



POUR INFORMATION

DIX-SEPTIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Stratégie en matière de ressources humaines: rapport annuel

Introduction

1. Lorsqu'il a présenté la stratégie révisée en matière de ressources humaines pour 2006-2009 («la stratégie») en novembre 2005, le Bureau s'est engagé à présenter chaque année, à compter de novembre 2006, un rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de cette stratégie¹.
2. Le présent document, qui constitue le deuxième rapport, présente un résumé des mesures prises pour assurer la mise en œuvre de la stratégie, les principaux résultats obtenus à ce jour au regard des objectifs initiaux approuvés par le Conseil d'administration, ainsi que les principales étapes prévues pour l'avenir.

Structure du rapport

3. La première section contient des indications détaillées sur les progrès accomplis dans les trois domaines prioritaires de la stratégie, à savoir: rigueur et efficacité des politiques et des procédures en matière de recrutement, de placement et de déroulement de carrière; systèmes intégrés, motivants et rigoureux de gestion des performances et de perfectionnement du personnel; dispositions essentielles pour assurer le bien-être et la sécurité du personnel.
4. La deuxième section propose un bref aperçu des activités et des initiatives lancées par le Bureau pour appuyer la mise en œuvre de la stratégie.
5. Enfin, la troisième section présente quelques-uns des changements importants opérés dans le cadre de la réforme des Nations Unies et examine leur éventuel retentissement sur la gestion des ressources humaines au sein du BIT.

¹ Document GB.294/PFA/16, paragr. 40.

Mise en œuvre de la stratégie: vue d'ensemble

6. La stratégie reste l'une des pièces maîtresses du processus de réforme interne qui a été lancé pour permettre au Bureau d'être mieux à même de fournir à ses mandants des services de qualité. Il convient de rappeler que la stratégie se situe dans la ligne du cadre stratégique pour 2006-2009, dont le but est de faire du travail décent un objectif mondial, et qu'elle repose sur les principes de la gestion axée sur les résultats (GAR), laquelle doit permettre la gestion stratégique des ressources humaines nécessaire pour atteindre cet objectif. La stratégie constitue également un précieux outil de promotion d'une «culture du résultat» qu'elle entend instaurer, notamment, par l'introduction d'un nouveau système de gestion de la performance du personnel reliant explicitement les objectifs aux résultats escomptés ainsi qu'à la mise en jeu de certaines compétences en matière d'encadrement – efficacité, efficience et sens des responsabilités, entre autres – et par l'adoption d'une stratégie de formation et de perfectionnement destinée à permettre aux cadres et aux membres du personnel de mettre à jour et de développer leurs compétences, en fonction des besoins de l'Organisation, et d'être mieux en mesure d'axer leur action sur l'obtention des résultats. Les diverses cibles de la stratégie, qui constituent à ce titre des éléments importants de la feuille de route de la GAR, sont également reliées à la stratégie relative aux technologies de l'information² ainsi qu'à la stratégie proposée de partage des connaissances³.
7. Conformément aux exigences de la GAR, les efforts sont restés axés sur le renforcement des capacités de gestion, au siège et dans les bureaux extérieurs. Diverses initiatives, formelles et informelles, ont été prises à cet effet. La collaboration constructive engagée avec le Comité du Syndicat du personnel constructif est restée l'un des principaux aspects du contexte opérationnel; cette collaboration s'est poursuivie soit de manière formelle, dans le cadre du Comité de négociation paritaire, des groupes de travail conjoints et d'autres organes communs, soit de manière informelle, dans le cadre d'entretiens et de consultations.
8. En tant que membre du système commun des Nations Unies, le BIT a continué de participer aux premières mesures destinées à donner effet aux recommandations du Groupe de haut niveau sur la cohérence de l'action du système des Nations Unies, recommandations figurant dans le rapport «Unis dans l'action». Les politiques relatives aux ressources humaines, parce qu'elles sont déterminantes pour l'amélioration des résultats et de la performance, sont au centre des initiatives de suivi et leurs résultats auront nécessairement une influence sur la gestion des ressources humaines au sein du Bureau, dans le cadre des dispositions du Statut du personnel.
9. Comme cela a été précisé en 2006, le coût financier de la mise en œuvre de la stratégie est en grande partie absorbé par le budget alloué à HRD par le programme et budget de 2006-07, budget complété par les ressources provenant de l'excédent 2000-01 mobilisées pour le lancement du nouveau Système de recrutement, d'affectation et de placement du personnel (RAPS), ainsi que par les économies réalisées par les autres services du Secteur de la gestion et de l'administration en vue de couvrir une partie des dépenses liées à la mise en place du nouveau système de gestion de la performance.
10. Globalement, la mise en œuvre de la stratégie progresse de manière très satisfaisante, et l'on peut notamment se féliciter des résultats obtenus dans le domaine de l'équilibre entre hommes et femmes. Même si certains des objectifs prévus dans quelques domaines

² Document GB.300/PFA/ICTS/2.

³ Document GB.300/PFA/9/2.

prioritaires n'ont pas encore été atteints – c'est le cas notamment de ceux relatifs à la gestion de la performance et à la formation et au perfectionnement des membres du personnel –, les progrès considérables enregistrés dans les domaines en question ont permis de poser de solides fondements pour l'action future. Des progrès ont également été accomplis en ce qui concerne la sécurité et la diminution du nombre de réclamations. La rapide évolution de l'environnement extérieur, sous l'influence dominante du programme de réforme des Nations Unies, représente pour la gestion des ressources humaines de l'Organisation une source de difficultés et de promesses; il conviendra par conséquent d'en tenir compte soigneusement dans la poursuite de la mise en œuvre de la stratégie.

I. Principales composantes de la stratégie

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

a) Amélioration du recrutement et de la sélection

Cible:

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.

11. Les négociations entre l'administration et le Comité du Syndicat du personnel sur un accord révisé concernant les procédures de recrutement et de sélection se sont poursuivies en 2007 pour aboutir en octobre 2007 à la signature d'un accord-cadre. Ce dernier porte sur les principes généraux, les outils de sélection, la procédure de recrutement, les fonctions et les attributions, le développement de carrière, les activités de conseil, la formation, les informations aux candidats et les réclamations. Des négociations assorties d'un échéancier précis se poursuivent sur les annexes qui doivent définir en détail les procédures de recrutement et de sélection. Ces négociations devraient se terminer à temps pour permettre, en novembre 2007, la présentation à la commission des propositions d'amendement du Statut du personnel et des circulaires administratives correspondantes. Dans l'intervalle, la convention collective actuelle reste en vigueur.

Cible:

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.

12. La durée moyenne de la procédure de mise au concours pour la période allant jusqu'à août 2007 est passée à 141 jours (contre 130 jours en août 2006). Au cours de cette période, 50 postes (32 dans la catégorie des services organiques et 18 dans la catégorie des services généraux) ont été mis au concours et ouverts à des candidats internes et externes; 3 118 candidatures ont été reçues, ce qui représente une augmentation de 54 pour cent par rapport à l'an dernier, où l'on avait déjà enregistré une augmentation de 43 pour cent par rapport à l'année précédente.
13. Compte tenu de l'augmentation du nombre de postes mis au concours et de divers facteurs extérieurs, il n'est guère surprenant que la durée moyenne de la procédure de mise au

concours se soit allongée pour l'ensemble des postes; il est d'ailleurs peu vraisemblable que l'on parvienne ultérieurement à réduire peu à peu cette durée. Il convient cependant de signaler deux choses. Tout d'abord, il faut savoir que, s'agissant du personnel de la catégorie des services organiques, l'introduction du système de recrutement, d'affectation et de placement du personnel (RAPS) ôtera à cette cible une grande partie de sa pertinence. Il faut en effet rappeler que ce système prévoit que le recrutement du personnel de la catégorie en question ainsi que les réaffectations automatiques et les pourvois de postes non urgents s'opéreront à deux périodes fixes de l'année, et que l'accent portera en l'occurrence davantage sur l'amélioration de la planification du personnel, notamment en ce qui concerne le renouvellement des effectifs. Dans cette nouvelle perspective, l'élément déterminant ne sera plus tant la durée de la procédure de mise au concours que la nécessité de prendre des décisions optimales pour la constitution des effectifs, et d'inscrire ces décisions dans une perspective globale qui tienne compte des besoins à long terme de l'Organisation. Il sera nécessaire par conséquent de définir une cible spécifique pour le personnel des services organiques, sur la base des résultats obtenus lors de la première mise en œuvre du RAPS⁴. Ensuite, étant donné que l'essentiel des recrutements pour les services généraux se font en interne, il y a de fortes chances pour que l'objectif initial – une durée de 90 jours – puisse être atteint pour cette catégorie de personnel.

14. Le RAPS a été officiellement lancé en octobre 2007, avec une série d'examens approfondis des effectifs. Les prochaines grandes étapes prévues sont les suivantes:

Mois/année	Principales étapes
Décembre 2007	Examen des effectifs dans l'ensemble du Bureau
Décembre 2007	Séances de formation pour les cadres et pour les membres du personnel
Janvier 2008	Publication du répertoire de postes vacants
Août 2008	Postes pourvus au cours de la première phase de mise en œuvre du RAPS

15. Depuis janvier 2007, 230 jeunes environ ont bénéficié d'un stage, 173 au siège et 57 dans les régions. Aujourd'hui, un tiers environ des stagiaires présents au siège ne sont pas originaires d'Europe ou d'Amérique du Nord; cette amélioration sensible par rapport à la situation de 2006 est le fruit des mesures prises par le Bureau pour diversifier l'origine géographique des stagiaires.

b) Renforcement de la diversité

Diversité régionale

Cible:

Parvenir à assurer d'ici à la fin de 2007 une représentation plus équilibrée entre les régions, en accordant une attention particulière, dans chaque région, aux nationalités peu ou pas représentées.

16. Comme cela a été indiqué en novembre 2006⁵, la fourchette souhaitable pour chaque région correspond à la somme des fourchettes souhaitables de l'ensemble des Etats Membres de cette région. (Rappelons que le Bureau établit, pour tous les Etats Membres dont la contribution au budget ordinaire est égale ou inférieure à 0,2 pour cent, une fourchette souhaitable type pour le personnel permanent de la catégorie des services

⁴ Document GB.297/PFA/14, paragr. 16.

⁵ Document GB.297/PFA/14, paragr. 17.

organiques et des services supérieurs, et, pour les autres Etats Membres, une fourchette souhaitable proportionnelle à leur contribution au budget ordinaire.) Les cinq régions indiquées dans le tableau 1 ci-dessous ont été définies par le BIT à des fins administratives.

Tableau 1. Représentation des différentes régions (personnel permanent – catégorie des services organiques et catégories supérieures)
(décembre 2005 et août 2007)

Région administrative (nombre d'Etats Membres)	Fourchette souhaitable		Point médian de la fourchette souhaitable (a)		Effectifs (b)		Ecart avec le point médian (b)-(a)	
	Déc. 2005	Août 2007	Déc. 2005	Août 2007	Déc. 2005	Août 2007	Déc. 2005	Août 2007
Afrique (53)	60-101	60-101	81	81	96	94	+15	+13
Amériques (35)	126-209	124-206	167	165	171	162	+4	-3
Etats arabes (11)	15-25	15-25	20	20	8	8	-12	-12
Asie et Pacifique * (29) à (31)	111-185	111-184	148	147	115	117	-33	-30
Europe et Asie centrale * (50) à (51)	172-286	172-286	229	229	255	261	+26	+32
Total * (178) à (181)					645	642		

* Le nombre d'Etats Membres de la région Europe et Asie centrale est passé de 50 à 51 avec l'adhésion du Monténégro, 179^e Membre; le nombre est passé de 29 à 31 dans la région Asie et Pacifique avec l'adhésion du Brunéi Darussalam et de la République des îles Marshall, qui sont devenus respectivement les 180^e et 181^e Membres.

17. Il ressort du tableau 1 que la situation est restée globalement stable et encourageante puisque, dans toutes les régions, à l'exception de celle des pays arabes, la représentation géographique du personnel de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures correspond à la fourchette souhaitable. Les résultats sont en revanche plus nuancés si l'on mesure l'équilibre entre régions en se servant du point médian de la fourchette; on constate en effet que les régions Afrique, Europe et Asie centrale se situent au-dessus du point médian, et que les régions Amériques, Asie et Pacifique et Etats arabes sont en dessous. On constate malgré tout une amélioration de la situation dans la région Asie et Pacifique. C'est l'inverse qui est vrai pour la région Amériques.
18. Le Bureau a continué de déployer des efforts pour réduire les importants déséquilibres constatés à l'intérieur des régions, en accordant toute son attention aux nationalités peu ou pas représentées. Depuis janvier 2005, le Bureau a recruté au total six personnes provenant d'un pays non représenté. Il faut toutefois signaler que l'effet que cette mesure aurait pu avoir sur la réduction du nombre de pays non représentés a été annulé par l'adhésion de plusieurs nouveaux Etats Membres et, au Bureau, par le départ de fonctionnaires de certaines nationalités. En 2005, 38 pour cent des candidats extérieurs recrutés à des postes de la catégorie des services organiques ou des catégories supérieures provenaient d'un pays non représenté ou sous-représenté; ce chiffre est passé à 56 pour cent en 2006.
19. Le Bureau va continuer de faire le nécessaire pour diversifier la provenance géographique des membres de son personnel, et s'attacher notamment à essayer de recruter des candidats qualifiés provenant de pays peu ou pas représentés. Il faut noter qu'en 2006 moins de 20 pour cent des 3 634 candidats externes ayant postulé à un poste provenaient de cette catégorie de pays. Une tendance identique semble se dessiner pour les candidatures enregistrées en 2007.

20. Les mesures adoptées pour remédier à cette situation comportent notamment:

- a) Avec l'aide des mandants, la création dans les pays non représentés ou sous-représentés d'une base de données sur les organismes gouvernementaux, les organisations d'employeurs et de travailleurs et les établissements de formation. Tous les avis de vacances de poste sont désormais systématiquement communiqués aux organisations figurant dans la base de données (on en compte aujourd'hui 110) afin qu'ils puissent être portés à la connaissance des candidats potentiels et des autres parties intéressées. Le Bureau poursuit par ailleurs son programme de missions de prospection dans les pays non représentés ou sous-représentés et continue d'examiner avec des représentants de ces pays les stratégies nécessaires pour attirer et retenir leurs ressortissants qualifiés.
- b) Le traitement prioritaire des offres de service des candidats extérieurs provenant des pays non représentés ou sous-représentés, tout en continuant, comme la règle l'y oblige, à accorder la priorité aux candidats internes et en veillant à ce que soient systématiquement respectées les normes de recrutement en matière de compétence et d'intégrité, conformément aux dispositions du Statut du personnel du BIT.

Equilibre entre les hommes et les femmes

Cible:

Prendre les dispositions nécessaires pour que, en 2007, 33 pour cent au moins des postes à responsabilités (P5 et grades supérieurs) soient occupés par des femmes.

- 21. Cette cible a été atteinte, le pourcentage de femmes occupant des postes à responsabilités (P5 et plus) étant passé de 29 pour cent à 33,4 pour cent entre décembre 2005 et août 2007. Les progrès ont été notables en ce qui concerne les grades D1 – de 31 pour cent à 46 pour cent – et D2 – de 26 pour cent à 35 pour cent. Au cours de la même période, le pourcentage des femmes occupant un poste de P5 est passé de 28 pour cent à 29,4 pour cent.
- 22. Les progrès constatés au niveau des postes supérieurs n'empêcheront pas le Bureau de continuer à poursuivre dans cette direction et de consolider les acquis. Les perspectives restent à cet égard prometteuses, en particulier pour les nominations que le Directeur général fera par sélection directe (principalement au niveau D1 et plus). Les difficultés semblent plus difficiles à surmonter en ce qui concerne le grade P5. Le fait que plus des deux tiers des fonctionnaires qui doivent cesser leur activité au cours de la prochaine période biennale sont des hommes est manifestement favorable aux femmes. Le Bureau propose à ces dernières l'appui nécessaire pour tirer parti de cette perspective prometteuse, à l'aide notamment du Programme d'amélioration des méthodes de gestion et de l'aptitude à diriger (MLDP) – 48 pour cent des participants du dernier cycle étaient des femmes. Le rééquilibrage de la structure par grades a eu toutefois pour effet de réduire le nombre total de postes ouverts au niveau P5 (soit le niveau le plus directement visé par cette démarche).

Personnes handicapées

- 23. Compte tenu des difficultés que posent le recrutement et le maintien en emploi des candidats handicapés, le Bureau a fait réaliser dans le courant de l'année 2007 une évaluation indépendante de ses politiques et procédures en matière de ressources humaines et de leur possible impact sur le recrutement des personnes handicapées. Cette évaluation a été effectuée par un consultant externe ayant l'habitude de conseiller les acteurs tant publics que privés sur les questions relatives au handicap. Plusieurs des mesures qu'il a préconisées sont actuellement mises en œuvre, notamment la vérification systématique des termes utilisés pour les descriptions de postes et les avis de vacances, le but étant de s'assurer qu'ils ne risquent pas d'exercer sur les candidats handicapés un effet dissuasif,

l'établissement de relations avec des organismes gouvernementaux spécialisés et d'autres institutions, dans le but de permettre une prospection mieux ciblée, l'examen des procédures de dépôt de candidature et d'évaluation; enfin, le renforcement du rôle et l'amélioration de la visibilité du point focal de HRD en charge des questions relatives au handicap. Un guide destiné aux cadres est en cours d'élaboration, qui portera sur les responsabilités qui leur incombent dans la gestion des membres du personnel présentant un handicap. Les autres recommandations seront examinées en vue de leur mise en œuvre par étapes, si possible dans le cadre de la politique du Bureau relative à l'emploi des personnes handicapées.

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 des départs à la retraite seront reclassés. Le grade des 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, tant au siège que dans les structures extérieures.*

24. Entre janvier 2006 et aujourd'hui, 15 postes de grade P5 ont été déclassés, dont certains postes libérés suite à des départs à la retraite ou à d'autres formes de départ, notamment les mutations. Pendant la même période, trois postes des services généraux ont également été déclassés. Ces mesures concrétisent l'engagement pris par le Bureau de réexaminer le grade de tous les postes qui se libèrent pour une raison ou pour une autre.
25. Comme la commission en a été informée en novembre 2006, le Bureau a entrepris d'examiner sa structure hiérarchique, en suivant son évolution dans le temps et en la comparant à celles d'autres institutions spécialisées⁶. Les recommandations formulées au terme de cet examen feront l'objet d'une évaluation minutieuse qui tiendra compte des résultats de l'étude de la structure extérieure et des implications de ces résultats pour les besoins généraux du Bureau. La commission sera informée en novembre 2008 des modifications qu'il conviendra d'apporter aux cibles au terme de cet examen exhaustif. En attendant, le Bureau s'est attaché à trouver les moyens de gérer de façon aussi cohérente et rigoureuse que possible la transformation de la structure hiérarchique et les modifications de grades qui en découlent.
26. Il convient de rappeler que le rééquilibrage de la structure hiérarchique, tout en restant un objectif important en tant que tel, relève nécessairement d'une démarche à long terme, dans la mesure où il ne peut être mis en œuvre que lorsque des fonctionnaires partent. A cette première contrainte s'ajoutent les impératifs de la gestion des ressources humaines, notamment la nécessité de maintenir la capacité du Bureau de fournir à ses mandants des services de qualité, d'attirer et de garder des fonctionnaires hautement qualifiés, d'offrir aux fonctionnaires, hommes et femmes, des possibilités de perfectionnement et d'avancement, et de faciliter la mobilité du personnel.

⁶ Document GB.297/PFA/14, paragr. 26.

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.*

27. Au cours de l'année 2007, 11 fonctionnaires (dont deux femmes) ont été transférés du siège à un bureau extérieur; sept (dont une femme) ont été transférés d'un bureau extérieur au siège; et dix (dont sept femmes) ont été transférés d'un bureau extérieur à un autre. Malgré cette légère augmentation (de 34 pour cent à 35 pour cent en septembre 2007) du nombre de membres du personnel des services organiques et des catégories supérieures ayant acquis une expérience aussi bien au siège que sur le terrain, la cible des 40 pour cent est loin d'avoir été atteinte.

28. Le tableau 2 ci-dessous fait apparaître une augmentation sensible de la proportion de membres du personnel des services organiques et des catégories supérieures en poste dans une autre région que leur région d'origine. Depuis septembre 2006, le pourcentage est passé de 24,3 pour cent à 30,3 pour cent. Bien que les échanges de compétences se soient intensifiés dans toutes les régions, la cible n'a été atteinte que dans les régions Asie et Pacifique et Etats arabes (à partir d'effectifs effectivement réduits dans ce dernier cas).

29. S'agissant de ces deux cibles, de nouveaux progrès sont à attendre de l'introduction du RAPS, qui va doter le Bureau d'un mécanisme plus efficace pour accroître et mieux cibler la mobilité géographique.

Tableau 2. Répartition du personnel par région d'affectation, septembre 2007
(personnel permanent – catégorie des services organiques et catégories supérieures)

Région	Fonctionnaires septembre 2007	Fonctionnaires provenant d'une autre région septembre 2007	Pourcentage de fonctionnaires provenant d'une autre région septembre 2006	Pourcentage de fonctionnaires provenant d'une autre région septembre 2007
Afrique	63	15	20,6	23,8
Amérique latine et Caraïbes	48	12	15,2	25,0
Etats arabes	10	5	28,6	50,0
Asie et Pacifique	64	26	39,7	40,6
Europe	22	4	11,1	18,2
Total	207	62	24,3	30,0

2. Systèmes intégrés, motivants et rigoureux de gestion de la performance et de perfectionnement du personnel

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 de la performance qui réponde aux normes internationales et modernes de bonne pratique.

30. Les activités liées à la conception du nouveau système de gestion de la performance se sont poursuivies à un rythme soutenu tout au long de l'année. Des consultations avec le personnel du siège et des bureaux extérieurs ont été organisées; HRD a collaboré à la mise au point d'un système approprié avec un groupe consultatif informel, composé d'un échantillon représentatif des membres du personnel et des cadres. Un inventaire des pratiques en vigueur dans le système des Nations Unies dans le domaine de la gestion de la performance a été entrepris conjointement par le BIT et le HCR, l'objectif étant de s'inspirer des meilleures de ces pratiques pour aligner le système de gestion de la performance du BIT sur les principes directeurs généralement admis. Cette initiative prend tout son sens dans le cadre des efforts actuellement déployés pour assurer l'unité d'action du système des Nations Unies.
31. Les principales caractéristiques du nouveau système de gestion de la performance qui a été proposé sont les suivantes:
 - **L'adoption d'un mode de planification propre à favoriser la performance**, notamment par la fixation pour tous les fonctionnaires d'objectifs qui, tout en restant liés aux fonctions spécifiques du poste, seront axés en priorité sur les résultats, devrait permettre une compréhension commune des cibles fixées en matière de performance. Cela permettra de préciser les attentes, de faire entrer la performance dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, grâce à l'alignement des résultats des individus, des unités et de l'Organisation dans son ensemble, de renforcer la visibilité et d'élargir le champ de responsabilité des cadres supérieurs, à qui il incombera de déterminer le travail à accomplir pour atteindre les cibles assignées à leur unité, et dont les prestations – qu'il s'agisse de la gestion du personnel ou de celle des performances de l'unité ou du département – seront soumises à évaluation.
 - **L'évaluation des compétences** (c'est-à-dire des capacités mises en œuvre pour obtenir les résultats) et l'identification des points forts et des points faibles des fonctionnaires permettront de remédier aux éventuelles insuffisances par des activités de formation, d'assurer, pour les diverses compétences et qualifications, une adéquation entre profils individuels et profils des postes, et de disposer d'une vue d'ensemble précise des capacités du personnel et des besoins de l'Organisation. L'évaluation portera également sur cette précieuse compétence qu'est la capacité de travailler en équipe.
 - **La valorisation d'une culture de la performance** dans l'ensemble du Bureau se fera par la promotion du dialogue et du travail en équipe, et par l'introduction de bilans à mi-parcours qui permettront d'apprécier les progrès accomplis et, le cas échéant, de réorienter les efforts.

- **La promotion d'une culture de valorisation du savoir** comportera l'introduction dans chaque évaluation d'un objectif de perfectionnement précis. L'acquisition et le partage des connaissances feront partie des compétences clés à promouvoir.
- **L'introduction d'un système d'évaluation plus rigoureux pour les responsables**, qui comportera notamment l'introduction dans les évaluations d'un questionnaire sur les compétences mises en œuvre – aptitude à la direction, mesures prises pour assurer le perfectionnement du personnel, relations interpersonnelles et autres compétences de première importance dans le domaine de l'encadrement. Les membres du personnel auront également la possibilité de faire connaître à leur supérieur hiérarchique leur point de vue sur la qualité de leur travail, initiative qui correspond parfaitement à la volonté d'élargissement du champ de responsabilités des cadres prévue par la GAR.

32. L'expérimentation du nouveau système a commencé à partir d'octobre 2007 dans un certain nombre d'unités du siège et des bureaux extérieurs, tout d'abord dans le cadre de séances de travail destinées à renforcer les compétences communicationnelles et à favoriser une compréhension commune des définitions et des mesures utilisées. Au terme de ces essais expérimentaux, qui se poursuivront pendant trois mois, les participants devront indiquer s'ils estiment que le nouveau système a eu un effet sur la performance de leur unité et fournir une appréciation détaillée des divers outils et instruments utilisés. Ces informations seront utilisées pour donner à la structure et aux instruments leur forme définitive, avant la mise en œuvre globale et progressive du nouveau système. D'autres activités, notamment le rattachement du système à IRIS et l'organisation d'ateliers pour les cadres et le personnel, sont prévues pour le premier semestre de 2008.

33. S'il est conscient de la nécessité de mettre en application le nouveau système de gestion de la performance aussi rapidement que possible, étant donné le soutien important que ce dernier doit apporter à la gestion axée sur les résultats, le Bureau n'oublie toutefois pas que la mise en place d'un tel système est une démarche complexe qui doit s'opérer par étapes. C'est la raison pour laquelle il a adopté à cet égard une approche réfléchie et prudente. Il estime notamment qu'il vaut la peine de consacrer davantage de temps à des consultations internes et externes pour s'assurer que le système en question est utile, efficace et facile à gérer.

34. Les prochaines grandes étapes sont les suivantes:

Mois/année	Principales étapes
Octobre-décembre 2007	Essais pilotes du nouveau système
Avril 2008	Finalisation, traduction et mise en forme des nouvelles directives
Avril-juin 2008	Ateliers de formation pour le personnel
Juillet 2008	Lancement du nouveau système

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

Cible:

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 (MLDP) ou à d'autres programmes analogues de formation à la gestion.

35. Le MLDP, qui reste le principal mécanisme pour la formation des cadres du BIT, a été remanié sur la base des recommandations formulées au terme de l'évaluation indépendante du programme et en consultation avec des spécialistes externes de la gestion et de la direction dans le système des Nations Unies⁷. De nouveaux cycles de ce programme remanié ont été lancés en septembre 2007, 39 pour cent des participants provenant des bureaux extérieurs. Un nombre encore plus important de cadres ont participé aux activités de formation dispensées à l'Ecole des cadres du système des Nations Unies (UNSSC). Le pourcentage des membres du personnel compris entre P4 et D1 ayant participé à une formation à la gestion est ainsi passé à environ 35 pour cent. Le nombre total des fonctionnaires des services organiques ayant participé aux activités du MLDP remanié et autres programmes connexes est passé à approximativement 45 pour cent. La cible n'a pas été atteinte, mais le Bureau estime néanmoins que les résultats sont encourageants.
36. Comme indiqué au paragraphe ci-dessus, les cadres du BIT ont été de plus en plus nombreux à participer aux activités de formation menées à l'échelle du système dans le cadre de la réforme des Nations Unies et des diverses initiatives visant à concrétiser le principe d'unité d'action. Ces activités seront renforcées par la participation au Réseau de direction du système des Nations Unies et au programme de renforcement des capacités de gestion du Réseau de direction correspondant (voir paragr. 69) qui sera lancé en novembre 2007. Ce programme est coordonné par l'UNSSC.
37. Un élément important des activités de soutien proposées aux cadres par le Bureau a été la création d'un groupe de «nouveaux cadres», dirigé par HRD, qui se réunit de manière occasionnelle pour examiner des questions d'intérêt commun. Cette initiative présente un intérêt tout particulier pour les cadres récemment nommés qui proviennent d'autres organisations et ne sont pas encore familiarisés avec le fonctionnement du Bureau. On peut espérer que la création de ce groupe, par-delà l'apport des réunions en tant que telles, va renforcer les liens de coopération entre les cadres du BIT. Un programme plus structuré de mentorat par des groupes de pairs est également en cours d'élaboration et sera introduit en 2008 (voir paragr. 65). Par ailleurs, plusieurs cadres ont suivi un soutien personnalisé destiné à améliorer leurs performances et fondé sur les besoins de perfectionnement qui ont pu être déterminés à l'aide du système d'évaluation de la performance ou par les responsables eux-mêmes. Le Bureau souhaite généraliser ce service, dans la limite des ressources disponibles.

Cible:

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.

38. Les ressources consacrées au perfectionnement du personnel pendant la période biennale en cours ont insufflé un véritable élan aux activités de formation mises en œuvre au Bureau. L'évaluation du Cadre d'orientation du perfectionnement professionnel effectuée à la fin de 2006 montre cependant clairement que le Bureau est encore loin d'avoir atteint la cible définie ci-dessus. L'UNSSC a entrepris cette évaluation pour déterminer un niveau de référence pour la cible et pour apprécier la situation du Bureau dans le domaine de l'acquisition du savoir. La méthodologie utilisée est celle qui a été mise au point par les cadres responsables de la formation du système des Nations Unies pour déterminer un ensemble de normes en matière d'acquisition des connaissances, tant pour les individus que pour les différentes organisations. L'évaluation s'est appuyée notamment sur une enquête en ligne auprès de 600 membres du personnel choisis au hasard, des groupes de discussion et des entretiens individuels.

⁷ Document GB.297/PFA/14, paragr. 37-39.

39. La principale conclusion de cette évaluation est que le BIT a accompli de remarquables avancées dans le domaine des activités de formation et du perfectionnement individuel, particulièrement au cours des deux dernières années. Plusieurs facteurs ont contribué à ce résultat, notamment l'allocation aux activités de formation et de développement de 2 pour cent du budget prévu pour le personnel, la décentralisation de la gestion et de l'administration de ce budget, la création de la fonction de coordination de l'acquisition du savoir, ainsi que le rôle moteur joué par HRD. Il est incontestable que le BIT a atteint le deuxième des quatre niveaux, soit celui qui correspond à la mise en place des fondamentaux, dans son évolution en tant qu'organisation apprenante, même si les avancées sont inégales d'un secteur, d'un département, d'une région et d'un pays à l'autre, et se rapproche du troisième niveau, où il s'agit de privilégier l'acquisition des connaissances. Ces conclusions confirment que tous les éléments nécessaires aux futurs progrès sont en place, mais que le BIT ne peut pas encore être considéré comme une véritable organisation apprenante. Il faudra pour cela poursuivre les efforts de manière soutenue sur plusieurs périodes biennales. Il semble donc que l'échéance qui a été fixée pour la réalisation de l'objectif ne soit pas réaliste et témoigne d'un optimisme excessif⁸.
40. Une importante composante des activités de perfectionnement du personnel est la formation à IRIS, tant au siège que dans les bureaux extérieurs, conformément au déploiement d'IRIS sur le terrain prévu pour 2008. L'objectif global de la stratégie de formation à IRIS est d'exploiter tous les avantages du système en permettant aux fonctionnaires de mieux en connaître les ressources et de faciliter un transfert de connaissances qui viendront alimenter le gisement d'expertise de l'Organisation. La structure du programme, les cours de formation et les outils pédagogiques ont été remaniés récemment d'une manière intégrée pour mieux tenir compte de la manière dont les membres du personnel utilisent IRIS dans le cadre de leurs activités quotidiennes. La formation à IRIS a été financée de manière centrale au cours de la période biennale en cours. Une description détaillée de ce programme de formation a été communiquée au Sous-comité des technologies de l'information et de la communication.
41. Un autre élément notable a été le renforcement considérable du partenariat entre le siège et le Centre international de formation de Turin, qui s'est impliqué plus que jamais dans la formation du personnel du BIT. Pour l'heure, cette collaboration se poursuit dans les domaines suivants: gestion axée sur les résultats et programmes par pays de promotion du travail décent (CIT/PROGRAM); gestion du cycle des projets (CIT/PARDEV); réforme des Nations Unies (CIT/PARDEV); suivi et évaluation (CIT/EVAL); mobilisation des ressources (CIT/PARDEV); tripartisme et dialogue social (CIT/DIALOGUE); emploi (CIT/Secteur de l'emploi). La participation à ces activités est encadrée par les départements techniques compétents du siège, mais coordonnée et appuyée par HRD.
42. De nouveaux cours de formation consacrés à l'éthique, à la lutte contre la fraude et à la gestion du risque ont été organisés. En septembre 2007, une vingtaine environ de spécialistes ont dispensé aux formateurs un cours sur l'éthique. Le matériel pédagogique est en train d'être remanié sur la base des informations qui ont été recueillies au terme de cet exercice, afin de permettre le lancement du programme intégral de formation du personnel en décembre 2007. La formation sur la lutte contre la fraude a été dispensée en septembre et octobre 2007 à certains fonctionnaires occupant des postes clés et travaillant dans des domaines concernés par ce risque. Enfin, le cours sur la gestion du risque prévu pour le mois de novembre est destiné à 20 participants, dont des membres du personnel de FINANCE, PROCUREMENT, HRD et PROGRAM.

⁸ UNSSC: rapport sur l'évaluation du Cadre d'orientation du perfectionnement professionnel.

43. L'affectation aux régions de fonds pour le perfectionnement du personnel a suscité un vif intérêt et donné lieu à de multiples activités. En collaboration avec HRD, les régions ont élaboré et organisé la formation en fonction de leurs besoins. Les activités menées dans ce domaine ont comporté deux grands volets, portant d'une part sur les compétences de base, comme la constitution d'équipes, la communication, les aptitudes linguistiques et les technologies de l'information, le second sur les compétences nécessaires pour la mise en œuvre des programmes par pays de promotion du travail décent – mobilisation des ressources, gestion des cycles des projets, gestion axée sur les résultats, réforme des Nations Unies, Agenda du travail décent et relations avec les médias. Par ailleurs, la formation technique a été renforcée dans des domaines tels que la responsabilité sociale des entreprises, les politiques migratoires, la gestion des situations de crise et des catastrophes.
44. Avant la fin de 2007, HRD va effectuer une évaluation et un bilan exhaustif de l'expérience acquise dans la mise en œuvre de la stratégie de formation et de perfectionnement du personnel, afin de pouvoir tirer un certain nombre d'enseignements utiles pour la prochaine période biennale. Il semble déjà évident qu'il faudrait accorder davantage d'attention à la formation des coordinateurs de la formation ainsi qu'à la formation et à la préparation des cadres, en particulier au siège, afin d'assurer une planification et une mise en œuvre efficaces des activités de formation. L'introduction du nouveau système de gestion de la performance va obliger les cadres et les membres du personnel à être beaucoup plus rigoureux dans la détermination des besoins de formation. Il conviendra également d'examiner les dispositifs permettant d'assurer une mobilisation immédiate de ressources financières pour les membres du personnel qui ont le plus besoin d'une formation. Il faudra enfin trouver des méthodes pour mieux évaluer la qualité et l'impact des activités de formation décentralisées. Les conclusions et les recommandations devront être partagées avec les représentants du personnel dans le cadre du Conseil paritaire de la formation.

3. Dispositions essentielles visant à assurer le bien-être et la sécurité 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.

45. Le Bureau a continué à veiller au respect dans les bureaux extérieurs des normes de sécurité établies par le Département de la sûreté et de la sécurité de l'Organisation des Nations Unies (DSS). Ces normes concernent la planification, la formation et l'équipement. Parmi les récentes améliorations apportées aux procédures de suivi figurent les missions de contrôle de conformité et les missions d'évaluation effectuées par le DSS et un programme d'autoévaluation mis en œuvre à l'échelle du système.
46. Des efforts ont été faits pour susciter une prise de conscience des menaces et pour faire connaître, par le biais d'une formation, les techniques et responsabilités en matière de réduction des risques. Des ateliers spéciaux ont été organisés au siège, qui mettaient l'accent sur les dispositions à prendre en cas de déplacement, mais aussi dans deux sous-régions où l'on estimait que les niveaux de risque justifiaient de telles mesures. En outre, une formation individuelle a été dispensée aux directeurs du Bureau en tant que membres de l'Equipe de coordination du dispositif de sécurité, ainsi qu'aux fonctionnaires appelés à travailler dans des lieux d'affectation à haut risque.

47. Le Bureau a continué de surveiller le respect de l'obligation pour tous les membres du personnel de suivre le stage sur les «Notions de base de sécurité sur le terrain» et celui consacré à la «Sécurité renforcée sur le terrain», obligatoire pour tous les fonctionnaires qui voyagent ou sont en poste dans un lieu d'affectation correspondant au niveau de sécurité 1 du DSS ou au-dessus. Des incidents survenus au cours de l'année, notamment des tirs de mortier, des bombardements d'aéroports et des explosions de bombes artisanales dans plusieurs lieux d'affectation, ont rappelé qu'il était prioritaire de sensibiliser le personnel aux problèmes de sécurité et de veiller au respect des consignes.
48. Le Bureau a maintenu un niveau élevé de collaboration avec d'autres organismes au sein du dispositif de sécurité des Nations Unies. Il a participé activement au Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité (IASMN), le principal organe décisionnel pour les questions de sûreté et de sécurité au sein du système des Nations Unies. Il coordonne aussi un organe chargé de représenter les intérêts des institutions spécialisées au sein de l'IASMN. Une recommandation formulée à l'initiative du Bureau, appelant à la création d'un groupe de haut niveau pour la gestion de la sécurité et d'un groupe consultatif des questions de sécurité opérationnelle pour assurer un échange d'informations efficace et une bonne coordination des mesures d'atténuation des risques et des réponses en cas de crise, a été adoptée par toutes les institutions basées à Genève comme document-cadre pour la gestion de la sécurité et de la sûreté du personnel en Suisse et en France voisine.

b) Sécurité et santé au travail

Cible:

La mise en place à l'échelle du Bureau d'une politique de sécurité et santé au travail (SST) et d'un système associé de gestion de la SST qui répondent aux critères d'efficacité est approuvée par la commission en novembre 2006.

49. Le Bureau, en consultation avec le Comité du Syndicat du personnel, a continué de travailler à l'élaboration d'une politique en matière de SST et d'un système associé de gestion. Au moment de la rédaction du présent rapport, deux documents étaient presque terminés, l'un offrant un cadre de gestion en matière de SST et l'autre un cadre de fonctionnement d'un comité SST. Le premier définit différents aspects de gestion de la SST: les rôles et responsabilités des chefs de service et du personnel; les fonctions d'un coordonnateur et des représentants pour les questions de SST; les mesures de surveillance et de contrôle; la formation et l'information; et l'établissement de rapports. Avec la déclaration sur la SST, préparée par le Directeur général, ces deux documents constitueront la base pour les mesures que le Bureau prendra dans ce domaine, au siège et dans les bureaux extérieurs.
50. Le Bureau a continué de prendre des mesures de prévoyance au cas où une épidémie de grippe se déclarerait, en établissant un plan général d'intervention qui définit les dispositions à prendre en pareil cas. Des plans plus détaillés définissant les dispositions spécifiques à mettre en œuvre dans une telle éventualité sont actuellement élaborés au niveau du département. Une brochure d'information sur l'épidémie est en préparation à l'intention du personnel.
51. Le Bureau prévoit également d'élaborer un plan général de continuité des activités opérationnelles pour le siège et les bureaux extérieurs sur la base des travaux déjà effectués en prévision d'une épidémie. A cette fin, il a engagé des consultations avec le groupe chargé de la continuité des opérations de l'UNICEF pour étudier les possibilités de coopération sur cette question.

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

Cible:

Des conditions d'emploi au BIT qui, du point de vue de l'aménagement du temps de travail et d'autres aspects connexes, soient conformes aux critères de bonnes pratiques sont approuvées par la commission avant novembre 2007.

52. Le groupe de travail commun créé par le Comité de négociation paritaire (CNP) pour examiner les questions touchant à l'équilibre entre travail et vie privée a poursuivi ses travaux en 2007. Son mandat consiste à examiner des sujets tels que l'aménagement du temps de travail, le travail à temps partiel, les postes à temps partagé et le télétravail, ainsi que le congé de maternité et le congé d'adoption sur la base du temps partiel. Un questionnaire d'enquête conçu pour permettre de bien comprendre les points de vue du personnel relatifs à ces questions est en cours de finalisation. Les résultats de l'enquête donneront au CNP une orientation concernant l'ordre du jour à établir, lequel comprendra des questions impliquant l'élaboration de politiques et de directives appropriées ou la révision de celles qui existent. Ces politiques et directives seront régulièrement soumises au comité.
53. Ce processus bénéficiera des résultats obtenus dans le cadre d'un projet sur l'harmonisation et la coordination des initiatives en faveur de la mobilité et du bien-être du personnel, actuellement prises dans le cadre du Plan d'action pour l'harmonisation et la réforme des pratiques de fonctionnement du système des Nations Unies⁹. Ce projet facilitera l'identification, l'échange et la généralisation des bonnes pratiques et des méthodes efficaces et favorisera une gestion équitable des ressources humaines et une utilisation efficace des ressources disponibles (voir paragr. 69).
54. Une «salle d'allaitement» est fonctionnelle au siège depuis le 1^{er} octobre 2007. Elle offre un espace pour les mères souhaitant allaiter leur nourrisson ou tirer leur lait et le conserver pendant la journée de travail. Cette salle est entièrement équipée, et on espère qu'elle permettra aux mères qui travaillent de mieux profiter de leur pause d'allaitement dans un cadre sûr, tranquille et confortable, sans être interrompues pendant cette opération.

d) **Prévention et règlement des différends**

Cible:

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

55. Pendant la période 2006-07, le nombre de doléances liées aux politiques, règles et procédures, qui ont été soumises à la Commission consultative paritaire de recours (CCPR), a diminué de près de 30 pour cent. Pour permettre à la CCPR de faire face, deux nouveaux présidents ont été nommés en 2006, portant à cinq le nombre des présidents de la commission. En outre, huit nouveaux experts ont été nommés en 2006 et 2007, portant leur nombre à 15. Les nouveaux présidents et les nouveaux membres ont été choisis pour leur intégrité et leur compétence, compte tenu des critères de représentation équilibrée des deux sexes et de diversité géographique et linguistique.

⁹ CEB/2007/HLCM/16: «Plan d'action pour l'harmonisation et la réforme des pratiques de fonctionnement du système des Nations Unies», sept. 2007.

56. L'examen interne de la CCPR effectué à la fin de 2006 a permis de reconnaître le bon travail qu'elle a accompli depuis son entrée en service et de produire un certain nombre de recommandations pertinentes pour le CNP, HRD, le Comité du Syndicat du personnel et la commission consultative elle-même. Ces recommandations ont été examinées dans les enceintes compétentes et, chaque fois qu'il y avait lieu, des décisions ont été prises pour améliorer le mécanisme interne de règlement des différends au sein du Bureau.
57. HRD a continué de tout faire pour résoudre les différends par le dialogue informel, que ce soit au stade initial, c'est-à-dire quand une plainte est d'abord soumise au département en vertu de l'article 13.2.1 du Statut du personnel, ou au stade suivant, plus formel, c'est-à-dire lorsque la plainte est soumise à la CCPR conformément à l'article 13.2.2. Environ 30 pour cent de toutes les plaintes sont résolues de manière satisfaisante selon cette procédure. Les efforts pour réduire le nombre de différends au Bureau se poursuivent, y compris, le cas échéant, en engageant le dialogue au moment opportun entre HRD et le Comité du Syndicat du personnel. Le département a continué de sensibiliser les chefs de service à leur rôle et à leurs responsabilités découlant du Statut du personnel lors des réunions ordinaires des responsables hiérarchiques.

e) Révision de la politique en matière de contrats

Cible:

Une politique révisée en matière de contrats mettant en application les nouvelles directives de la CFPI sera approuvée par la commission en novembre 2006.

58. Ainsi qu'il a été signalé en mars 2007, l'Assemblée générale a pris note du cadre d'action de la CFPI pour les dispositions contractuelles, dégageant ainsi la voie pour permettre au Bureau d'aller de l'avant dans la révision de sa politique en matière de contrats¹⁰. Dans le cadre de ce processus, il examine les mesures prises par d'autres organismes du système des Nations Unies en vue de la mise en œuvre des directives. Les recommandations appelant à la mise en œuvre de la nouvelle politique au BIT devraient en principe être examinées par le CNP au début de l'année prochaine.
59. Suite aux discussions au sein du CNP, la pratique consistant à établir des accords de services spéciaux au titre de projets de coopération technique sur le terrain n'a plus cours. Au besoin, ces accords de services spéciaux sont remplacés à leur expiration par d'autres types de contrat, compte tenu des contraintes financières des projets de coopération technique concernés.

II. Mesures d'appui

a) Plus grande efficacité de HRD

60. HRD a continué de mettre en œuvre les recommandations figurant dans le rapport 2006, appelant à une révision de ses structures, procédures et activités. Dans le cadre de ce processus, le département a été réorganisé de manière à répartir plus équitablement les responsabilités de gestion au niveau du service. Le but est de privilégier plus nettement la mise en œuvre des principales priorités de la stratégie (d'une part, la recherche de ressources, y compris les systèmes de recrutement, d'affectation et de placement du personnel et, d'autre part, le suivi du comportement professionnel et le perfectionnement

¹⁰ Document GB.298/PFA/19.

du personnel) et de favoriser les efforts visant à améliorer le sens du service du département.

61. Dans ce contexte, les travaux pour élaborer des indicateurs de performance et un système de mesure appropriés se sont poursuivis. Ainsi, la Caisse d'assurance pour la protection de la santé du personnel BIT/UIT a introduit une norme de service «aucun retard dans le traitement des dossiers». La qualité de prestation est soumise à un contrôle continu consistant à déterminer le rapport entre le nombre de plaintes reçues et le nombre de réclamations résolues, pour la semaine et pour l'année en cours. La quantité de différends non réglés est aussi comparée avec la même période de l'année précédente. Des audits annuels internes et externes sont effectués pour vérifier si les réponses apportées aux plaintes sont correctes. Il existe un service d'assistance (*Helpdesk*) chargé d'aider les membres du personnel et de contrôler si les réponses apportées sont justes et si les dossiers sont traités de manière efficace.
62. Dans le cadre de ses efforts pour améliorer les communications internes au département, un certain nombre de mesures formelles et informelles ont été prises, notamment l'introduction de séminaires mensuels à l'intention du personnel pour que celui-ci puisse se familiariser pleinement avec le travail du département et en comprenne les articulations.
63. Conformément à la recommandation du Commissaire aux comptes, des efforts sont faits pour permettre au département de disposer d'un plus grand nombre de personnes qualifiées grâce au recrutement continu de personnel ayant reçu une formation professionnelle en ressources humaines, et à la possibilité offerte au personnel en place de mettre à niveau ses compétences en ressources humaines et autres aptitudes. En outre, les efforts ont été poursuivis pour exploiter au mieux les talents de tous les fonctionnaires du département et créer une culture du perfectionnement continu.

b) *Meilleur alignement des politiques en matière de gestion des ressources humaines avec l'Agenda du travail décent*

64. Le département a poursuivi ses efforts tendant à mieux aligner les politiques et cibles en matière de ressources humaines sur le principal objectif du cadre stratégique d'action, à savoir «faire du travail décent un objectif mondial». Ainsi qu'indiqué dans le rapport annuel 2006, «un tel alignement exige que le personnel de HRD, les cadres hiérarchiques et la haute administration collaborent étroitement dans un contexte de partage des responsabilités»¹¹. Les rôles respectifs trouvent leur expression dans les critères de compétence applicables aux cadres, qui seront pleinement intégrés dans le nouveau système de suivi du comportement professionnel.
65. Dans le cadre de ces efforts, HRD a continué d'appliquer des mesures qui offrent au département la possibilité de se faire une meilleure idée des ressources humaines dont les départements techniques et régionaux ont besoin pour la mise en œuvre de l'Agenda du travail décent, et de pourvoir à ces besoins. HRD a également continué de promouvoir le concept de la responsabilité partagée pour la gestion du personnel entre le département et les responsables opérationnels. Ces mesures sont notamment les suivantes:
 - a) Il est procédé à un examen annuel des effectifs pour les départements du siège et à un examen semestriel des effectifs pour les régions, ce dernier coïncidant avec les sessions du Conseil d'administration. Ces examens portent essentiellement sur la planification des effectifs et le recrutement du personnel, la valorisation des

¹¹ Document GB.297/PFA/14.

ressources humaines et le suivi du comportement professionnel; ils portent également sur la contribution aux efforts des départements respectifs pour atteindre les objectifs et les cibles de la politique en matière de ressources humaines. Ils revêtiront une plus grande importance d'un point de vue stratégique avec l'introduction des systèmes de recrutement, d'affectation et de placement du personnel, une plus grande attention étant accordée aux aspects de planification des successions et à la mobilité.

- b) Les réunions mensuelles des cadres hiérarchiques se sont poursuivies. Elles leur offrent une plate-forme informelle pour l'échange d'informations sur des événements présentant un intérêt commun. Des membres de l'Equipe de direction, y compris le Directeur général, ont continué à y participer.
- c) Des sessions spéciales sont organisées à l'intention des nouveaux administrateurs, qui y reçoivent des informations spécifiques sur leurs responsabilités en matière de ressources humaines dans le cadre de la gestion axée sur les résultats propre au BIT et sur les services d'appui que HRD peut mettre à leur disposition. Une proposition découlant de l'examen mentionné au paragraphe 64 ci-dessus, visant à assurer un «mentorat par des groupes de pairs» aux nouveaux administrateurs, est à l'examen en vue de l'introduction d'un tel dispositif en 2008.
- d) Des séances d'information spéciales sur la stratégie en matière de ressources humaines, ont continué d'être organisées à l'intention des administrateurs (et du personnel) au siège et dans les services extérieurs, notamment sous forme d'exposés présentés aux réunions des directeurs régionaux, aux séminaires du département et aux réunions régionales du Syndicat du personnel.
- e) Introduction de programmes de formation spécifiques en réponse aux demandes émanant en partie de l'Atelier de l'équipe mondiale de direction sur le travail décent, tenu l'année passée. Ces programmes sont identifiés au paragraphe 41 ci-dessus.

c) *Mise en place d'un système de suivi, de rapport et d'évaluation efficace*

- 66. Grâce au système de suivi et d'élaboration de rapports, le Bureau a été en mesure d'utiliser le système IRIS pour produire des rapports périodiques et des rapports ponctuels permettant de contrôler les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie et signaler toutes modifications à apporter en ce qui concerne les cibles et les modalités de mise en œuvre. Les produits de ce système servent aussi à faciliter la prise de décisions sur les questions touchant aux ressources humaines. Ainsi, par exemple, ce système a servi à produire des données de référence pour l'examen des structures extérieures.
- 67. Parmi les autres résultats produits par le système au cours de l'année, on peut citer le rapport d'évaluation du Cadre d'orientation du perfectionnement professionnel, qui a servi à mesurer les progrès accomplis par l'OIT pour devenir une «organisation en apprentissage permanent» (voir paragr. 38 ci-dessus); l'étude sur les «bonnes pratiques» en matière de gestion de la performance dans l'ensemble du système commun des Nations Unies (voir paragr. 30 ci-dessus), dont on se sert pour faciliter l'introduction du nouveau système de suivi du comportement professionnel au BIT; et le rapport sur l'examen de la structure hiérarchique, qui est l'une des composantes utilisées conjointement avec les résultats de l'examen des structures extérieures pour justifier les décisions concernant les cibles à atteindre aux fins du rééquilibrage de cette structure hiérarchique (voir paragr. 25 ci-dessus).
- 68. Un consultant externe a élaboré une proposition visant à réaliser un «audit des compétences», conformément au vœu de la commission, et les recommandations de ce

consultant étaient à l'examen au moment de la rédaction du présent rapport. Cependant, même si on y voit un outil touchant aux ressources humaines, il ne serait pas opportun d'entreprendre cette évaluation au stade actuel, compte tenu du fait que des travaux sont en cours pour évaluer la grille de compétences du Bureau par rapport à laquelle l'audit devrait être effectué. Entre-temps, le Bureau utilise des outils en ligne ou faisant appel à l'Internet pour déterminer les besoins de perfectionnement dans les trois domaines suivants: les technologies de l'information, le système IRIS et les langues.

III. **Faits nouveaux à l'extérieur et incidence sur la gestion des ressources humaines au BIT**

69. A ce jour, l'Assemblée générale des Nations Unies n'est pas parvenue à un consensus lors de l'examen de l'ensemble des recommandations du groupe d'experts de haut niveau¹². Cependant, indépendamment de ce qui ressortira de l'examen en cours de ces recommandations, le Bureau reconnaît la nécessité d'une plus grande cohérence et d'une plus grande harmonisation de l'ensemble du système commun, notamment de ses propres pratiques en matière de gestion des ressources humaines, comme moyen d'accroître l'efficacité et l'efficacité des Nations Unies dans l'accomplissement de son mandat au niveau des pays. C'est aussi un moyen de réduire les frais de transaction que supportent les mandants lorsqu'ils traitent avec différentes institutions fonctionnant chacune selon ses propres règles. Aussi le Bureau, ainsi qu'indiqué au paragraphe 8 ci-dessus, a-t-il été associé au processus de suivi au sein du Conseil des chefs de secrétariat et ses divers piliers, visant à promouvoir et favoriser la cohérence et à harmoniser les pratiques. Dans le domaine des ressources humaines, par exemple, il a été associé à l'identification des initiatives prioritaires pour lesquelles des mesures pourraient être prises sans délai. Parmi celles-ci, on peut citer les suivantes¹³:

- a) l'«Harmonisation progressive des statuts du personnel dans l'ensemble du système des Nations Unies, avec un intérêt particulier pour les dispositions contractuelles», initiative qui est censée harmoniser davantage les statuts du personnel à l'échelle du système des Nations Unies et conférer davantage de cohérence aux politiques et procédures régissant la gestion des ressources humaines à l'échelle du système de l'ONU;
- b) le «Cadre pour l'harmonisation et la coordination des initiatives pour le bien-être du personnel et pour l'équilibre entre travail et vie privée», censé favoriser l'échange fécond de bonnes pratiques et stimuler la mobilité d'une institution à l'autre;
- c) le «Réseau de direction», le but étant d'améliorer les résultats des organismes par le renforcement des capacités de gestion et de l'efficacité des cadres; d'introduire une culture institutionnelle commune; de favoriser la dévolution de responsabilités, de l'autorité et de l'obligation de rendre des comptes; d'améliorer la cohésion et la coordination interinstitutions; et de promouvoir une plus grande mobilité, une culture de l'apprentissage et l'attachement aux principes du professionnalisme dans l'exercice de la fonction de gestion;
- d) le «Programme d'amélioration des méthodes de gestion et de l'aptitude à diriger» en tant que composante du Réseau de direction mentionné ci-dessus, l'objectif étant de

¹² Document GB.300/4.

¹³ CEB/2007/HLCM/16, *op. cit.*, paragr. 21-26.

partager le même esprit de corps à l'échelle de l'ONU, fondée sur la volonté et la capacité de collaborer avec les différentes institutions.

70. Cependant, tout en reconnaissant l'intérêt de l'harmonisation, le Bureau estime nécessaire d'y arriver en adoptant une solution équilibrée (ce qui exclut les normes minimales communes). Cette harmonisation doit être opérée d'une manière qui soit financièrement rationnelle et respectueuse de la diversité de chaque organisation, et tenir compte des décisions déjà prises par le Conseil d'administration. Il est clair que les diverses initiatives conduiront à présenter les perspectives qui s'offriront au Bureau ainsi que les défis qu'il lui faudra relever, et auront des répercussions sur la gestion des ressources humaines dans l'ensemble du système commun, même s'il est encore trop tôt pour déterminer la nature précise de l'impact.
71. Compte tenu de ce qui précède, des consultations ont été menées avec l'encadrement sur le terrain afin de mieux comprendre les difficultés auxquelles ces cadres sont confrontés et de leur apporter conseils et soutien. En outre, des séances d'information ont été tenues avec le personnel et avec le Comité du Syndicat du personnel pour les informer des faits nouveaux survenus dans ce contexte et pour répondre à leurs préoccupations individuelles quant à leur impact.
72. L'OIT est également sensible à l'appel lancé par le groupe d'experts de haut niveau pour que soit réformée la Commission de la fonction publique internationale sur la base d'une «évaluation externe crédible et indépendante», de telle sorte qu'elle soit plus réceptive aux priorités opérationnelles du système commun des Nations Unies¹⁴. On se souviendra que nombre de décisions qui influent sur la gestion des ressources humaines à l'échelle du système sont dérivées des travaux de la commission, de sorte que cet organe doit jouer un rôle essentiel dans la mise en place d'un système de l'ONU qui soit plus cohérent, plus attractif et capable d'être «uni dans l'action».

Genève, le 12 octobre 2007.

Document soumis pour information.

¹⁴ *Unis dans l'action*, Rapport du groupe de haut niveau, A/61/583, p. 63.