'administration

PFA

Date: 18 février 2016

Original: anglais

ONZIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Stratégie en matière de ressources humaines dans le cadre de la réforme: mise à jour

Objet du document

Rendre compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la Stratégie en matière de ressources humaines pour 2010-2015 et de la réforme du Directeur général concernant les ressources humaines; présenter les priorités relatives aux ressources humaines pour la période biennale 2016-17 (voir le projet de décision au paragraphe 30).

Objectif stratégique pertinent: Gouvernance, appui et management.

Incidences financières: Aucune.

Décision demandée: Sous réserve des orientations du Conseil d'administration.

Suivi nécessaire: Le Bureau sera invité à prendre des mesures en fonction des orientations données par le Conseil d'administration.

Unité auteur: Département du développement des ressources humaines (HRD).

Documents connexes: GB.326/PFA/INF/6.

Introduction

1. Le Conseil d'administration a adopté la Stratégie en matière de ressources humaines pour la période 2010-2015, en novembre 2009. Les grands objectifs de cette stratégie étaient les suivants: capacités et aptitude à diriger améliorées; travail de meilleure qualité et réactivité accrue grâce à une plus grande responsabilisation; efficacité et efficience du personnel améliorées par le travail d'équipe et la collaboration; et renforcer le sentiment de satisfaction et le niveau de performance du personnel grâce à un cadre de travail favorable. On trouvera des informations détaillées sur les cibles, les étapes et les résultats obtenus dans les rapports sur l'exécution du programme couvrant les périodes 2010-11, 2012-13 et 2014-15 (www.ilo.org/program).
2. En mars 2014, les propositions découlant du plan d'action du Directeur général pour la réforme dans le domaine de la gestion des ressources humaines ont été présentées au Conseil d'administration. Ces propositions étaient destinées à améliorer un ensemble de politiques et de procédures clés en matière de gestion des ressources humaines, sur la base de la stratégie adoptée dans ce domaine¹. Le Conseil d'administration a pris connaissance d'une version actualisée de ces propositions en novembre 2014² et, en mars 2015, il a approuvé d'autres propositions nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie et du programme de réforme³.
3. Le présent document se fonde sur les résultats obtenus dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines et du programme de réforme ainsi que sur les enseignements qui ont pu en être tirés. Il présente les priorités définies par le Bureau dans le domaine des ressources humaines (RH) pour la période de transition 2016-17, dans la perspective de l'élaboration du nouveau plan stratégique pour 2018-2021.

Résultats obtenus

4. Au cours de la période 2010-2015, et plus particulièrement pendant la période biennale 2014-15, le Bureau a engagé une action concertée pour améliorer un ensemble de politiques, de méthodes et de procédures clés dans le domaine des RH, son objectif étant de gagner en efficacité et de parvenir aux quatre résultats, étroitement liés, qui sont visés dans la stratégie.

Résultat 1: Capacités et aptitude à diriger améliorées

5. L'un des changements les plus notables a été opéré dans le domaine du recrutement et de la sélection, avec l'introduction de procédures améliorées établies dans le cadre d'un nouvel accord collectif. Le Comité du recrutement, des affectations et de la mobilité (CRAM), institué en vertu de ces procédures, a commencé ses travaux au début de l'année 2015. Ce comité sert de cadre pour intégrer la planification des effectifs dans les procédures de recrutement et de sélection et joue ainsi un rôle essentiel, qui consiste à favoriser la mobilité du personnel et à promouvoir la diversité et l'équilibre entre hommes et femmes au sein du Bureau. En outre, le Bureau a amélioré le système de recrutement et

¹ Document GB.320/PFA/13.

² Document GB.322/PFA/9.

³ Document GB.323/PFA/10.

de sélection pour les postes de direction, notamment en lançant des appels à manifestation d'intérêt, afin d'attirer un plus grand nombre de candidats potentiels pour ces fonctions.

6. Ces modifications des procédures de recrutement et de sélection sont allées de pair avec des améliorations significatives des principaux outils informatiques utilisés à l'appui de la gestion des talents. Le système ILO People, plate-forme intégrée de gestion des talents en ligne (qui se compose d'un module de Gestion de l'apprentissage, d'un module du Suivi du comportement professionnel et d'un module du Profil de l'employé), est un outil complémentaire au service de l'amélioration de la gestion des talents. Le module du Profil de l'employé est utilisé pour la planification des effectifs ainsi que pour la saisie d'informations sur les compétences, l'expérience et les aspirations professionnelles des membres du personnel. Le CRAM se sert de ces informations pour promouvoir la mobilité et l'avancement professionnel des fonctionnaires en activité.
7. Le module de Gestion de l'apprentissage d'ILO People facilite l'accès à la formation, y compris à diverses nouvelles offres de cours, fruit d'une collaboration accrue entre le Département du développement des ressources humaines (HRD) et le Centre international de formation de l'OIT; on citera notamment le Programme d'orientation en ligne, destiné à aider les nouveaux fonctionnaires à s'intégrer au sein du Bureau ainsi que le Programme de formation aux fonctions d'encadrement et de gestion stratégique, qui permet aux membres du personnel d'encadrement, actuels ou futurs, d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour être plus efficaces dans leur rôle de chef.

Résultat 2: Travail de meilleure qualité et réactivité accrue grâce à une plus grande responsabilisation

8. Les procédures de suivi du comportement professionnel ont été modernisées et sont désormais intégrées dans le système ILO People. Le nouveau Cadre de suivi du comportement professionnel est une approche novatrice et souple, qui permet d'aborder dans sa globalité et en continu le suivi du comportement professionnel: il suppose la planification, le suivi et l'évaluation du travail en mettant l'accent sur le dialogue et le retour d'information. Afin de tendre vers «Une seule OIT» dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, les plans de travail individuels inscrivent les objectifs et les résultats professionnels de chaque membre du personnel dans un effort cohérent à l'échelle de l'OIT.
9. De nouveaux programmes de formation en ligne ont été élaborés et mis en place dans l'ensemble du Bureau. Par exemple, celui qui est consacré à la gouvernance interne est accessible à tous les membres du personnel, en trois langues, dans le monde entier, via ILO People. En outre, compte tenu du rôle essentiel que jouent les directeurs des bureaux de l'OIT, par leur gestion efficace et efficiente, dans la prestation de services de qualité aux mandants, des activités de formation spécialement consacrées aux opérations sur le terrain ont été mises au point. Un programme visant à optimiser l'efficacité des bureaux extérieurs a été conçu sur mesure en partenariat avec les directeurs des bureaux extérieurs de l'OIT et à leur intention; il s'agit en particulier de renforcer leur capacité de gestion de haut niveau sur le plan opérationnel.

Résultat 3: Efficacité et efficience du personnel améliorées par le travail d'équipe et la collaboration

10. Dès le début de la période biennale 2014-15, le Bureau a lancé plusieurs initiatives dans le domaine de la gestion du changement, qui ont été mises en œuvre dans le cadre de la réforme de la structure du siège. Ce processus a notamment supposé l'examen des

nouvelles attributions et responsabilités relevant des trois portefeuilles et, très souvent, une mise à niveau de la composition des effectifs et des ressources allouées au personnel, dans le but d'améliorer les synergies internes et les méthodes de travail. Dans la deuxième partie de la période biennale, l'attention s'est portée sur l'examen de la structure extérieure, l'objectif étant notamment d'obtenir l'implication active des régions et l'adhésion des membres du personnel concernés par les changements. Le processus de consultation approfondi qui a été engagé avec le personnel et ses représentants a ouvert la voie à un ensemble d'ajustements structurels.

11. En août 2015, le Bureau a commencé à procéder à l'examen des descriptions génériques pour les postes ouverts aux fonctionnaires de la catégorie des services organiques nationaux et au personnel de la catégorie des services généraux dans les bureaux extérieurs. Cet exercice permettra de mettre à jour les descriptions de postes génériques, sur la base des nouvelles méthodes de travail qui résultent du processus de réforme et, notamment, du déploiement de systèmes informatiques comme le Système intégré d'information sur les ressources (IRIS). Cette mise à jour sera aussi l'occasion de déceler les chevauchements inutiles qui peuvent exister entre certains postes et, partant, d'améliorer les performances du personnel et de renforcer le travail en équipe et la collaboration. La rationalisation des processus opérationnels, des flux de travail et des procédures permettra aux membres du personnel de travailler plus efficacement et de coopérer plus étroitement, que ce soit dans un même bureau ou à différents niveaux de l'Organisation.
12. HRD et le Syndicat du personnel ont mené une enquête conjointe afin de passer en revue les conditions d'emploi du personnel affecté à la coopération pour le développement, l'objectif étant de déterminer les moyens de mieux aligner ces conditions d'emploi sur celles du personnel permanent, dans le cadre de la politique pour «Une seule OIT» qui sous-tend le processus global de réforme. Les résultats de cette enquête sont mis à profit dans le cadre des travaux en cours sur la réforme des contrats de travail.
13. Durant la dernière période biennale, les améliorations apportées au système informatique des ressources humaines ont également contribué à faciliter le travail en équipe et la collaboration. C'est dans ce but que, dans les limites des ressources disponibles, des efforts particuliers ont été déployés pour améliorer le service aux utilisateurs, moyennant, par exemple, la mise en place dans IRIS d'un nouveau module de gestion des absences. En outre, la création d'une base de données sur les ressources humaines a permis d'élargir l'accès aux outils d'établissement des rapports et aux ressources RH et de rendre cet accès plus interactif.

Résultat 4: Renforcer le sentiment de satisfaction et le niveau de performance du personnel grâce à un cadre de travail favorable

14. Les principales politiques de gestion des ressources humaines ont été revues et améliorées pour créer les conditions nécessaires à l'instauration d'un cadre de travail plus favorable. Une nouvelle politique de lutte contre le harcèlement a été élaborée, négociée avec le Syndicat du personnel et mise en œuvre en novembre 2014, afin de garantir que toutes les plaintes pour harcèlement seront examinées avec soin et donneront lieu à une enquête rigoureuse, conformément à des procédures clairement définies. Les négociations qu'ont tenues le Bureau et le Syndicat du personnel en vue d'apporter un meilleur soutien aux fonctionnaires ayant des responsabilités familiales, notamment dans le domaine de la protection de la maternité, ont abouti à la signature d'un nouvel accord collectif sur la protection de la maternité le 5 février 2015. Ce nouvel accord permet d'aligner les dispositions existantes au BIT sur les meilleures pratiques en vigueur au sein du régime

commun des Nations Unies et il prend également en considération les normes internationales du travail pertinentes.

15. Les avancées réalisées dans la mise en place d'un environnement de travail plus favorable ont été rendues possibles par l'amélioration des relations entre le personnel et la direction au sein du Bureau. Des discussions sont en cours sur des améliorations à apporter à l'Accord de reconnaissance et de procédure conclu en février 2000.

Enseignements à retenir

16. Le changement est un processus qui prend du temps, à plus forte raison lorsque plusieurs réformes ont lieu dans un laps de temps relativement court. A partir de 2012, l'application de la stratégie du Bureau en matière de ressources humaines est allée de pair avec l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action pour la réforme du Bureau, dans lequel le volet «Ressources humaines» a souvent été d'une importance décisive. Depuis les premières modifications apportées aux structures de l'équipe de direction et du siège jusqu'à l'examen ultérieur des méthodes de travail, de la structure extérieure et des activités sur le terrain, la fonction de gestion des ressources humaines a joué un rôle capital à l'appui du programme global de réforme. Dans ce contexte, la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines a été axée sur le recentrage de cette fonction, afin qu'elle cadre plus étroitement avec les nouveaux objectifs stratégiques et les nouvelles priorités de l'Organisation.
17. Dans l'avenir, davantage d'investissements devront être consacrés aux activités liées à la gestion du changement, afin de pouvoir tirer le meilleur parti des améliorations introduites jusqu'à présent. Il sera par ailleurs nécessaire de mettre à profit les importants progrès accomplis dans les domaines de la communication interne et du partage des connaissances, lesquels ont été pour beaucoup dans la réalisation des résultats attendus du processus de réforme en matière de ressources humaines.
18. En particulier, la mise en œuvre des nouvelles procédures de recrutement et de sélection et de la nouvelle politique de mobilité qui les complète supposera un changement de culture, et il faudra du temps aux acteurs concernés pour en apprécier pleinement la valeur. L'OIT ayant opté pour le concept de mobilité «organisée», il faut s'attendre à ce que le nouveau système mette du temps (deux à trois ans) pour porter pleinement ses fruits et pour obtenir le soutien et l'adhésion qui lui seront nécessaires à l'échelle du Bureau.
19. Par ailleurs, davantage devra être fait pour accélérer le changement de manière à promouvoir une meilleure utilisation des nouveaux outils et pour mieux faire connaître et accepter les nouvelles politiques et procédures. Par exemple, la mise en place du Cadre de suivi du comportement professionnel en 2009 a représenté un profond changement de pratique, de procédure et de culture. Les années 2010-2015 ont été à cet égard une période d'adaptation progressive. La phase initiale de mise en œuvre a été facilitée par un intense travail de formation, de nombreux ateliers et des activités de soutien individualisé; il s'agissait de fournir des conseils sur la formulation d'objectifs SMART (spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps), la définition des indicateurs de compétences comportementales et sur le principe des systèmes de notation. Certes, les concepts clés du Cadre de suivi du comportement professionnel sont désormais bien compris, comme l'ont montré les contrôles de qualité, et les outils en ligne nécessaires sont maintenant en place, mais l'application du cadre n'en reste pas moins difficile. Le Bureau va par conséquent continuer de faire le nécessaire pour proposer des informations et des formations ciblées au personnel et à la direction, à l'échelle mondiale, afin de leur permettre d'utiliser toute la palette de politiques, de procédures et d'outils récemment créés ou révisés.

Priorités relatives aux ressources humaines pour la période 2016-17 dans un environnement en mutation

Perfectionnement du personnel et renforcement de l'aptitude à diriger

20. Avec l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui fait une large place aux objectifs du travail décent, les attentes sont encore plus fortes aussi bien en termes de prestations de services qu'à l'égard de l'Organisation des Nations Unies qui se doit d'être à la hauteur de l'enjeu. Afin d'aider le personnel et les responsables à assurer des services pertinents et de qualité, des initiatives seront prises pour diversifier et élargir l'éventail des possibilités de perfectionnement professionnel offertes par le BIT et adapter les activités de formation à la spécificité des besoins des divers groupes cibles au sein du Bureau. Plus l'OIT sera forte et efficace, plus nous serons à même de nous acquitter de notre mission, à présent et dans l'avenir.
21. Le Bureau va poursuivre ses efforts visant à investir dans les compétences de gestion et d'encadrement nécessaires pour que l'OIT puisse s'acquitter de son mandat dans ce nouveau contexte. Dans le cadre des initiatives de renforcement de l'aptitude à diriger, des moyens novateurs vont être mis en œuvre pour accélérer la formation des responsables, actuels ou futurs, à l'échelle du Bureau. En outre, une approche plus systématique sera appliquée pour identifier et aider les responsables qui, d'après l'évaluation effectuée dans le Cadre de suivi du comportement professionnel, ne répondent pas aux attentes de l'Organisation en matière de gestion.

Gestion de la mobilité et des talents

22. Le Bureau continuera de déployer d'importants efforts pour identifier, attirer et gérer des talents appelés à remplir des fonctions clés dans l'ensemble de l'Organisation. Le nouveau mécanisme de recrutement et de sélection repose sur des fonctions opérationnelles essentielles en matière de ressources humaines, dont la rationalisation et l'amélioration se poursuivront tout au long de la prochaine période biennale. De nouvelles mesures seront prises pour améliorer les procédures de recrutement du personnel de la coopération technique. Un travail de sensibilisation sera entrepris pour améliorer la mobilité, tant fonctionnelle que géographique, des membres du personnel – y compris la mobilité interinstitutions –, de telle sorte que la nouvelle politique de mobilité soit dûment mise en œuvre à tous les niveaux de l'Organisation. Des mesures seront prises en conséquence pour accompagner les membres du personnel qui sont à la recherche de possibilités de mobilité, et des mécanismes seront instaurés pour promouvoir la mobilité temporaire et assurer une utilisation optimale du Profil de l'employé aux fins de la planification des ressources humaines.

Gestion des services opérationnels liés aux ressources humaines

23. Le Bureau va continuer à mettre au point un modèle fonctionnel pour les services RH conjuguant efficacité, souplesse et responsabilisation. Les domaines à améliorer, tels qu'ils ont été mis en évidence par les mécanismes de suivi et de contrôle interne, seront examinés et des mesures correctives seront prises. De nouvelles initiatives viseront à moderniser les processus de travail et les systèmes informatiques RH existants; ces initiatives tiendront compte des enseignements tirés de la mise en œuvre de la réforme, des conclusions de l'examen global des processus opérationnels, ainsi que des éventuelles conséquences des modifications qui vont prochainement être apportées à l'ensemble des prestations offertes

par les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies. Le Bureau veillera tout particulièrement à continuer d'améliorer les services opérationnels RH fournis aux régions et dans les régions, en vue d'avancer sur la voie d'«Une seule OIT» et notamment de renforcer les services RH pour la mise en œuvre de projets de coopération pour le développement. Le Bureau s'attachera également à rationaliser le fonctionnement de la Caisse d'assurance pour la protection de la santé du personnel (CAPS), ainsi que les services que celle-ci offre au personnel et aux membres assurés, et à améliorer les processus de travail et les outils en collaboration avec d'autres organismes, comme la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et des organes interinstitutions.

Gouvernance interne et responsabilisation

24. La nécessité d'améliorer l'efficacité des processus de travail internes et l'attention que les mandants portent à l'utilisation optimale des ressources se traduisent par d'importants défis pour l'Organisation. Par conséquent, le Bureau va poursuivre les activités qu'il mène dans le domaine de la gouvernance interne et de la responsabilisation en vue de gagner en efficacité et en efficacie et de rendre l'Organisation plus réactive et plus influente. A cette fin, il veillera tout particulièrement à ce que les attributions et les responsabilités soient clairement définies.
25. Des manuels de gouvernance interne seront disponibles pour tous les grands domaines de gouvernance; un catalogue des activités internes de formation et d'apprentissage consacrées à la gouvernance sera constitué; un suivi sera assuré pour vérifier le taux de participation au programme de formation en ligne sur la gouvernance interne. Les nouveaux fonctionnaires pourront se familiariser pleinement avec le fonctionnement de l'OIT grâce à deux programmes de formation: le Programme d'orientation en ligne et le Programme de formation en ligne sur la gouvernance interne.

Examen des processus opérationnels

26. HRD participera étroitement à l'examen des processus opérationnels qui a débuté à la fin de l'année 2015. Cet examen consiste à évaluer l'ensemble des processus administratifs et des flux de travail intervenant dans l'exécution du mandat de l'Organisation, l'objectif étant à terme de rationaliser les processus administratifs dans un souci d'efficacité et d'efficacie au regard des coûts. Bien qu'il ne soit pas encore possible à ce stade d'anticiper précisément l'impact de cet examen, on peut s'attendre à ce que la mise en œuvre des changements proposés nécessite une importante contribution de HRD, notamment s'agissant de la gestion des changements et des réajustements qui auront lieu en conséquence dans l'ensemble de l'Organisation. Les nouveaux processus opérationnels vont vraisemblablement créer des attributions et en supprimer d'autres, qui n'auront plus lieu d'être. Cela aura des incidences importantes qui nécessiteront une gestion rigoureuse du changement, à laquelle devront être associés les membres de la direction, les membres du personnel et leurs représentants. Le perfectionnement et la formation du personnel joueront également un rôle capital lorsqu'il s'agira de prendre dûment acte des conclusions de l'examen et de contribuer à leur assurer un impact optimal. Par ailleurs, toujours dans le cadre de cet examen des processus opérationnels, HRD s'emploiera à accélérer les changements de culture mis en évidence par le personnel dans la récente enquête sur la santé organisationnelle, en particulier en ce qui concerne la responsabilisation, la gestion des conséquences, le système de récompenses et la reconnaissance des mérites.

Réforme des contrats

27. Le cadre qui régit actuellement les contrats au sein du BIT doit être révisé afin d'améliorer la planification des effectifs, d'assurer le rapide redéploiement du personnel pour répondre

aux nouvelles attentes des mandants et d'améliorer les perspectives de carrière des fonctionnaires. Toute réforme des arrangements contractuels au sein du Bureau devrait également tenir compte des réformes récemment menées dans ce domaine au niveau du régime commun des Nations Unies. Comme cela a déjà été signalé au Conseil d'administration, le Bureau, sur la base des décisions de l'Assemblée générale et en consultation avec le Syndicat du personnel, a posé les principes fondamentaux de sa nouvelle architecture contractuelle. La mise au point d'un nouveau système contractuel au BIT constitue une priorité pour 2016.

Suivi des résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies

28. Le 23 décembre 2015, à la 82^e séance plénière de sa soixante-dixième session, l'Assemblée générale a adopté une résolution par laquelle elle a approuvé la quasi-totalité des recommandations présentées par la Commission de la fonction publique internationale sur l'examen de l'ensemble des prestations offertes par les organisations appliquant le régime commun. On trouvera un résumé des décisions de l'Assemblée générale dans le document GB.326/PFA/INF/6. Ces décisions ont une incidence sur de nombreux éléments clés de l'ensemble des prestations offertes au personnel de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures. Le Bureau devra consacrer, tout au long de 2016, un travail important et de nombreuses discussions à ces décisions de vaste portée afin d'assurer une transition progressive vers l'application de ces nouvelles modalités. Compte tenu du volume de travail requis, le Bureau propose de mettre en œuvre ces décisions à partir du 1^{er} janvier 2017.
29. L'Assemblée générale a également décidé que, le 1^{er} janvier 2018, au plus tard, les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies porteront à 65 ans l'âge réglementaire de départ à la retraite des fonctionnaires recrutés avant janvier 2014, compte étant tenu des droits acquis des intéressés. Le Bureau évaluera l'impact global de cette décision sur la planification de ses effectifs et établira en conséquence un plan de mise en œuvre au cours de la période biennale 2016-17. Il est difficile à ce stade de prévoir le nombre de fonctionnaires qui pourraient souhaiter rester en activité après 60 ou 62 ans, mais on peut néanmoins s'attendre à ce que cela ait une incidence sur le recrutement de nouveaux fonctionnaires, sur la diversité au sein du personnel, sur le rajeunissement des effectifs ainsi que sur les objectifs de la politique relative aux ressources humaines.

Projet de décision

30. Le Conseil d'administration:

- a) *prend note des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Stratégie en matière de ressources humaines pour 2010-2015 et de la réforme du Directeur général concernant les ressources humaines, ainsi que de la présentation des priorités relatives aux ressources humaines pour la période biennale 2016-17;*
- b) *prend note de l'intention de mettre en œuvre les décisions relatives à l'ensemble des prestations offertes par les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies à compter du 1^{er} janvier 2017;*
- c) *demande au Directeur général de soumettre à son examen, en 2017, la nouvelle Stratégie en matière de ressources humaines pour 2018-2021.*